



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
FACULTAD DE TURISMO
Programa de Doctorado Interuniversitario en Turismo

Tesis Doctoral



EVOLUCIÓN DE LA POLÍTICA TURÍSTICA DE SINGAPUR. EL SECTOR DE REUNIONES (M.I.C.E.) (1965-2015)

Autor:

Alfredo Mena Navarro

Directores:

Dr. Fernando Almeida García
Dr. Rafael Cortés Macías

Málaga, 2019





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AUTOR: Alfredo Mena Navarro

 <http://orcid.org/0000-0003-2544-7434>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización

pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es



TESIS DOCTORAL

Alfredo Mena Navarro

2019



ABSTRACT

In Singapore, tourism is a major industry that has experienced significant advances in the last 50 years. Singapore stands out as an example of how a destination with many limitations has managed to consolidate its leadership and exert significant influence within its geographical area, i.e. Southeast Asia. This success story is largely linked to the formulation and implementation of a tourism policy that has responded to local and international factors and dynamics, its study being of great academic interest.

The present thesis is a case study that uses a holistic approach to analyse Singapore's tourism policy in the period between 1965 and 2015, with special focus on the Meetings Sector or MICE (Acronym in English of Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions), which has become a very strong segment for its direct and indirect benefits to the country.

The conceptual framework used has been crucial for unravelling the complexity of the tourism policy-making and implementation process. In particular, the conceptual model of Airey and Chong (2011), based on the systems theory, has allowed the bringing together of the factors that affect the tourism policy process in an organized and systematic way. The analysis levels approach, which complements the previous one, has allowed for the exploration of this phenomenon by integrating the macro, meso and micro levels into the research and establishing a relationship between them.

This work has been designed as a qualitative study, with the use of partly novel methods and techniques for the study of the tourism policy process. Qualitative content analysis has been one of the research methods used. It has been very effective for identifying the official vision of Singapore as a MICE destination in the different stages, by means of the analysis of 326 press articles and the carrying out of 17 interviews with key actors involved in the Singapore's tourism and MICE sectors. The thesis has also required the application of another research method, the so-called documentary analysis. This has been very useful to frame within its historical context the results obtained at the micro level in the qualitative content analysis, and to link them with the tourism policy's objectives, decisions and actions, focusing on the MICE sector.

The adoption of a multi-methods approach and the use of Atlas Ti software as an analytical tool have contributed to the successful achievement of the proposed objectives. It also should be noted that the author stayed in Singapore for six years for professional reasons, which has provided him with a deeper insight and knowledge of this subject.

Based on the results of the present case study, which is the first carried out on this specific topic, a series of implications are extracted not only for future research of the tourism policy process, but also for the competitiveness improvement of Singapore as a tourist and MICE destination or for those countries interested in learning from its experience.

First, the thesis provides evidence of how tourism policy is a process and a product of its context. The case of Singapore confirms that the influence of a series of factors that have given it uniqueness has been decisive in the tourism policy-making and implementation process. Although the institutional framework has permeated all aspects of it, this research highlights the important role that globalization, the economic framework and the territorial context have also had in this process.

Second, the thesis shows that public policy aimed at the development of a specific tourism segment, such as MICE, should not be analysed as an isolated element from other policy areas, but rather as an activity embedded within a wider framework of action. The analysis of the MICE sector in Singapore reveals that the strategies for the promotion and consolidation of this industry have always been aligned with the general goals and objectives pursued by the state.

Third, this paper confirms that the implementation of tourism policy is a reflection of the way in which governments exercise their power. The government of Singapore has been characterized by its authoritarianism, which has resulted in a top-down approach to policy implementation. However, despite this hierarchical approach, the importance of collaboration and communication networks between the various public and private actors should not be ignored, as this study shows.

Finally, the holistic vision of the tourism policy process offered by the research, through the integration of multiple levels of analysis and its historical contextualization, has facilitated the identification of the keys to the success of Singapore as a tourist and MICE destination and has allowed for a general approach to the history of the last 50 years of this Asian city-state.

AGRADECIMIENTOS

*Caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.*
(Antonio Machado)

Escribir estas palabras significan que he llegado al final de un camino que inicié varios años atrás. El inicio de ese camino, como todo inicio, estaba lleno de incertidumbres por no saber a dónde me iba a llevar, pero también cargado de ilusiones y sueños que necesitaban ser cumplidos. Conforme pasaba el tiempo los límites de ese mismo camino, en un principio difusos, fueron haciéndose cada vez más visibles, apareciendo poco a poco un horizonte en el que las ideas y los deseos iban tomando forma para convertirse en algo tangible. No obstante, no han sido pocas las veces que me he visto perdido, puesto que andar sin saber con exactitud qué es lo que se tiene en frente provoca en ocasiones desorientación, aunque siempre he encontrado a personas que con sus conocimientos, con su cariño, con su generosidad o con simplemente su presencia me han ayudado a retomar de nuevo la senda y avanzar.

Los agradecimientos son muchos porque he tenido la suerte de cruzarme con personas que han sabido aconsejarme y estar ahí cuando las he necesitado.

Mis primeras palabras de agradecimiento son para mis dos directores de tesis, Fernando Almeida y Rafael Cortés, que desde un principio confiaron en mí y me han guiado de manera excelente en este largo proceso. Ambos han sabido transmitirme sus conocimientos y su pasión por la investigación, pero también han sabido transmitirme otros valores fundamentales que tendré siempre en cuenta en mi futura carrera profesional, el respeto por las ideas de otros y la libertad para expresar las propias.

De manera muy especial quiero igualmente dar las gracias a Michal Biran y al Centro de Estudios de Asia Oriental Louis Frieberg de la Universidad Hebrea de Jerusalén por brindarme la oportunidad de realizar una estancia de investigación de tres meses de duración y que gracias a la cual he podido adquirir nuevas habilidades y perspectivas que he aplicado a la tesis.

Otro pilar fundamental que ha hecho posible el trabajo que aquí presento han sido mi madre y mi padre, sin cuya generosidad, paciencia y comprensión me hubiera resultado imposible construir y recorrer este camino. Mi padre no ha podido ver el



resultado final, pero allí donde esté quiero agradecerle su apoyo y que estas palabras sirvan como un pequeño homenaje a su memoria.

También quiero agradecer a los amigos que me han acompañado en este trayecto, que sin los cuales hubiera sido más tortuoso y lleno de baches.

Gracias Mosh Kashi por saber escucharme y por hacerme comprender con tu amplitud de miras que no existen atajos milagrosos en el camino, sino que hay que recorrerlo paso a paso sin dejar atrás nuestro equipaje del pasado porque lo que fuimos, somos. Gracias igualmente a tres personas especiales que más que amigas son ya parte de mi familia, Vivianne, Ayami y Sonia, que han estado siempre ahí y con las que he aprendido el valor de la palabra amistad. Y gracias a mi Little Family, Luisa y Manu, por esos viajes tan especiales que nos ha llevado por el mundo, por esas risas y por animarme a continuar con la tesis para no ser el único miembro sin tener un doctorado.

Asimismo quiero agradecer a otras personas que me he encontrado en el camino y que han contribuido a que llegue con éxito al final. Gracias a mis compañeras de trabajo y amigas, Vien, Alice y Nina, por su generosidad al acogerme en Singapur durante el período de realización del trabajo de campo y por facilitarme los contactos claves para mi investigación. Y gracias también a mis compañeros de doctorado, Moayad y Elisabeth, por las largas charlas y por la posibilidad de compartir nuestras experiencias y dudas.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes de la investigación.....	1
1.2. Problema de investigación y su objeto.....	5
1.3. Objetivos de la investigación.....	8
1.4. Contribución para el conocimiento.....	9
1.5. Contenido y estructura de la tesis.....	11
2. UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA AL ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	16
2.1. La política turística como objeto de estudio.....	17
2.1.1. La conceptualización de la política turística.....	17
2.1.2. Aproximación al análisis de la política turística.....	20
2.1.2.1. <i>Formulación e Implementación de la política turística.</i>	
<i>Conceptos y debates.....</i>	<i>22</i>
2.2. Historia del Sector MICE. Definiciones y conceptos.....	25
2.2.1. El turismo de negocios y el sector MICE.....	25
2.2.2. El origen del sector MICE.....	26
2.2.3. El desarrollo del sector MICE en Asia.....	29
2.2.4. El sector MICE. Una terminología confusa.....	30
2.2.5. Tipología del sector MICE.....	32
2.2.5.1. <i>Definición de Reunión.....</i>	<i>33</i>
2.2.5.2. <i>Definición de Viaje de Incentivos.....</i>	<i>34</i>
2.2.5.3. <i>Definición de Congreso, Convención y Conferencia.....</i>	<i>35</i>
2.2.5.4. <i>Definición de Exposición/Exhibición.....</i>	<i>37</i>
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.1. Marco conceptual de la investigación.....	39
3.2. Elección del paradigma cualitativo.....	44
3.3. Métodos y técnicas de investigación.....	47
3.3.1. Análisis bibliográfico.....	48
3.3.2. Análisis cualitativo de contenido.....	49
3.3.2.1. <i>Selección del objeto de análisis.....</i>	<i>51</i>
3.3.2.2. <i>Desarrollo del preanálisis.....</i>	<i>52</i>
3.3.2.3. <i>Definición de las unidades de análisis.....</i>	<i>62</i>
3.3.2.4. <i>Establecimiento de reglas de análisis y códigos de</i>	
<i>clasificación.....</i>	<i>63</i>
3.3.2.5. <i>Desarrollo de categorías.....</i>	<i>64</i>
3.3.2.6. <i>Síntesis final.....</i>	<i>66</i>
3.3.3. Análisis documental.....	67
3.3.3.1. <i>Objetivos del análisis documental.....</i>	<i>67</i>
3.3.3.2. <i>Elección de documentos.....</i>	<i>68</i>
3.3.3.3. <i>Desarrollo del análisis documental.....</i>	<i>70</i>
3.4. Resumen del capítulo.....	75

4. ANTECEDENTES DEL TURISMO.....	77
4.1. Orígenes del turismo en Singapur.....	77
4.2. Inicio de la planificación turística (1963-1965).....	80
4.2.1. <i>Tourist Promotion Board</i> . Funciones y características.....	83
4.2.2. Acciones de TPB. El marketing como eje fundamental.....	86
4.3. El despegue del turismo en un contexto convulso (1965-1969).....	88
4.3.1. La planificación, el pragmatismo y la rapidez como claves de la acción política.....	90
4.4. Los orígenes del sector MICE.....	92
4.5. Estadísticas de turismo (1960-1969).....	93
4.6. Resumen del capítulo.....	95
5. FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO I. EL INICIO DEL TURISMO DE MASAS (DÉCADA DE LOS 70).....	96
5.1. El contexto de la política turística. Un período de bonanza.....	97
5.2. EL papel de TPB como promotor del sector MICE.....	105
5.2.1. La creación de <i>Singapore Convention Bureau</i> . La creciente importancia del sector MICE.....	107
5.3. Descripción y análisis de la política turística en el sector MICE en los 70.....	109
5.3.1. Atributos positivos. El destino como elemento clave.....	109
5.3.1.1. <i>Gobierno. Una participación activa.....</i>	110
5.3.1.2. <i>Destino. Creación de la base para el desarrollo del sector MICE.....</i>	110
5.3.2. Atributos negativos. Un sector MICE joven y poco cualificado.....	140
5.3.2.1. <i>Infraestructuras. Carencias frente al crecimiento.....</i>	141
5.3.2.2. <i>Promoción. Débil posicionamiento de Singapur como destino.....</i>	143
5.3.2.3. <i>Recursos Humanos e Industria. Un sector MICE desestructurado.....</i>	147
5.3.2.4. <i>Administración Pública. La burocracia como obstáculo.....</i>	151
5.3.2.5. <i>Entorno. Elementos de Singapur como atributos negativo.....</i>	152
5.4. Análisis de la demanda y perfil del visitante de ocio y MICE.....	154
5.4.1. Estadísticas de turismo.....	154
5.4.2. Estadísticas del sector MICE.....	156
5.5. Resumen del capítulo.....	159
6. FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO II. CRISIS ESTRUCTURAL DEL TURISMO (DÉCADA DE LOS 80).....	161
6.1. El contexto de la política turística. Un período inestable para el sector turístico.....	162
6.2. El papel de STPB en el desarrollo del turismo.....	169
6.2.1. Elaboración del primer plan turístico frente a la crisis.....	170
6.2.2. La labor de SCB ante los retos y cambios de los 80.....	172
6.3. Descripción y análisis de la política turística en el sector MICE en los 80.....	173
6.3.1. Atributos positivos. El destino como principal referente.....	173
6.3.1.1. <i>Gobierno. La rápida respuesta frente a la crisis.....</i>	175
6.3.1.2. <i>Destino. El fortalecimiento del producto turístico.....</i>	176

6.3.2.	Atributos negativos. La difícil gestión del crecimiento.....	203
6.3.2.1.	<i>Infraestructuras. La dificultad de responder a la creciente demanda.....</i>	204
6.3.2.2.	<i>Promoción. La búsqueda de la consolidación de la imagen.....</i>	206
6.3.2.3.	<i>Recursos Humanos. La falta de experiencia frente al crecimiento.....</i>	213
6.3.2.4.	<i>Industria. La ausencia de cultura organizacional.....</i>	216
6.3.2.5.	<i>Administración Pública. La necesidad de una mayor sensibilización.....</i>	220
6.3.2.6.	<i>Entorno. La falta de atractivo como problema clave.....</i>	223
6.3.2.7.	<i>Colaboración público-privada. Una estrategia de creciente importancia.....</i>	224
6.4.	Análisis de la demanda y perfil del visitante de ocio y MICE.....	226
6.4.1.	Estadísticas de turismo.....	226
6.4.2.	Estadísticas del sector MICE.....	229
6.5.	Resumen del capítulo.....	233
7.	FASE DE CONSOLIDACIÓN	235
7.1.	El contexto de la política turística. Una nueva era del turismo.....	236
7.2.	El papel de TPB en el contexto de la internacionalización de la industria Turística.....	242
7.3.	Descripción y análisis de la política turística en el sector MICE.....	247
7.3.1.	Atributos positivos. El afianzamiento del destino.....	247
7.3.1.1.	<i>Gobierno. La continuidad de los planes de apoyo.....</i>	248
7.3.1.2.	<i>Destino. Hacia la internacionalización de Singapur.....</i>	249
7.3.1.3.	<i>Producto. La excelencia de las infraestructuras MICE.....</i>	287
7.3.1.4.	<i>Imagen. La calidad y el prestigio como ejes estratégicos.....</i>	289
7.3.2.	Atributos negativos. El despegue de la competencia.....	293
7.3.2.1.	<i>Amenazas externas. La vulnerabilidad de la industria en la nueva era.....</i>	294
7.3.2.2.	<i>Recursos Humanos. Unas competencias profesionales básicas en un contexto de mayor complejidad.....</i>	298
7.4.	Análisis de la demanda y perfil del visitante de ocio y MICE.....	301
7.4.1.	Estadísticas de turismo.....	301
7.4.2.	Estadísticas del sector MICE.....	305
7.5.	Resumen del capítulo.....	309
8.	FASE DE MADUREZ E INCERTIDUMBRE.....	311
8.1.	El contexto de la política turística. La paradoja de la globalización.....	312
8.2.	STB. Una organización dinámica en la nueva era global.....	321
8.2.1.	Planes estratégicos. Instrumentos programáticos impulsados por STB.....	322
8.3.	Descripción y análisis de la política turística en el sector MICE.....	328
8.3.1.	Atributos positivos. La eficiencia y la calidad como rasgos definitorios.....	328

8.3.1.1.	<i>Gobierno. El estímulo del sector MICE en un contexto convulso.....</i>	330
8.3.1.2.	<i>Estrategia. La cooperación y la adaptabilidad como motor.....</i>	335
8.3.1.3.	<i>Destino. Un transformación continua del paisaje turístico.....</i>	341
8.3.1.4.	<i>Producto. La búsqueda de la calidad y la eficiencia.....</i>	369
8.3.1.5.	<i>Imagen. La proyección de la diferencia.....</i>	373
8.3.1.6.	<i>Factor Humano. La profesionalidad como elemento diferenciador...378</i>	
8.3.1.7.	<i>Oportunidades externas. La inestabilidad de la competencia.....</i>	379
8.3.2.	Atributos negativos. La incertidumbre frente a una feroz competencia.....	380
8.3.2.1.	<i>Amenazas externas. La pérdida de atractivo en un contexto más competitivo.....</i>	381
8.3.2.2.	<i>Recursos Humanos. La profesionalización como reto.....</i>	388
8.3.2.3.	<i>Administración Pública. La cara y la cruz de acciones cuestionables.....</i>	396
8.3.2.4.	<i>Colaboración público-privada.....</i>	397
8.3.2.5.	<i>Promoción. Una imagen débil en mercados puntuales.....</i>	398
8.4.	Análisis de la demanda y perfil del visitante de ocio y MICE.....	399
8.4.1.	Estadísticas de turismo.....	399
8.4.2.	Estadísticas del sector MICE.....	402
8.5.	Resumen del capítulo.....	405
9.	CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES.....	407
9.1.	Participación activa del gobierno.....	411
9.2.	¿De arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba?.....	422
9.3.	La política turística más allá de la economía.....	423
9.4.	La flexibilidad y la presteza frente situaciones imprevistas.....	433
9.5.	De la cantidad a la calidad.....	437
9.6.	Líneas de actuación de la política turística.....	443
9.6.1.	Destino: una reinención continua.....	447
9.6.2.	Producto: la relevancia e innovación como estrategia.....	448
9.6.3.	Gobierno: el difícil equilibrio entre intereses diversos.....	451
9.6.4.	Imagen: entre la demanda y los intereses políticos y económicos.....	454
9.6.5.	Factor humano: un elemento constante de debilidad.....	456
9.6.6.	Contexto territorial: oportunidad y amenaza.....	459
9.7.	Implicaciones teóricas-metodológicas.....	461
9.8.	Implicaciones a nivel práctico.....	465
9.9.	Recomendaciones para futuras investigaciones.....	469
	BIBLIOGRAFÍA.....	469
	ANEXO I.....	495
	ANEXO II.....	504
	ANEXO III.....	517
	ANEXO IV.....	524
	ANEXO V.....	593

LISTADO DE FIGURAS

1. INTRODUCCIÓN

Figura 1.1. Localización de Singapur.....	1
Figura 1.2. Estructura de la tesis.....	15

2. APROXIMACIÓN TEÓRICO AL ESTADO DE LA CUESTIÓN

Figura 2.1. Etapas o fases de la Política Pública.....	19
Figura 2.2. Modelo de Sistema Político según Easton.....	23
Figura 2.3. Terminología usada en la literatura académica.....	31

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Figura 3.1. Modelo conceptual basado en la teoría del sistema político.....	40
Figura 3.2. Enfoque “Niveles de análisis”.....	41
Figura 3.3. Procedimiento general del análisis cualitativo de contenido.....	50
Figura 3.4. Listado de entrevistados.....	58
Figura 3.5. Ejemplo del proceso de selección de las unidades de análisis en Atlas Ti.....	62
Figura 3.6. Ejemplo del proceso inicial de codificación en Atlas Ti.....	63
Figura 3.7. Clasificación de documentos a partir de los factores externos e internos.....	71
Figura 3.8. Clasificación de documentos a partir de la categoría ATRIBUTOS POSITIVOS....	73
Figura 3.9. Clasificación de documentos a partir de la categoría ATRIBUTOS NEGATIVOS...	74
Figura 3.10. Esquema de los métodos y técnicas de investigación usados en la tesis.....	76

5. FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO I

Figura 5.1. Factores externos al sistema turístico en la década de los 70.....	99
Figura 5.2. Visión del visitante MICE en los 70	100
Figura 5.3. Categoría “Oportunidad” del segmento MICE en los 70.....	101
Figura 5.4. Factores internos al sistema turístico en la década de los 70.....	104
Figura 5.5. Presidentes de STPB en los 70.....	105
Figura 5.6. Atributos positivos de Singapur como destino MICE en los 70.....	109
Figura 5.7. Códigos de la subcategoría “Destino” en los 70.....	111
Figura 5.8. Oficinas Regionales de <i>Singapore Tourist Promotion Board</i>	113
Figura 5.9. Esloganes publicitarios en los 70.....	118
Figura 5.10. Atributos negativos de Singapur como destino MICE en los 70.....	140

Figura 5.11. Códigos de la subcategoría “Promoción” en los 70.....	143
Figura 5.12. Códigos de la subcategoría “Recursos Humanos” en los 70.....	147
Figura 5.13. Códigos de la subcategoría “Administración pública” en los 70.....	151
Figura 5.14. Códigos de la subcategoría “Entorno” en los 70.....	153

6. FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO I

Figura 6.1. Factores externos al sistema turístico en la década de los 80	164
Figura 6.2. Visión del visitante MICE en los 80.....	165
Figura 6.3. Categoría “Oportunidad” del segmento MICE en los 80.....	166
Figura 6.4. Factores internos al sistema turístico en los 80.....	168
Figura 6.5. Presidentes de STPB en los 80.....	169
Figura 6.6. Atributos positivos de Singapur como destino MICE en los 80.....	173
Figura 6.7. Códigos de la subcategoría “Destino” en los 80	176
Figura 6.8. Apertura Oficinas Regionales de STPB en los 80.....	180
Figura 6.9. Atributos negativos de Singapur como destino MICE en los 80.....	203
Figura 6.10. Códigos de la subcategoría “Promoción” en los 80.....	206
Figura 6.11. Segmentos prioritarios en los 80.....	209
Figura 6.12. Códigos de la subcategoría “Recursos Humanos” en los 80.....	214
Figura 6.13. Códigos de la subcategoría “Industria” en los 80.....	217
Figura 6.14. Códigos de la subcategoría “Administración pública” en los 80.....	220
Figura 6.15. Códigos de la subcategoría “Entorno” en los 80.....	223

7. FASE DE CONSOLIDACIÓN

Figura 7.1. Factores externos al sistema turístico en la Fase de Consolidación.....	239
Figura 7.2. Visión del visitante MICE en la Fase de Consolidación.....	240
Figura 7.3. Categoría “Oportunidad” del segmento MICE	240
Figura 7.4. Factores internos al sistema turístico en la Fase de Consolidación.....	241
Figura 7.5. Presidentes de STB en la Fase de Consolidación.....	242
Figura 7.6. Planes estratégicos y Hojas de rutas en la Fase de Consolidación.....	242
Figura 7.7. Atributos positivos de Singapur como destino MICE	247
Figura 7.8. Códigos de la subcategoría “Destino”	249
Figura 7.9. Apertura Oficinas Regionales de STB en la Fase de Consolidación.....	252
Figura 7.10. Áreas temáticas diseñadas en la ciudad de Singapur.....	271
Figura 7.11. Áreas prioritarias de eventos.....	279
Figura 7.12. Códigos de la subcategorías “Producto”	287
Figura 7.13. Atributos negativos de Singapur como destino MICE	293
Figura 7.14. Códigos de la subcategoría “Amenazas Externas”	294
Figura 7.15. Códigos de la subcategoría “Recursos Humanos”	298

8. FASE DE MADUREZ E INCERTIDUMBRE

Figura 8.1. Factores externos al sistema turístico en la Fase de Madurez e Incertidumbre.....	316
Figura 8.2. Visión del visitante MICE en la Fase de Madurez e Incertidumbre	317
Figura 8.3. Categoría “Oportunidad” del segmento MICE.....	318
Figura 8.4. Factores internos al sistema turístico en la Fase de Madurez y Consolidación.....	321
Figura 8.5. Presidentes de STB en el período 2000-2015.....	321
Figura 8.6. Planes estratégicos y Hojas de rutas (2000-2015).....	322
Figura 8.7. Atributos positivos de Singapur como destino MICE	328
Figura 8.8. Sectores económicos estratégicos.....	333
Figura 8.9. Principales programas de incentivos al sector MICE (2000-2015).....	335
Figura 8.10. Códigos de la subcategoría “Estrategia”	335
Figura 8.11. Códigos de la subcategoría “Destino”.....	341
Figura 8.12. Códigos de la subcategoría “Producto”	369
Figura 8.13. Atributos negativos de Singapur como destino MICE	380
Figura 8.14. Códigos de la subcategoría “Amenazas Externas”.....	381
Figura 8.15. Recomendaciones para el fortalecimiento del destino.....	384
Figura 8.16. Recomendaciones para el desarrollo de un entorno MICE dinámico.....	385
Figura 8.17. Recomendaciones para mejorar el producto MICE de Singapur.....	386
Figura 8.18. Recomendaciones para garantizar la competitividad.....	387
Figura 8.19. Códigos de la subcategoría “Recursos Humanos”.....	388
Figura 8.20. Recomendaciones para potenciar la calidad.....	391
Figura 8.21. Códigos de la subcategoría “Administración pública”.....	395

9. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES

Figura 9.1. Estructura del Bloque I en relación con el modelo conceptual de Airey y Chong...	410
Figura 9.2. Papel del gobierno de Singapur en el desarrollo del turismo.....	421
Figura 9.3. Visión oficial del visitante MICE.....	423
Figura 9.4. Oportunidades del turismo MICE.....	424
Figura 9.5. Principales objetivos de la política turística en la Fase de Despegue y Crecimiento.....	425
Figura 9.6. Principales objetivos de la política turística en la Fase de Consolidación.....	428
Figura 9.7. Principales objetivos de la política turística en la Fase de Madurez e Incertidumbre.....	431
Figura 9.8. Principales factores influyentes en el proceso de la política turística de Singapur..	463
Figura 9.9. Claves del éxito del modelo turístico de Singapur.....	467

LISTADO DE TABLAS

1. INTRODUCCIÓN

Tabla 1.1. Ranking ICCA de ciudades 2015.....	3
---	---

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Tabla 3.1. Estadísticas de Turismo de Singapur (1965-2015).....	45
Tabla 3.2. Participantes internacionales en eventos MICE (1980-2000).....	45
Tabla 3.3. Llegadas de visitantes internacionales de negocios y MICE (2005-2015).....	46
Tabla 3.4. Códigos dentro de la categoría PERCEPCIÓN.....	70

4. ANTECEDENTES DEL TURISMO

Tabla 4.1. Número de hoteles y habitaciones en Singapur en el período 1965-1969.....	90
Tabla 4.2. Número total de llegadas internacionales a Singapur (1960-1969).....	93
Tabla 4.3. Llegada de visitantes por nacionalidad (1963-1969).....	94

5. FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO I

Tabla 5.1. Hoteles turísticos en Singapur en el período 1971-1979.....	124
Tabla 5.2. Número total de llegada de visitantes internacionales (1970-1979).....	154
Tabla 5.3. Distribución de visitantes según lugar de residencia (%).....	155
Tabla 5.4. Principales mercados emisores por país de residencia (1970-1979).....	155
Tabla 5.5. Resumen estadístico de Convenciones y Exposiciones (1971-1975).....	156
Tabla 5.6. Resumen estadístico de Convenciones y Exposiciones (1976- 1979).....	156
Tabla 5.7. Perfil de los delegados extranjeros a convenciones (1979).....	157
Tabla 5.8. Perfil de los visitantes extranjeros a exposiciones (1979).....	157

6. FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO II

Tabla 6.1. Hoteles turísticos en Singapur en el período 1980-1989.....	187
Tabla 6.2. Llegada de visitantes internacionales (1980-1989).....	226
Tabla 6.3. Distribución de visitantes según lugar de residencia (%).....	227
Tabla 6.4. Principales mercados emisores por país de residencia (1980-1989).....	228
Tabla 6.5. Resumen estadístico del sector MICE (1980-1989).....	229
Tabla 6.6. Resumen estadístico del sector de Convenciones (1980-1989).....	230
Tabla 6.7. Perfil de los delegados extranjeros a convenciones (1989).....	230

Tabla 6.8. Resumen estadístico de la industria de Exhibiciones (1980-1989).....	231
Tabla 6.9. Perfil de los visitantes extranjeros a exposiciones (1989).....	231
Tabla 6.10. Resumen estadístico de la industria de Incentivos (1980-1989).....	232

7. FASE DE CONSOLIDACIÓN

Tabla 7.1. Contribución del turismo a la economía de Singapur en los 90.....	235
Tabla 7.2. Hoteles turísticos en Singapur en el período 1990-1999.....	267
Tabla 7.3. Llegada de visitantes internacionales (1990-1999).....	301
Tabla 7.4. Distribución de visitantes según lugar de residencia (%)......	303
Tabla 7.5. Principales mercados emisores por país de residencia (1990-1999).....	304
Tabla 7.6. Resumen estadístico del sector MICE (1990-1999).....	305
Tabla 7.7. Resumen estadístico del sector de Convenciones (1990-1999).....	306
Tabla 7.8. Perfil de los delegados extranjeros a convenciones (1999).....	306
Tabla 7.9. Resumen estadístico de la industria de Exhibiciones (1990-1999).....	307
Tabla 7.10. Perfil de los expositores extranjeros (1999).....	307
Tabla 7.11. Resumen estadístico de la industria de Incentivos (1990-1999).....	308

8. FASE DE MADUREZ E INCERTIDUMBRE

Tabla 8.1. Contribución del turismo a la economía de Singapur en el período 2000-2015.....	311
Tabla 8.2. Hoteles turísticos en Singapur en el período 2000-2014.....	358
Tabla 8.3. Número total de llegada de visitantes internacionales (2000-2015).....	399
Tabla 8.4. Distribución de visitantes según lugar de residencia (%)......	400
Tabla 8.5. Principales mercados emisores por país de residencia (2000-2015).....	401
Tabla 8.6. Número total de Convenciones, Exposiciones e Incentivos (2000 y 2001).....	402
Tabla 8.7. Desglose de Convenciones, Exhibiciones e Incentivos (2000 y 2001).....	403
Tabla 8.8. Llegadas internacionales de visitantes MICE (2002-2015).....	403

9. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES

Tabla 9.1. Listado de códigos de la categoría “Atributos Positivos”.....	444
Tabla 9.2. Listado de códigos de la categoría “Atributos Negativos”.....	445

LISTADO DE ILUSTRACIONES

4. ANTECEDENTES DEL TURISMO

Ilustración 4.1. Inauguración de la oficina de TPB	82
Ilustración 4.2. Merlion, logotipo de TPB (1964).....	83

5. FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO I

Ilustración 5.1. Logotipo de SCB.....	108
Ilustración 5.2. Carteles turísticos de 1971.....	115
Ilustración 5.3. Visitantes en el Zoológico (1977)	127
Ilustración 5.4. Jardín chino y japonés (1975).....	127

6. FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO II

Ilustración 6.1. Postal del Aeropuerto Changi en los 80.....	188
--	-----

7. FASE DE CONSOLIDACIÓN

Ilustración 7.1. Nuevo logo corporativo de STB.....	246
Ilustración 7.2. Nuevo logo corporativo de SECB.....	246
Ilustración 7.3. Cartel Promocional de New Asia- Singapore.....	255
Ilustración 7.4. Vista de Clarke Quay.....	275
Ilustración 7.5. Poster promocional de MillenniaMania.....	297

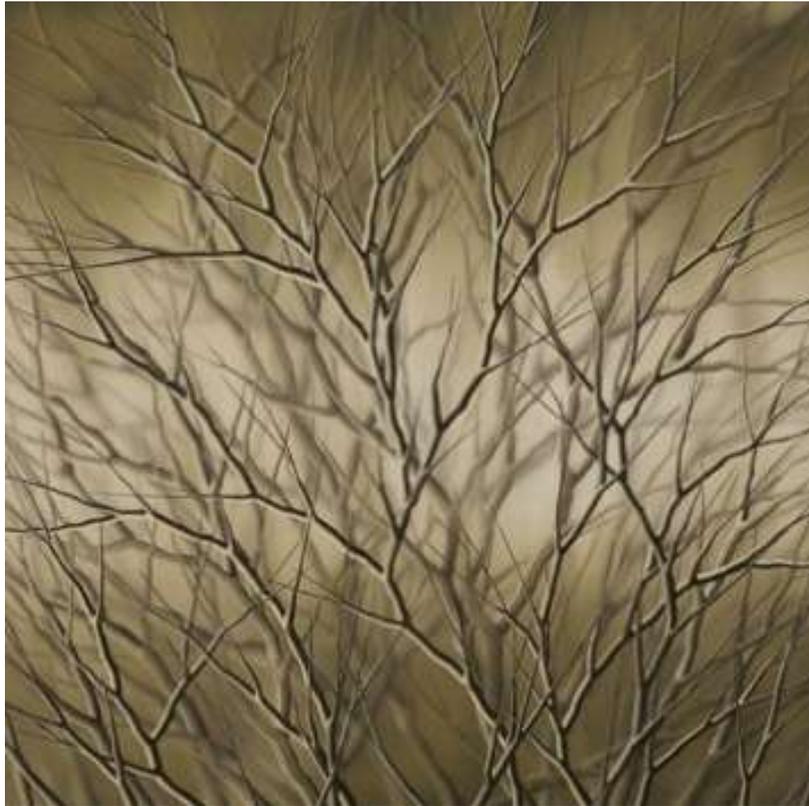
8. FASE DE MADUREZ E INCERTIDUMBRE

Ilustración 8.1. Cartel promocional de Uniquely Singapore.....	346
Ilustración 8.2. Campaña publicitaria con el artista chino Li Junjie.....	349

Ilustración 8.3. Logotipo de YourSingapore.....	352
Ilustración 8.4. Campañas promocionales - Australia, India, China y Sudeste Asiático.....	355
Ilustración 8.5. The Fullerton Hotel.....	359
Ilustración 8.6. Marina Bay Sands.....	359
Ilustración 8.7. Terminal 3 del aeropuerto Changi.....	361
Ilustración 8.8. Vista de Marina Bay Sands.....	366
Ilustración 8.9. Centro comercial Ion Orchard.....	367

LISTADO DE ACRÓNIMOS

ASEAN	Association of South-East Asian Nations
ASEANTA	ASEAN Tourism Association
CAAS	Civil Aviation Authority of Singapore
DBS	Development Bank of Singapore
EDB	Economic Development Board
EATA	East Asia Travel Association
ICCA	International Congress and Convention Association
LTA	Land Transport Authority
MICE	Meetings, Incentive, Conventions, Exhibitions
PAP	People Action Party
PATA	Pacific Area Travel Association
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome
SCB	Singapore Convention Bureau
SECB	Singapore Exhibition and Convention Bureau
SGD	Singapore Dollar
SIA	Singapore Airlines
STA	Singapore Tourist Association
STB	Singapore Tourism Board
STPB	Singapore Tourist Promotion Board
TDB	Trade Development Board
TPB	Tourist Promotion Board
URA	Urban Redevelopment Authority



Mosh Kashi. (2011). Silver Forest [Pintura].
Tel Aviv, Noga Gallery of Contemporary Art



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

1

INTRODUCTION

1.1. BACKGROUND OF THE RESEARCH

Singapore is a small nation island (719.1 km²) located at the southern tip of the Malay Peninsula, sharing borders with Malaysia and Indonesia. Its strategic position at the centre of Southeast Asia attracted the interest of the British to found a trading port on the island in 1819.



Figure 1.1. Location of Singapore.
Own elaboration based on Google Maps (n.d.)

Following the trade boom during the colonial period, Singapore became an important stopover on the route between East and West, a crossroads of commerce and cultures, with people arriving from different parts of Asia and the rest of the world.

Its history as an independent state is recent. It began in 1965 after its proclamation as a republic. The years surrounding this event were a tumultuous period. The new country faced many challenges: lack of natural resources, constraints of space, economic

problems, racial tension, social conflict and difficult relations with its neighbouring countries. The governing party, People’s Action Party (still rules Singapore as a virtual one-party state), implemented a successful development programme that changed the structures of the country. Singapore, which 50 years ago was “a third world” country (Lee, 2000), experienced rapid growth and is now widely acknowledged to be among the world’s most prosperous nations, with a high level of social and economic development.¹

Tourism has played a major role in this process. This industry has generated substantial economic benefits and brought along consequences on society, culture, international relations and urban landscape (Chang, 1997; Hall & Oehlers, 2000; Henderson, 2005; Leong, 1997; Ooi, 2001; Teo & Chang, 1999; Wong, 1988).

A considerable number of studies, financed by the public and private sector, have assessed Singapore’s tourism situation. These analyses have followed what Scott (2011, p. 6) has called “the industry perspective”. However, the topic of Singapore’s tourism has remained relatively untapped in the academic literature. Broadly speaking, the main lines of research on it are as follows:

- economic impact (Heng & Low, 1990);
- planning, development and destination management (Ern, Yeoh, & Wang, 2002; Henderson, 2005; Teo & Chang, 1999; Wong, 1988);
- destination marketing (Chang, 1997);
- tourism as a sociocultural and political phenomenon (Leong, 1997; Ooi, 2001).

This literature review reveals that most research on tourism in Singapore has followed a common pattern in terms of its object of study:

- a. These studies focus mainly on tourism performance and impacts. Little attention has been paid to the factors influencing the tourism policy formulation and implementation. The study conducted by Henderson (2015), which compares the external circumstances that have conditioned the development of Singapore as a tourist destination, is the exception to this dynamic.

¹ Singapore ranked 5 in the Human Development Index of United Nations in 2015 (United Nations, 2018).

b. Most of the studies have approached tourism from a global perspective. The analysis of the different tourism industry segments is limited, with the exception of some notable academic articles on:

- Medical tourism (Ganguli & Ebrahim, 2016)
- Casino tourism (Henderson, 2012)
- MICE tourism (MacLaurin & Leong, 2000; Lim & Zhu, 2018)

The case of the MICE segment is especially relevant in Singapore's tourism industry. The strong interest by Singapore's government since the 70s for the development of this sector has turned Singapore into an innovative and top-leading MICE destination in Asia, where it was not until the 90s when this type of tourism began to emerge more strongly (Chiang, 2009).

Table 1.1
ICCA² City Ranking (2015)

Ranking	City	Number of meetings
1	Berlin	195
2	Paris	186
3	Barcelona	180
4	Vienna	178
5	London	171
6	Madrid	171
7	Singapore	156
8	Istanbul	148
9	Lisbon	145
10	Copenhagen	138

Note. Own elaboration based on ICCA (2015)

The government of Singapore soon realized the benefits of this sector. Since the beginning, it was considered a key element for the national development strategy. This support has meant that MICE tourism has gradually acquired a great importance in the country, becoming the tourism segment with the highest economic profitability (MacLaurin & Leong, 2000).

² ICCA (International Congress & Convention Association) publishes its country and city rankings annually by number of meetings.

It has also generated indirect benefits by its capacity to offer to the city a platform for dissemination and exchange of knowledge, networking and businesses.

From an academic point of view, little recognition has been given to the MICE sector of Singapore as an object of study. The few analyses on this subject have focused mainly on these three lines of research:

- economic impact (Lim & Zhu, 2018);
- destination planning and development (Lew & Chang, 1999; MacLaurin & Leong, 2000; Tan, 2007);
- exhibition centres and congresses management (Tay, 2005).

This situation, however, contrasts the numerous studies and reports elaborated by the local MICE sector and the government, which have responded to the interests and perspectives of those funding them.

In brief, Singapore is a good example of how a young and small nation has overcome its disadvantages (lack of natural resources, overpopulation, etc.) and achieved a high level of social and economic development. In the last 50 years, tourism has played a crucial role in Singapore development. This country has consolidated its position as one of the world's leading MICE and tourist destinations, and has a great influence on its region, i.e. Southeast Asia. The small number of studies carried out on this matter has generated a knowledge gap in this field that must be corrected in the future.

1.2. THE RESEARCH PROBLEM AND OBJECT

Richter (1989: 11) suggests that whether tourism succeeds or fails is largely a function of political and administrative actions, which are influenced by local attributes, such as social and economic environment, political system or values (Hall, 2000; Pforr, 2005) and by global dynamics (Dredge & Jamal, 2015). From this perspective, tourism policy cannot remain independent from broader circumstances.

The importance of this fact, however, has not been reflected in the academic literature on tourism and MICE sector in Singapore. The literature review has evidenced a lack of empirical studies on Singapore's tourism policy, especially that aimed at the development of a very strong segment such as MICE tourism.

Taking into account this research gap, this study has been proposed to answer a crucial question and at the same time, achieve a better understanding of the keys to the success of Singapore's tourism model:

Question 1: How has Singapore's tourism policy evolved in the period between 1965 and 2015?

Tourism policy is a complex field of study that has been approached from different perspectives: economics, political science, public administration, sociology, geography, history, law or psychology (Dredge, Jenkins, & Whitford, 2011). It is an activity difficult to define, due to its complexity (Velasco, 2011). One of the most widespread definitions, despite its generality, is that of Hall and Jenkins (1995), according to which, tourism policy is "... whatever governments choose to do or not to do with respect to tourism" (p. 8). This proposal puts the government at the centre of its analysis. However, other researchers have nuanced it, such as Dredge and Jamal (2015), who indicate that "[...] policy cannot be understood independently from the rise of corporate influence, processes of globalization, neoliberal public management, networked governance and public-private partnerships" (p. 5). These factors go beyond the government of a given country and are related to a broader context and global dynamics.

The study of tourism policy reveals that it cannot be separated from its context (Henderson, 2015), since it is an activity framed in a specific space and time and

influenced by external and internal factors to the tourism system itself (Airey & Chong, 2011; Lawrance & Dredge, 2007) that interact with each other.

Considering this issue, the second question that arises in relation to the topic of Singapore's tourism policy is:

Question 2: What are the links between context and tourism policy?

Seeking an answer to this question implies that the research focus is placed on the process through which tourism policy is developed, implemented and modified.

Hall and Jenkins (1995) mentioned back in the 90s “the lack of recognition given to tourism policy-making processes and the consequent lack of comparative data and case studies; the lack of well-defined theoretical and analytical frameworks; and the limited amount of quantitative and qualitative data” (p. 5). Although this line of research has acquired greater importance among tourism researchers since the 2000s (Airey, 2015), several authors have complained about the limited knowledge on this subject (Velasco, 2011).

The diversity of disciplines that study tourism policy-making and implementation process has also favoured the application of widely different theories and concepts in this area of analysis (Scott, 2011).

Research concerning this subject has often offered a linear explanation of this process (Dredge & Jamal, 2016). Authors have not adequately taken into account its complex and dynamic nature and the multitude of forces intervening in its development at different levels. In this way, the third question that arises in relation to the analysis of Singapore's tourism policy is:

Question 3: How has the relationship been between industry players (institutions or individuals), the environment and the tourism policy-making and implementation process, with special attention to the MICE sector, in the recent history of Singapore?

Finding the answer to this question can shed light on how and why certain decisions and actions have been taken and developed within this field, and at the same time fill a knowledge gap on this issue. It is a highly complex topic, which involves analysing tourism policy at different levels (macro, meso and micro) and from a historical

perspective. According to Hall and Jenkins (1995), the case study is the most appropriate methodological approach for this type of analysis.

The focus of this research on the MICE segment has not been casual, but has obeyed the need for more in-depth knowledge of the reasons that explain the strength of this sector and the success of Singapore as a destination. Despite its relevance, the academic interest in Singapore's MICE sector has been scarce (see section 1.1). This situation contrasts with the attention given to the MICE sector from other regions of the world (Lee & Back, 2008).

Bauer, Lambert and Hutchison (2001) point out that the success of the MICE sector depends to a large extent on the way in which governments plan, develop and manage the destination. Although there are abundant studies that analyse what governments have done or should do with respect to the MICE sector development (Bauer, Lambert and Hutchison, 2001; Gartrell, 1994), very few examine the way in which the public policy applied to this segment has been elaborated and implemented. This has led to limited information on this process, which is more pressing in the specific case of Singapore.

The present thesis and its objectives, therefore, will search for answers to these three questions with the dual purpose, theoretical and practical, of overcoming the knowledge gap on the area of tourism policy and MICE sector and identifying at the same time the keys to the success of the tourism model of a leading country that wields great influence in Asia, i.e. Singapore.

1.3. RESEARCH OBJECTIVES

The **main objective** of the thesis is to overcome this research gap on Singapore's tourism policy, answering the questions raised in the previous section. A theoretical and methodological framework is proposed **to investigate the process through which the tourism policy of Singapore, with special attention to its MICE sector, has been formulated, implemented and modified in the period between 1965 and 2015.**

Bearing this perspective in mind, there are five specific objectives that need to be fulfilled:

- To analyse the role of Singapore's government in tourism policy, with a special focus on the MICE sector, throughout the 1965-2015 period.
- To examine the relationship between the actors involved in the tourism and MICE sectors (opinion, vision and interests) and tourism policy.
- To determine the influence that external and internal factors to the tourism system have on the tourism policy-making and implementation process.
- To analyse the decisions and actions taken for the development of Singapore as a tourist and MICE destination.
- To find out the keys that have given uniqueness to Singapore's tourism model and that have led to its success.

Based on the proposed objectives, the present work is part of a line of research that focuses on the links between the environment, the political system and the outcomes of tourism policy (Hall & Jenkins, 1995), that is, the process through which the tourism policy is developed, implemented and modified, rather than the content of it (Dye, 2008).

1.4. CONTRIBUTION TO KNOWLEDGE

The contribution of the thesis to the field of tourism policy and the MICE sector will be both practical and theoretical.

This research is the first analysis of Singapore's tourism policy that pays special attention to the MICE sector. This country is located in one of the most dynamic regions of the world, i.e. Southeast Asia, which currently arouses great media and academic interest.

Despite its lack of natural resources and its constraints of space, Singapore has become a leading MICE destination worldwide. This leadership is linked not only to the existence of certain favourable external elements, but also to the formulation and implementation of a successful tourism policy. This issue has hardly been addressed in the existing literature (see section 1.2.). This study, therefore, will help to overcome this lack of knowledge.

On a practical level, the thesis can be used to:

- To guide the decisions and actions of public policy makers aimed at the development of the tourism and MICE sectors in Singapore. The historical perspective adopted in the thesis and the holistic approach used for analysing the evolution of tourism policy allows us to examine the way in which decisions and actions have been designed in the last 50 years of Singapore's existence as an independent state. The importance of knowing this process lies in the fact that it provides a better understanding of the how and why of the measures taken. It also gives valuable information about their success or failure in the face of specific challenges or problems throughout history. The in-depth knowledge of this phenomenon is, therefore, very useful for those responsible for developing policies in the sense that it provides them with a more accurate interpretation of the current situation of the sector; and with it, the possibility of formulating a more effective policy, which is of vital importance in a context of growing and fierce competition from other destinations in Asia.
- To guide other governments interested in learning from Singapore's experience to develop the MICE sector of their respective countries or regions. The important

achievements of this country in MICE tourism have made it a reference for many others. The information provided by the thesis can be of great interest for this purpose.

On a theoretical level, this research will contribute to the existing literature on tourism policy and the MICE sector in the following way:

- It will offer one of the few analyses focused on tourism policy-making and implementation process, with a special attention to a tourism segment of great relevance due to its direct and indirect benefits, i.e. the MICE sector.
- The research will develop an approach that will allow a deeper understanding of the relationship between tourism policy and its socio-economic, political and cultural context.
- The study will propose a research model based on the establishment of links between the different levels of analysis (micro, meso and macro), which will clarify the complexity of this phenomenon.
- It will formulate a theoretical and methodological approach in which concepts (model of political systems and levels of analysis) and methods (qualitative content analysis and documentary analysis) from different disciplines will be used in a combined manner.

Finally, it should be noted that this research is based on the premise that tourism policy is a process and a product of its context. This aspect adds complexity to the analysis of this phenomenon in the sense that each country has a different dynamic (Hall and Jenkins, 1995), which makes it difficult to create pre-established universal models. Therefore, although the results of this work are not generalizable due to it being a case study, they do allow for a better understanding of the evolution of the tourism policy and the development of a successful MICE destination management.

1.5. THESIS CONTENT AND STRUCTURE

In order to achieve the proposed objectives, this thesis has been divided into a series of sections that will be analysed and developed in their corresponding chapters.

The chapter 1, in addition to providing an overview of Singapore and the situation of its tourism and MICE sectors, will explain the reasons and interest of the selected research topic, relating it to the theoretical debates that exist in the literature. Likewise, it will also set forth the objectives that are to be achieved with the elaboration of the thesis and its contributions at a theoretical and practical level.

In the chapter 2, a theoretical review of the two key research concepts will be carried out: tourism policy and MICE sector.

In the section corresponding to tourism policy, this object of study will be delimited and characterized on the one hand. The diversity of existing perspectives has led to the need to choose a specific definition of this concept to serve as a guide and help identify what decisions and actions are tourism policy. The proposal of Velasco (2011) has been selected as the definition that best fits this study. On the other hand, a general approach will be taken with regard to the different debates on tourism policy analysis, with the aim of providing the theoretical and conceptual framework of the thesis.

With respect to the MICE sector, one of the problems that every researcher finds when analysing it is the lack of a well-defined terminology and unified concepts. The need to provide clear and precise terminology data is fundamental for the analysis, and that is why this section will explain what is meant by MICE sector and its components.

The chapter 3 will present the methodology that has been used to achieve the objectives proposed in this case study on Singapore as a tourist and MICE destination.

Firstly, the conceptual framework selected to guide the field work will be analysed. Following the suggestion of authors such as Pforr (2005) or Bramwell (2011), we have opted for the combination of several methodological approaches and conceptual models in order to counteract the possible limitations of each of them.

Specifically, two conceptual perspectives have been used in this investigation. The model of Airey and Chong (2011), based on Easton's theory of political systems, has

allowed the framing and understanding of policy-making in tourism (Airey, 2015: 247). And the focus of levels of analysis, for its part, has been applied to more clearly determine the links between the context, the actors and the formulation and implementation of tourism policy.

Subsequently, the reasons for the use of the qualitative paradigm will be explained. This paradigm has been considered as the most appropriate to analyse a dynamic and complex reality such as Singapore's tourism policy from a holistic approach, with special attention to its MICE sector.

Finally, the steps followed in the data collection and analysis will be detailed, mentioning the limitations that have been found in the research-making process. For the purpose of this study, and in order to achieve the objectives, both primary and secondary data have been collected: official documents (Singapore Tourism Board annual reports, plans and schemes, legislation, etc.); journals and newspapers (The Straits Times, Business Times, TTG MICE, etc.); statistical data from Singapore Tourism Board and Singapore Department of Statistics; and an academic literature review. Qualitative data have also been gathered from face-to-face semi-structured interviews with key informants from the MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) and tourism sectors of Singapore (for more details see section 3.3.2.2.). It should be noted that the author's stay in Singapore for six years for professional reasons has helped him have a deeper insight on this subject. Additionally, his research stay at the East Asian Studies Centre Louis Frieberg of the Hebrew University of Jerusalem has provided him with a better overall understanding of the latest theoretical debates on East Asia.

The data have been analysed using a qualitative content and documentary analysis. The software Atlas Ti facilitated the identification of key issues in Singapore's tourism policy by coding information from primary documents and establishing links between registered codes.

Chapters 4-8 will analyse and describe the evolutionary phases of Singapore's tourism policy between 1965 and 2015, with a special focus on the MICE sector. In order to convey the discussion in a coherent way, it has been divided into five chapters related to the evolutionary phases identified.

Chapter 4: Background of tourism**Chapter 5: Taken-Off and Growth Phase (I)****Chapter 6: Taken-Off and Growth Phase (II)****Chapter 7: Consolidation Phase****Chapter 8: Maturity and Uncertainty Phase**

The criterion followed for this classification is based on the perception of the actors involved in the tourism and MICE sectors regarding the situation of Singapore as a destination. This factor has been ascertained thanks to the application of the qualitative content analysis technique (see section 3.3.1.).

Due to the complexity of the Taken-Off and Growth Phase, it has been divided into two chapters based on the growth of the tourism sector and the influence of two crucial elements in the history of Singapore tourism: the beginning of mass tourism and the first structural crisis of its tourism industry.

Within each chapter, the results have been structured in such a way as to show, from a holistic approach, the connection between the context, the actors and the tourism policy formulation and implementation, with a special focus on the MICE sector, throughout the recent history of Singapore. For this, in each of the chapters, the same pattern has been repeated as regards the presentation of the data:

- a. Identification of the main internal and external factors influencing tourism policy. The selection of these elements has been made in accordance with the importance granted by the actors involved in the sector, leaving aside other factors that, although they have had some influence, have been considered less relevant. The purpose of this section is to contextualize this phenomenon for a better understanding of it.
- b. Description of the work of Singapore Tourism Board and Singapore Exhibition & Convention Bureau in the development of Singapore as a tourist and MICE destination in order to understand the role of the government in this process.

- c. Analysis of public policy decisions and actions aimed at the MICE sector. The categories identified in the qualitative content analysis as “Positive attributes” and “Negative attributes” (see section 3.3.1.) and the codes registered within each category are taken as the starting point for this analysis. The purpose is to frame the official vision of Singapore as a MICE destination within its historical-temporal context and to find out, through the establishment of a relationship between the micro, meso and macro levels, the influence of the various actors and factors (administration, individuals, etc.) in the tourism policy-making and implementation process.

The final chapter of conclusions, implications and recommendations will be divided into two parts. The first part will offer a synthesis of the central ideas obtained in the research. These findings have been grouped into a series of sections that have been linked to the specific objectives proposed at the beginning of the thesis.

In the second part, the theoretical, practical and methodological contributions made by this study in the field of tourism policy research and Singapore as a MICE and tourist destination will be highlighted. We will conclude this part by explaining those issues that have been left unaddressed and that could be taken into account for future research.

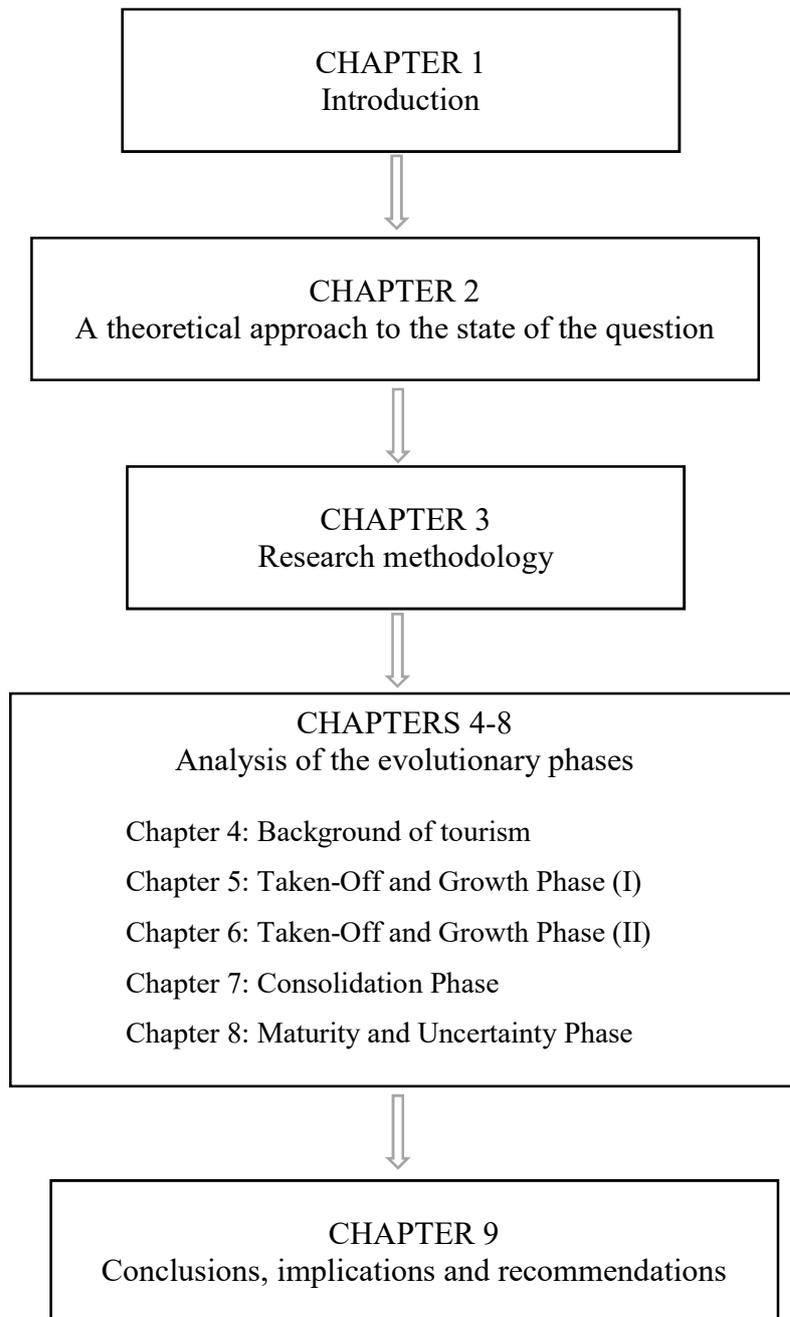


Figure 1.2. Thesis structure.
Elaborated by author



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

2

UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA AL ESTADO DE LA CUESTIÓN

En este capítulo se realiza una revisión teórica de los dos conceptos claves de la investigación: política turística y sector MICE, con el propósito no sólo de conocer a grandes rasgos los debates y enfoques desde los que se han abordado, sino también de proporcionar el marco teórico y conceptual de referencia sobre el que se va a trabajar en la tesis:

2.1. La Política Turística como objeto de estudio

2.2. Historia del Sector MICE. Definiciones y conceptos.

Este capítulo se plantea como una aproximación general a estos conceptos de gran complejidad, limitando la exposición a aquellos temas y planteamientos en los que se ha basado la investigación.

El hecho de ser analizados en un mismo capítulo no debe entenderse como el deseo por establecer un vínculo teórico entre estos dos elementos, sino como una forma de presentar la información de manera más organizada.

2.1. LA POLÍTICA TURÍSTICA COMO OBJETO DE ESTUDIO

La política turística es un campo de estudio complejo que ha sido analizado desde diferentes perspectivas: economía, ciencias políticas, administración pública, sociología, geografía, historia, derecho o psicología (Dredge, Jenkins y Whitford, 2011). Esta complejidad ha hecho que Velasco (2011) la considere una actividad difícil de definir y que autores como Almeida-García (2014) señalen la falta de consenso sobre la forma en la que su estudio debería ser abordado.

La elaboración de la tesis requiere una definición clara y precisa del concepto de política turística. Por este motivo, a continuación, se va a delimitar y caracterizar este objeto. Asimismo, también se va a realizar una aproximación general a los distintos debates y perspectivas de análisis de la política turística.

2.1.1. La conceptualización de la política turística

La política turística ha sido caracterizada por numerosos autores (Barroso y Flores, 2007; Díaz-Pérez, 2006; Figuerola, 1984; Monfort Mir, 2000) como una política sectorial de la política económica, la cual es definida por Jordán Galduf y García Reche (1995) como *“la intervención deliberada del Gobierno en la actividad económica con el objeto de conseguir ciertos fines u objetivos mediante la utilización de determinados medios o instrumentos”* (p. 15).

Gran parte de las investigaciones que han adoptado este enfoque desde el lado de la economía han puesto su foco de atención en la contribución del turismo al desarrollo económico (Jenkins, 1980).

Desde las ciencias políticas, a pesar del escaso interés que el turismo despertó en un principio (Richter, 1989; Hall y Jenkins, 1995), han surgido críticas a esta priorización de la dimensión económica sobre otros aspectos también claves como la sociedad, la cultura o el medio ambiente (Velasco, 2011). Por este motivo, dentro de este ámbito, se ha representado a la política turística como una política pública sectorial, que es un concepto más amplio y menos restrictivo.

La utilización del término “público” en referencia a la política presupone, como bien apunta Parsons (1995), la existencia de una esfera o dimensión de la actividad humana que no es privada ni individual, sino común, y que requiere una intervención del

gobierno, o al menos una acción colectiva.

En consonancia con esta caracterización, una de las definiciones de política turística más extendida, pese a su generalidad, es la realizada por Hall y Jenkins (1995), según la cual ésta es:

“[...] lo que los gobiernos eligen hacer o no con respecto al turismo” (p. 8).

Esta propuesta, que coloca al gobierno en el centro de su análisis, ha sido matizada por otros investigadores como Fayós-Solá, Fuente y Muñoz (2012: 42), que indican que la política turística implica algo más que lo que los gobiernos hacen en materia de turismo.

En este mismo sentido, Dredge y Jamal (2015) apuntan que *“la política no puede ser entendida independientemente del aumento de la influencia empresarial, de los procesos de globalización, de la gestión pública neoliberal, de la gobernanza en red y de la asociación público-privada”* (p. 5), es decir, de factores que van más allá del gobierno de un determinado país y que están relacionados con un contexto más amplio y dinámicas globales.

Teniendo presente estas apreciaciones, la definición de política turística de Velasco (2011) ha sido considerada como la más adecuada para el presente trabajo. Según esta autora, la política turística es:

“[E]l conjunto de acciones que impulsan actores públicos -en ocasiones en colaboración con actores no públicos- con la intención de alcanzar objetivos diversos relacionados con la variedad de fenómenos y relaciones que supone el proceso de atracción, estancia o residencia ocasional de ciudadanos en un territorio determinado” (p.960).

Los motivos que explican la elección de esta definición para este trabajo son los que a continuación se detallan:

- i. El papel central de la política turística no recae en exclusiva en la acción de los gobiernos, sino también en la de actores procedentes de otros ámbitos y factores diversos.
- ii. La definición establece una relación entre la política turística y su contexto con la inclusión de sus objetivos dentro de un marco de acción e influencia

más amplio.

- iii. La consideración de la política turística como proceso, es decir, como un hecho dinámico encuadrado en la política pública general, lo cual se ajusta al enfoque de esta investigación.

Esta propuesta ha sido tomada como referencia para identificar las acciones y decisiones formuladas para el desarrollo de Singapur como destino turístico y MICE, y a partir de la misma se han establecido, siguiendo el ejemplo de Velasco (2011), una serie de criterios para determinar qué y qué no es política turística, como los que a continuación se detallan:

- La intervención de actores públicos en el proceso de la política turística. En el caso concreto de Singapur, un elemento clave para determinar la existencia o no de política turística ha sido la participación de *Singapore Tourism Board* o *Singapore Exhibition and Convention Bureau*, como organismos públicos encargados del turismo de ocio y de negocio en el país.
- La coherencia de las acciones y decisiones de la política turística. Éstas deben ser articuladas en base a unos objetivos determinados y a una concepción precisa de lo que significa el turismo para el país y de hacia dónde se debe dirigir. No obstante, se ha de indicar que en esta investigación se han incluido iniciativas que no han sido diseñadas en exclusiva para el ámbito del turismo, pero en las que han intervenido, no obstante, *Singapore Tourism Board* en su formulación y/o ejecución.
- La política turística no debe quedar como una mera declaración de intenciones. Para ser considerada como tal se debe poner en marcha el proceso que da lugar a su diseño e implementación, aunque posteriormente se modifique.

2.1.2. Aproximación al análisis de la política turística

La política turística es un campo muy complejo dentro del cual se ha estudiado una gran variedad de problemas específicos a diferentes niveles geográficos (transnacional, nacional, regional o local) y desde distintos enfoques analíticos (Scott, 2011).

Han sido varios los autores que han realizado una clasificación de la extensa y heterogénea literatura académica sobre esta materia, organizándola por temas y perspectivas de análisis, entre los que destacan Ambroise (2010) y Scott (2011).

El foco de las investigaciones sobre política turística desde mediados del siglo XX se ha centrado en líneas generales en una serie de elementos que Dredge, Jenkins y Whitford (2011: 13 y 14) han agrupado en cinco corrientes o tradiciones:

- a. La tradición normativa/prescriptiva. Aquellos estudios que buscan proporcionar una orientación sobre el contenido de la política para el desarrollo y gestión del turismo.
- b. La tradición predictiva. Aquellos que persiguen hacer predicciones sobre las posibles causas o consecuencias de diversas acciones políticas en el turismo
- c. La tradición procedimental. Las investigaciones que tienen como objetivo principal dar consejos sobre cómo planificar y gestionar el turismo.
- d. La tradición descriptiva/explicativa. Los estudios cuya finalidad es la de comprender y desarrollar el conocimiento sobre cómo se hacen las políticas y explicar cómo emergen ciertos resultados
- e. La tradición evaluadora. Aquellos que buscan evaluar las dimensiones de la política, incluido el contenido, la entrega, el proceso, los resultados y los impactos.

El trabajo aquí presentado se inscribe dentro de la tradición descriptiva/explicativa. Pertenece a una línea de investigación que adquiere una mayor importancia entre los investigadores del turismo a partir de los 2000 (Airey, 2015) y que pone el foco de atención en los vínculos entre el entorno, el sistema político y los resultados de la política turística (Hall y Jenkins, 1995), es decir, en el proceso a través del cual ésta se formula, ejecuta y modifica, y no tanto en el contenido de la misma (Dye, 2008).

La dificultad del análisis del proceso de la política ha obligado a autores como Hogwood y Gunn (1984) o May y Wildavsky (1979) a diseñar un marco de referencia para estructurar su estudio, mediante el uso de un enfoque por etapas o ciclo de la política. En cierto modo, este enfoque presenta la política como un proceso lineal, que se inicia con el establecimiento de la agenda gubernamental y termina con la evaluación y revisión de los resultados.



Figura 2.1. Etapas o fases de la política pública
Elaborado a partir de May y Wildavsky (1979).

Aunque el propósito de esta investigación no es el análisis del ciclo completo de la política, la importancia concedida en este trabajo a su formulación e implementación aconseja prestar una mayor atención a estas etapas.

2.1.2.1. *Formulación e implementación de la política . Conceptos y Debates.*

A pesar del extenso debate existente sobre el concepto de formulación de la política pública, un denominador común entre las distintas aproximaciones teóricas a este fenómeno es la constatación de su complejidad, debido a la multitud de factores que influyen en la misma, tanto en el espacio como en el tiempo (Lawrence y Dredge, 2007)

Wray (2009), citado en Scott (2011), representa la formulación de la política “*como un proceso de identificación y gestión de problemas, en donde una multitud de cuestiones se identifican, se enmarcan, se priorizan y se les quita prioridad simultáneamente*” (p. 22).

La fase de formulación de la política es una etapa en la que la negociación, los intereses, la comunicación o el consenso toman protagonismo (Scott, 2011) para seleccionar los objetivos, los instrumentos y procesos que deben ejecutarse (Subirats et al, 2008).

Una vez seleccionados estos elementos, dentro del enfoque de etapas o ciclo de la política, la fase de formulación daría paso a la de implementación.

El interés de las ciencias políticas por el concepto de implementación ha sido relativamente reciente. Este hecho ha provocado que la literatura existente sobre esta temática sea diversa y fragmentada, siendo escasos los intentos estructurados de extraer lecciones generales para su estudio (Krutwayscho y Bramwell, 2010).

El concepto de implementación ha generado un amplio debate. Subirats et al. (2008) hacen una propuesta de definición en la que se relaciona este concepto con la noción de puesta en práctica o de ejecución que se utiliza en el lenguaje de las administraciones públicas. En concreto, se refieren al mismo como “*el conjunto de procesos, que tras la fase de programación, tienden a la realización concreta de los objetivos de una política pública*” (p. 179).

Esta definición sugiere un proceso lineal de la política. Sin embargo, la realidad demuestra que no existe una separación radical entre la formulación e implementación de ésta.

El dilema existente entre la elaboración y ejecución de la política ha provocado un intenso debate académico sobre los distintos modelos de implementación, que autores como Sabatier (1986) agrupan en:

- Enfoque de “arriba a abajo” (*top-down*). Sugiere que las políticas son introducidas desde arriba por los responsables de la toma de decisiones y ejecutadas por otros actores en la base de la jerarquía.
- Enfoque de “abajo a arriba” (*bottom-up*). Plantea que las políticas que se generan en lo alto de la jerarquía están poco conectadas con lo que ocurre en la realidad, debiéndose establecer el foco de atención allí en donde éstas son en la práctica gestadas.

La diversidad de disciplinas que se han aproximado al análisis del proceso de formulación e implementación de la política ha favorecido que en este área se hayan aplicado teorías y conceptos muy diversos (Scott, 2011).

La teoría del sistema político de Easton (1965) es una de las que ha tenido mayor relevancia. Proveniente de la ciencia política, esta teoría ha sido tomada como referencia por numerosos investigadores (Hall y Jenkins, 1995; Airey y Ruhanen, 2011; Pforr, 2005) para explicar los procesos de la política pública y sus resultados. De acuerdo a la misma, el sistema político opera en un entorno dinámico en donde hay unos *inputs* (demandas y apoyos) y unos *outputs* (decisiones y acciones) que se retroalimentan (Easton, 1965).

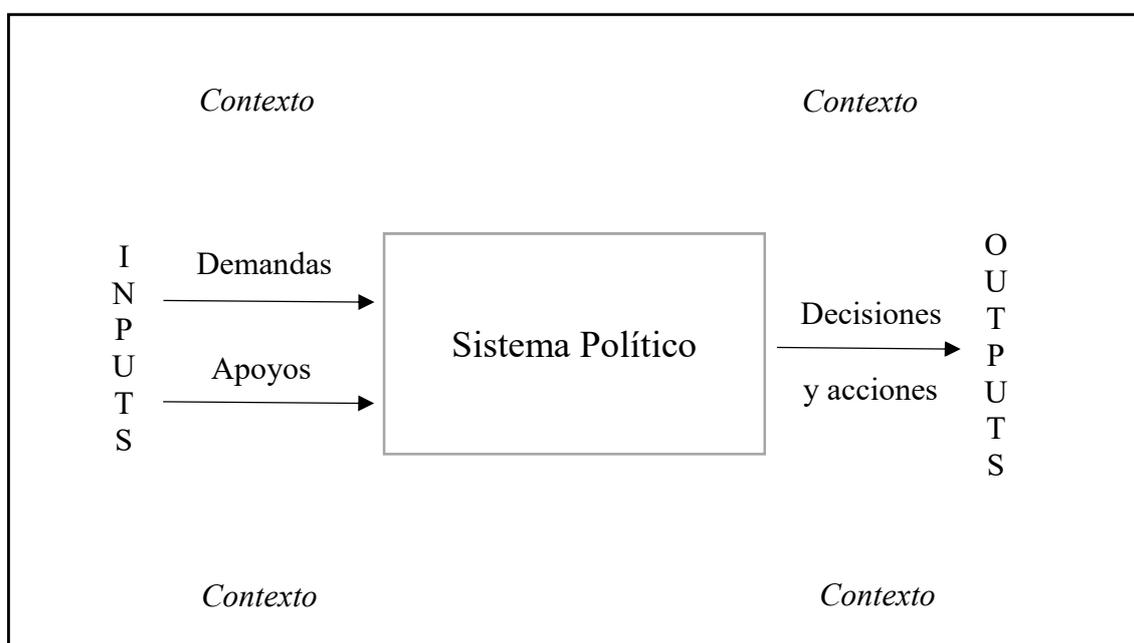


Figura 2.2. Modelo de Sistema Político según Easton
Fuente: Easton (1965)



Su aplicación al ámbito del turismo, realizada por primera vez por Hall (1994), supuso una mayor atención a cuestiones relacionadas con los procesos de elaboración de las políticas turísticas, como los mecanismos institucionales, el poder, los actores, los intereses y los valores (Hall y Jenkins, 1995: 58) y ha generado modelos conceptuales que han servido de guía para este estudio.

Voces críticas han señalado la naturaleza simplificadora de este tipo de modelos ante un fenómeno complejo y con muchos matices como es la política turística (Dredge y Jenkins, 2007). Pero a pesar de estas limitaciones, tal y como apunta Airey (2015), éstos han resultado muy útiles por su labor “[...] *en la delimitación del espacio que abarca la elaboración de la política así como en la identificación de los procesos involucrados*” (p. 247). Para evitar esta problemática, autores como Pforr (2005) o Bramwell (2011) han apostado por la combinación en sus investigaciones de varios enfoques metodológicos y modelos conceptuales. Esta recomendación ha sido tomada en cuenta en este estudio de la política turística de Singapur, con especial atención a su segmento MICE (ver apartado 3.1.).

2.2. HISTORIA DEL SECTOR MICE. DEFINICIONES Y CONCEPTOS

Este apartado hace un recorrido por la historia del sector MICE y realiza una revisión teórica general de sus distintos componentes.

2.2.1. El turismo de negocios y el sector MICE

Existe la creencia de que los términos “viaje” y “turismo” son sinónimos de ocio y placer, pero como apuntan Davidson y Cope (2003), la importancia de los viajes de negocios dentro de la industria turística es una realidad que no ha pasado desapercibida a nivel oficial y académico.

La Organización Mundial del Turismo define turismo como “*un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales*” (UNWTO, s/f). De modo que en consonancia con esta definición, aquellas personas que viajan por motivos de negocios y profesionales pueden ser consideradas también turistas, como afirman Davidson y Cope (2003).

En términos generales, los viajes de negocios comprenden todos aquellos viajes cuyo propósito está vinculado con el empleo del viajero o con intereses comerciales. Estos viajes, por ejemplo, pueden ser necesarios para que un determinado trabajo pueda ser llevado a cabo, o permitir que un empleado aprenda a hacer su trabajo con mayor eficacia, o también pueden ser una recompensa del empleador por un trabajo bien hecho. Un elemento clave para explicar este tipo de viajes es el predominio de motivaciones extrínsecas, como indica Getz (2008).

Swarbrooke y Horner (2001) afirman que es habitual el uso de los términos “viaje de negocios” y “turismo de negocios” como sinónimos. Para ellos, existe una diferencia cualitativa entre ambos, aunque en ocasiones comentan que hay solapamientos.

“Turismo de negocios” es para estos autores un término más amplio e incluye todos los aspectos de la experiencia de los viajeros de negocios. Este término se centra en aquellos que permanecen fuera de su lugar de residencia habitual al menos una noche,

con lo que en línea con la definición convencional de “turista”¹, estos pueden ser considerados como verdaderos turistas. Mientras que el término “viaje de negocios” hace referencia a aquellos que se desplazan por motivos de trabajo de un lugar a otro sin pernoctación.

Davidson y Cope (2003), por su parte, reconocen también la existencia de un uso intercambiable de ambos conceptos, pero a diferencia de Swarbrooke y Horner (2001), ellos usan el término “viaje de negocios” para englobar de forma genérica a toda la gama de actividades que implica el hecho de viajar por motivos de negocios y profesionales. Dentro de lo que denominan la “industria de los viajes de negocios”, Davidson y Cope (2003) hacen una clasificación que no está basada en la duración de la estancia sino en el número de personas que viaja, en el objetivo del viaje y en la decisión del lugar del viaje.

Para esta investigación, nos vamos a centrar en un sector que juega un papel muy importante en la industria turística global y que está dentro de la categoría llamada por Davidson y Cope “turismo de negocios”. A este sector lo vamos a denominar “sector MICE”.

Antes de pasar al siguiente apartado, es necesario hacer mención al hecho de que el turismo de negocios y el turismo de ocio son considerados a menudo actividades separadas. Sin embargo, como pone de manifiesto Davidson (1994), la línea entre ambas categorías de turismo se difumina en numerosas ocasiones, como por ejemplo, cuando un visitante de negocios extiende su estancia para disfrutar de las atracciones de ocio del destino, o cuando a este mismo visitante le acompaña un familiar.

2.2.1. El origen del sector MICE

Entender el turismo de negocios y analizar el sector MICE nos obliga a mirar al pasado y remontarnos a los mismos orígenes del ser humano. Los viajes de negocios no son un fenómeno nuevo, como han indicado Swarbroke y Horner (2001). La gente ha viajado por trabajo desde la antigüedad. Tampoco es un fenómeno reciente las reuniones de personas por razones de diversa índole. La necesidad de congregarse y discutir es algo que ha definido y define a la humanidad, teniendo ello lugar desde el inicio de la

¹Según la Organización Mundial del Turismo, “*un visitante (interno, receptor o emisor) se clasifica como turista (o visitante que pernocta), si su viaje incluye una pernoctación*” (UNWTO, s/f).

civilización (Rogers, 2013).

Fenich (2012), citado en Rogers (2013), señala que tras el desarrollo de asentamientos humanos permanentes, cada pueblo o ciudad tenía un espacio público en el que sus habitantes podían reunirse, hablar y celebrar cualquier acontecimiento, aspecto que ha sido muy bien documentado por la arqueología. En civilizaciones como la antigua Grecia o Roma, numerosos edificios públicos eran usados como punto de encuentro de personas que deseaban comerciar o discutir problemas públicos o de interés general.

Las ciudades en la antigüedad se convirtieron en el punto principal de la interacción humana y el comercio. Éstas, como indica Gartrell (1994), contaban desde tiempos remotos con unos recursos financieros, técnicos e intelectuales que hicieron de ellas un elemento crucial en la historia de la humanidad. A medida que el papel centralizador de las ciudades en su área geográfica iba en aumento y mejoraban las comunicaciones, la capacidad y posibilidades de las personas para reunirse y discutir temas de interés común fueron también mayor (Montgomery y Strick, 1995).

Con anterioridad al siglo XIX, las reuniones organizadas fueron un elemento esencial en la vida cultural, política y comercial, y contribuyeron de manera significativa a los progresos realizados por la sociedad en su conjunto, como han señalado Davidson y Rogers (2006). Éstas se realizaban en la mayoría de los casos a nivel local en espacios de usos múltiples como plazas o teatros.

No obstante, no es hasta el siglo XIX, con los grandes cambios que trajo la industrialización a Europa y Estados Unidos, cuando se puede situar los orígenes del sector MICE. Los avances tecnológicos en los medios de transporte durante este período, junto con el crecimiento de los niveles de prosperidad de las crecientes clases medias y el aumento de las profesiones en muchos países, crearon una sociedad con mayor movilidad.

Con el crecimiento de la industria y el comercio, viajar a un lugar para mantener una reunión llegó a ser en una actividad cada vez más frecuente para muchos. Se iba materializando la necesidad de celebrar encuentros entre empresarios y emprendedores. Aunque estas reuniones no quedarían limitadas a estos profesionales, sino que se extenderían a otros individuos interesados en discutir e intercambiar ideas sobre temas políticos, religiosos, literarios, de ocio y otros asuntos variados (Rogers, 2013; Spiller, 2002).

A lo largo del siglo XIX, fueron apareciendo numerosas asociaciones comerciales, así como organizaciones profesionales, fraternales y religiosas, las cuales empezaron a



organizar convenciones para sus miembros. En el caso de los Estados Unidos, estas asociaciones eran en un primer momento pequeñas y regionales, pero la expansión hacia los territorios del Oeste y la aparición de medios de transporte más eficaces y rápidos hicieron que muchas de ellas tuvieran un alcance mayor (Gartrell, 1994). Asociaciones comerciales y científicas junto con partidos políticos comenzaron a organizar encuentros a gran escala a finales del siglo XIX, empezándose a desarrollar en este época el concepto de conferencia y convención.

Las ciudades pronto vieron los beneficios económicos que les podía reportar albergar un evento de esta naturaleza. De modo que determinados grupos de empresarios, siendo conscientes del valor de este negocio, decidieron designar a representantes con dedicación exclusiva para que se encargaran de atraer convenciones y conferencias a sus ciudades. Ello ocurrió por primera vez en Detroit (Estados Unidos) en 1896, surgiendo así el primer *convention bureau* en el mundo. El ejemplo de Detroit fue posteriormente seguido por otras muchas ciudades (Gartrell, 1994; Montgomery y Strick, 1995; Rogers, 2013; Spiller, 2002). A pesar de este inicio temprano, no se puede hablar de un sector MICE propiamente dicho hasta mediados del siglo XX.

Rogers (2013) sostiene que una forma útil y objetiva de marcar el punto de referencia de la formación de una industria es la aparición de asociaciones sectoriales. El asociacionismo en el sector de reuniones empezó a surgir a finales de los años 20, con un mayor desarrollo y expansión a partir de los 50.

En este período, tanto en Europa como en Estados Unidos, el aumento del tiempo de ocio, las mejoras en la industria del transporte y la tecnología facilitaron la evolución de este sector. Entre las causas específicas de este crecimiento, Lawson (2000: 11), citado en Davidson y Rogers (2006) y Spiller (2002), destacan, entre otras, las siguientes: la expansión de los gobiernos y de las asociaciones semigubernamentales, la necesidad creciente de reuniones entre el sector público y privado o el crecimiento de empresas multinacionales y agencias transnacionales que necesitaban mantener reuniones interdepartamentales e interregionales con más frecuencia.

Ante el auge de esta incipiente industria que iba tomando cada día más fuerza y que iba teniendo un mayor potencial económico, muchas ciudades del mundo industrializado optaron por dotarse de las infraestructuras y servicios necesarios para poder albergar eventos a pequeña y gran escala. La idea de construir un lugar destinado exclusivamente a celebrar convenciones y congresos surgió en los años 60 en los Estados Unidos, y esta tendencia se extendió pronto al resto del mundo (Davidson y Rogers, 2006).



2.2.2. El desarrollo del sector MICE en Asia.

El sector MICE surgió en Europa y los Estados Unidos, lugares que aún siguen teniendo un papel predominante. No obstante, a partir de la década de los 80 aparecieron nuevos destinos que empezaron a competir con esos otros tradicionales: Asia, África y Europa Oriental (Ladkin y Spiller, 2000).

En este estudio vamos a centrarnos en un país que geográficamente está situado en el Sudeste Asiático: Singapur. De ahí la necesidad de conocer cómo ha evolucionado el sector MICE en la región en la que se localiza este país.

El Sudeste Asiático, junto con los países de Asia Oriental, han experimentado uno de los mayores crecimientos económicos del mundo, con una tasa media cercana al 7% en el 2015, según los datos proporcionados por el Banco Mundial (2015). Este crecimiento económico ha ido acompañado por un aumento espectacular del número de turistas en las últimas décadas.

El sector de reuniones no ha quedado al margen de esta expansión económica y turística del Extremo Oriente y ha experimentado igualmente un crecimiento sostenido y fuerte desde la década de los 80. De acuerdo con la información aportada por Hunt (1989), citado en Carlsen (1999), la industria de reuniones en Asia creció un 73% en el período comprendido entre 1983 y 1987 mientras que el crecimiento a nivel mundial fue del 51%.

Son numerosos los factores que explican el desarrollo del sector de reuniones en este área. Muqbil (1997), citado en Spiller (2002), considera que el motor principal de este desarrollo es el éxito de las economías regionales, el cual ha traído consigo que numerosas empresas multinacionales se trasladen a Asia y se incremente la necesidad de mantener reuniones en la región. Ese desarrollo ha acarreado también la aparición de mega-ciudades y de una clase media cada vez más numerosa y fuerte, que han generado nuevas dinámicas en las sociedades asiáticas y han facilitado la expansión del sector MICE.

Como apunta Carlsen (1999: 53), *“la industria turística asiática no tardó en reconocer el enorme potencial de la industria MICE”*. Muchos gobiernos asiáticos se dieron cuenta de que este sector podía llegar a ser un elemento clave para sus estrategias de desarrollo económico. Según UNWTO (2012), esos gobiernos empezaron a considerar que la celebración de reuniones en su territorio era un medio fundamental de compromiso global, no sólo económico sino también intelectual.

Esta consideración y percepción hizo que tanto el sector público como privado realizaran importantes inversiones en numerosas ciudades asiáticas para la creación de nuevos centros de convenciones y exposiciones, hoteles, casinos o recintos temáticos de entretenimiento. Además del desarrollo de estas infraestructuras esenciales para el sector MICE, Carlsen (1999) también señala que se ha realizado un importante esfuerzo en esta región desde los años 80 en cuanto a la política, planificación y comercialización del sector de las reuniones.

La aparición de este sector en Asia en una etapa posterior con respecto a Europa y los Estados Unidos ha hecho que la misma tenga unas especiales características. Es obvio que las diferencias entre países son notables, pero Ladkin y Spiller (2000: 46 y 47) recogen una serie de tendencias que se repiten en los países del Lejano Oriente, entre las que destacan:

- El sector de reuniones en Asia está creciendo a un ritmo superior que en el resto del mundo.
- Algunos de los destinos asiáticos han empezado a mejorar sus infraestructuras y política de marketing y han creado nuevos espacios multiusos de gran coste pagados con recursos públicos y privados.
- Creación en cada vez más destinos asiáticos de agencias de convenciones y visitantes para atender al sector, llevando un alto grado de sofisticación a la comercialización, la red de contactos y coordinación dentro de Asia.
- Muchos de los nuevos hoteles y resorts construidos en Asia están siendo diseñados desde el principio con el sector de las reuniones en mente.

2.2.3. El sector MICE. Una terminología confusa

El sector MICE ha experimentado en las últimas dos décadas un importante desarrollo y se ha posicionado como un elemento clave dentro del sector turístico. Se trata de una industria joven y dinámica que ha crecido y madurado a un ritmo rápido. Esta juventud, sin embargo, ha provocado que este sector carezca de algunas de las características de las industrias más consolidadas.

Uno de los problemas que todo investigador encuentra a la hora de analizar el

sector MICE es la falta de una terminología bien definida y la falta de conceptos unificados, tal y como apuntan diversos autores (Ladkin, 2002; Rogers, 2008; Sikosek, 2012; UNWTO, 2006). Se puede argumentar que si la definición utilizada se presenta en coherencia con la información expuesta, no habría inconveniente en que los términos varíen de un estudio a otro. Sin embargo, Ladkin (2002) alega que la carencia de una terminología precisa crea serios problemas a la hora de comparar los datos, ya que las investigaciones e informes pueden tener parámetros y variables diferentes.

La mayor parte de la literatura académica sobre el turismo MICE está publicada en el ámbito de investigación angloamericano y de habla inglesa, como subraya Sikosek (2012), con lo que los términos correspondientes en otros idiomas suelen ser una adopción o una adaptación de la terminología inglesa.

Una primera ojeada a la literatura existente nos revela la gran diversidad de denominaciones que los investigadores y expertos utilizan para referirse a este sector. El nombre adoptado tiene implicaciones sobre el tipo de evento que se incluye en la investigación (Rogers, 2013):

<ul style="list-style-type: none"> • Industria de reuniones (Bradley, Hall y Harrison, 2002; UNWTO, 2006)
<ul style="list-style-type: none"> • Industria de reuniones y convenciones (Crouch y Ritchie, 1997; Montgomery y Strick, 1995; Opperman, 1996)
<ul style="list-style-type: none"> • Industria de reuniones, convenciones y exposiciones (Montgomery y Strick, 1995)
<ul style="list-style-type: none"> • Industria de convenciones (Dwyer, 2002; Fenich, 1992; Ladkin, 2002; Spiller, 2002; Var, Cesario y Mauser, 1985).
<ul style="list-style-type: none"> • Industria de convenciones y ferias (Sanders, 2004)
<ul style="list-style-type: none"> • Industria de conferencias (Peis, 2007; Rogers, 2013)
<ul style="list-style-type: none"> • Industria MICE, acrónimo en inglés de “<i>Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions</i>” (Ladkin y Spiller, 2000; Lau, Milne y Johnston, 2005; Locke, 2010)

Figura 2.3. Terminología usada en la literatura académica.
Elaboración propia

Como se observa en la Figura 2.3., son numerosas las acepciones utilizadas para denominar al sector en su conjunto, siendo un hecho evidente la falta de homogeneidad en la terminología.

La denominación MICE (acrónimo en inglés de “*Meetings, Incentives,*

Conferences and Exhibitions”) está ampliamente extendida en el mundo, sobre todo en Norte América y Asia, aunque son varios los autores que desaconsejan el uso de esta nomenclatura (Davidson y Cope, 2003; UNWTO, 2006). Las razones que alegan es que este término presenta al sector como un conjunto de partes separadas y no de manera global. Ello provoca que personas claves del sector no se sientan cómodos con el nombre de MICE, al considerar que no ayuda a ganar el respeto y reconocimiento que merece por parte de políticos y otros sectores de opinión.

A pesar de ello, en este estudio se va a utilizar el nombre de “sector MICE”, por ser el más aceptado en Singapur.

2.2.4. Tipología del sector MICE

La Organización Mundial del Turismo señala que “*a fin de subrayar los motivos pertinentes a la industria de las reuniones, la categoría de negocios y motivos profesionales podría dividirse en ‘asistencia a reuniones, conferencias o congresos, ferias comerciales y exposiciones’ y en ‘otros negocios y motivos profesionales’*” (UNWTO, s/f).

Al igual que no hay unanimidad a la hora de utilizar un nombre que designe al sector MICE de manera global, una revisión de la literatura existente nos muestra que tampoco hay una definición universalmente aceptada de sus componentes.

Esta carencia de una terminología definida y consensuada ha provocado serios problemas a los investigadores que han estudiado este tipo de sector (Crouch y Ritchie, 1997; Ladkin, 2002; Ladkin y Spiller, 2000; Rogers, 2013; UNWTO, 2006).

Tal y como menciona Rogers (2013), ha habido varios intentos de crear un glosario terminológico del sector MICE, como aquel realizado por *Events Industry Council*². Esos proyectos han arrojado un poco de luz sobre la terminología, pero las definiciones no han sido adoptadas de forma generalizada y aún sigue prevaleciendo esa falta de homogeneidad.

A continuación, se van a recoger algunas de las definiciones dadas por

² *Events Industry Council* fue formada en 1949 como un foro de organizaciones involucradas en la industria de reuniones, convenciones y exposiciones. Cuenta con 32 organizaciones asociadas que representan a más de 103.500 personas (Rogers, 2013).

asociaciones profesionales e investigadores sobre algunos de los segmentos más significativos del sector de las reuniones y que van a aparecer con más frecuencia en esta investigación. El objetivo es aclarar los conceptos utilizados en este estudio y proporcionar un marco de referencia.

2.2.4.1. Definición de Reunión

Definición:	Fuente:
“Un evento en el que la actividad principal de los participantes es asistir a sesiones educativas, participar en discusiones, actos sociales o asistir a otros eventos organizados. No hay ningún componente de exhibición”	<i>APEX Industry Glossary</i> (Events Industry Council, 2011)
“Es un término general que indica la unión de un número de personas en un solo lugar para discutir o llevar a cabo una actividad en particular. Frecuencia: puede ser sobre una base ad hoc o de acuerdo a un patrón establecido, como por ejemplo las reuniones generales anuales, reuniones de comité, etc.”	<i>Meeting Industry Terminology</i> (IAPCO, s/f)
“Incluye una amplia gama de eventos, tales como conferencias, seminarios de formación, lanzamientos de productos y reuniones generales anuales, que están organizadas por empresas y asociaciones con el fin de facilitar la comunicación con y entre sus empleados, clientes, accionistas y socios”.	Davidson y Cope (2003: 3)
“Una reunión une a gente con el propósito de intercambiar información para discutir sobre una serie de cuestiones que afectan a una determinada organización. A diferencia de las convenciones y conferencias, que suelen ser grandes eventos, las reuniones son normalmente pequeños eventos que a menudo involucran a algunos ejecutivos de empresas o asociación y que pueden darse en la forma de una reunión formal, un seminario o simposio o un programa de prácticas”.	Ladkin y Spiller (2000: 2)

Tal y como se observa en el cuadro, hay una variedad de definiciones para el término “reunión”. La definición dada por IAPCO (*International Association of Professional Congress Organizers*) está muy extendida entre los profesionales del sector. Es una definición amplia, al igual que la de Davidson y Cope (2003), y puede abarcar un amplio espectro de eventos, que según su finalidad, naturaleza, estructura y forma se podrían denominar congresos, conferencias, talleres o seminarios. Las otras dos definiciones tienen un carácter más restrictivo; una, la de Ladkin y Spiller (2002), por limitar el tamaño de la reunión, y la otra, la dada por *Events Industry Council* (2001), por eliminar el componente de exposición.

2.2.4.2. Definición de Viaje de Incentivos

Definición:	Fuente:
“Es un evento de reunión que forma parte de un programa ofrecido a los participantes como recompensa por una actuación anterior”.	<i>Meetings Industry Terminology</i> (IAPCO, s/f)
“El viaje de incentivo es una herramienta de gestión global que utiliza una experiencia de viaje excepcional para motivar y / o reconocer a los participantes el aumento de los niveles de rendimiento para alcanzar los objetivos de la organización”	<i>Society Of Incentive Travel Executive, SITE</i> (1998), citado en Rogers (2013: 52)
“El viaje de incentivos es una herramienta moderna de gestión de las motivaciones para alentar o recompensar a los empleados, los trabajadores de producción, comerciantes, distribuidores y personal de apoyo. Es un viaje de ocio pagado total o parcialmente por la empresa a los empleados cualificados, a menudo como un bono, y puede ser la recompensa por el aumento de la productividad o la consecución de los objetivos corporativos. Los incentivos son recompensas no monetarias dadas debido a la consecución de objetivos relacionados con el trabajo. Por lo general, se trata de un evento a menudo celebrado en el extranjero y especialmente diseñado para ser un `beneficio` o `recompensa` para los asistentes”.	<i>Society of Incentive Travel Europe</i> (1989), citado en Ladkin y Spiller (2000: 2)
“Se compone de aquellos viajes -normalmente lujosos y a menudo a destinos atractivos- que los empleados reciben de sus empleadores como premio por ganar un competición relacionada con su trabajo, por ejemplo, vender más pólizas de seguro que cualquier otro empleado, o ser parte de un equipo de ventas que aumenta la venta de fotocopiadoras en un porcentaje más alto que el resto de equipos”.	Davidson y Cope (2000: 3)

Hay una gran variedad de definiciones del término “incentivo”, de las más amplias a las más específicas. Las cuatro definiciones aquí recogidas coinciden en el hecho de que los viajes de incentivos son una herramienta de recompensa a los empleados por parte de las empresas. No obstante, la *Society Of Incentive Travel Executive* y *Society of Incentive Travel Europe* amplían el objetivo de los mismos y consideran que también funcionan como un factor motivador.

En las definiciones hay igualmente diferencias a la hora de especificar si los viajes de incentivos van sólo destinados a los empleados directos de las empresas o también a aquellos otros que trabajan o colaboran con esas mismas empresas, tales como distribuidores o comerciantes.

Los viajes de incentivos tienen un fuerte componente de ocio, pero como aclara Davidson (1994), se incluyen dentro de la categoría de “turismo de negocios” por estar vinculados con el trabajo.

2.2.4.3. *Definición de Congreso, Convención y Conferencia*

Definición de Congreso:	Fuente:
“1. Reunión habitual de grandes grupos de personas, generalmente para discutir un tema en particular. Un congreso a menudo dura varios días y tiene varias sesiones simultáneas. El período de tiempo entre congresos suele ser anual, aunque algunos son de forma menos frecuente. La mayoría de los congresos internacionales o mundiales son del último tipo; los congresos nacionales se celebran con más frecuencia de forma anual. 2) Término europeo para convención.	<i>APEX Industry Glossary</i> (Events Industry Council, 2011)
“Reunión habitual sobre una base figurativa de varios cientos, o incluso miles, de individuos pertenecientes a un mismo grupo profesional, cultural, religioso u otro. Un congreso a menudo se convoca para discutir un tema en particular. Las contribuciones a la presentación y discusión de la materia provienen sólo de los miembros de la entidad organizadora. Frecuencia: por lo general es establecido de antemano y puede ser plurianual o anual. La mayoría de los congresos internacionales o mundiales son del primer tipo, mientras que los congresos nacionales se celebran con más frecuencia de forma anual. Un congreso a menudo dura varios días y tiene varias sesiones simultáneas”.	<i>Meetings Industry Terminology</i> (IAPCO, s/f)

Definición de Convención:	Fuente:
“Reunión de delegados, representantes y miembros de una asociación u organización industrial convocados para un propósito común. Las características comunes incluyen sesiones educativas, reuniones de comisiones, actos sociales, y reuniones para gestionar la gobernanza de la organización. Las convenciones son eventos recurrentes con una periodicidad específica y establecida.”	<i>APEX Industry Glossary</i> (Events Industry Council, 2011)
“Asamblea general y formal de un cuerpo legislativo, grupo social o económico para proporcionar información sobre una situación particular y para deliberar y, en consecuencia, establecer un consenso sobre las políticas entre los participantes. Por lo general, es de duración limitada con unos objetivos establecidos, pero sin una frecuencia determinada. En los Estados Unidos, la palabra "convención" se utiliza para describir las reuniones grandes, a veces internacionales, pero más generalmente nacionales de los círculos de negocios, ya sea para una discusión como para exposiciones comerciales o ambos.”	<i>Meetings Industry Terminology</i> (IAPCO, s/f)
“Una convención es una asamblea de personas para el intercambio de ideas, puntos de vista e información, la cual es periódica y a menudo acompañada de una exposición de productos y servicios.”	Rutherford (1990), citado en Ladkin (2002)

Definición de Conferencia:	Fuente:
<p>“1) Reunión participativa diseñada para la discusión, investigación de hechos, resolución de problemas y consulta.</p> <p>2) Un evento utilizado por una organización para reunirse e intercambiar opiniones, transmitir un mensaje, abrir un debate o darle publicidad a algún área de opinión sobre un tema específico. No se requiere tradición, continuidad o periodicidad para convocar una conferencia. Las conferencias son a menudo de corta duración, con objetivos específicos, y por lo general son de menor escala que los congresos y convenciones”</p>	<p><i>APEX Industry Glossary</i> (Events Industry Council, 2011)</p>
<p>“Reunión participativa diseñada para la discusión, investigación de hechos resolución de problemas y consulta. En comparación con un congreso, una conferencia es normalmente de menor escala y más exclusiva en carácter - características que tienden a facilitar el intercambio de información. El término "conferencia" no lleva ninguna connotación especial en cuanto a la frecuencia. Aunque no se limitan intrínsecamente en el tiempo, las conferencias suelen ser de duración limitada con objetivos específicos”.</p>	<p><i>Meetings Industry Terminology</i> (IAPCO, s/f)</p>

La conclusión que se puede sacar al analizar las definiciones aquí recogidas de los términos “congreso”, “convención” y “conferencia” es que existen diferencias entre ellos con respecto a la finalidad, tamaño, duración y frecuencia.

No obstante, a pesar de las diferencias mencionadas, lo cierto es que, como indican Ladkin y Spiller (2000), Rogers (2013) y Swarbrooke y Horner (2001), en el sector es habitual el uso de estos tres términos de forma intercambiable, dependiendo del país o del énfasis internacional del evento.

A este respecto, Rogers (2013) apunta que “*algunos de estos términos tienen una connotación específica en una parte del mundo, y una connotación diferente en otra parte, dando lugar a una potencial confusión y malentendido*” (p. 21). Así, por ejemplo, como señala este mismo autor, “*la palabra convención es usada para describir un evento grande en el Reino Unido y Estados Unidos, mientras que en la Europa continental prefieren el término congreso para describir una gran conferencia*” (p. 21).

2.2.4.4. Definición de Exposición/Exhibición

Definición:	Fuente:
“Un evento en el que los productos, servicios o materiales de promoción se muestran a los asistentes que visitan las exposiciones en la sala de muestra. Estos eventos se centran principalmente en relaciones de negocio a negocio”	<i>APEX Industry Glossary</i> (Events Industry Council, 2011)
“Eventos en el que se muestran los productos y servicios”	<i>Meetings Industry Terminology</i> (IAPCO, s/f)
“Eventos a los que las empresas envían personal de ventas para mostrar sus productos a los clientes potenciales, que asisten con el fin de comprar y / o recibir información de expertos sobre los bienes que son expuestos, por lo general directamente de los fabricantes”	Davidson y Cope (2003: 3)
“Una exposición es una actividad diseñada para que proveedores específicos de productos, equipos y servicios muestren y promocionen los mismos a un determinado mercado. Su objetivo es proporcionar un foro de oportunidades de ventas, de hacer contactos con personas influyentes, de espionaje a la competencia y de creación de una imagen para el cliente”	Ladkin y Spiller (2000: 4)

Las exposiciones son también llamadas ferias en diferentes partes del mundo, tal y como subrayan Ladkin y Spiller (2000) y Swarbrooke y Horner (2001).

Las cuatro definiciones recogidas en este estudio destacan el carácter de negocio de las exposiciones o ferias. Todas señalan que el objetivo es mostrar unos determinados productos y servicios a los asistentes, aunque la definición dada por Ladkin y Spiller (2000) es más específica en cuanto a los objetivos señalados al indicar otras funciones, como el control de la competencia o creación de una imagen.

En resumen, el sector MICE carece de unos conceptos y términos unificados, quizás motivado por la circunstancia de ser una industria joven. Existe entre los investigadores la opinión unánime de que esta falta de homogeneidad genera una serie de problemas en la investigación.

Ladkin (2002) señala en este sentido que aunque una determinada actividad del sector MICE pueda ser definida conceptualmente, esta requiere el uso de unos datos claros y precisos para el análisis cuantitativo y cualitativo de la misma. Y para ello, como añade Rogers (2013), es fundamental minimizar cualquier posible confusión en la terminología usada, para posibilitar que las estadísticas y otros datos necesarios sean recogidos e interpretados de una manera estandarizada a nivel mundial.

La Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2006) ha intentado establecer los conceptos, las definiciones, clasificaciones y un conjunto básico de datos e indicadores de la industria de reuniones con el objetivo de que formen parte de cualquier Sistema nacional de Estadísticas de Turismo y evitar la diversidad y confusión existente, sin lograr aún alcanzar el objetivo deseado.



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

3

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo presenta la metodología que se ha usado para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación.

Se analiza, en primer lugar, el marco conceptual seleccionado para guiar el trabajo de campo. Posteriormente se explican las razones que han motivado el uso de la metodología cualitativa en este trabajo. Y, por último, se detallan los pasos seguidos en la recogida de datos y en el análisis de estos, haciendo mención de las limitaciones que se han encontrado en la elaboración de este estudio.

3.1. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

Como marco teórico para esta investigación se ha escogido el **modelo conceptual de Airey y Chong** (2011), que tiene como base la teoría del sistema político de Easton (1965) (ver apartado 2.1.). Este modelo posibilita diseccionar procesos complejos como los que ocurren en la elaboración de la política turística (Airey y Ruhanen, 2014) y analizar el contexto desde una perspectiva más amplia y no tan centrada en el papel del gobierno.

De acuerdo con el mismo hay unos factores externos e internos al sistema turístico, tanto del ámbito local como internacional, denominados *inputs* (economía, política, sociedad y cultura, contexto territorial, demanda turística o destino) que interactúan mediante un proceso para generar unos objetivos, unas decisiones y acciones, que han sido llamadas *outputs* (ver Figura 3.1).

Aunque el resultado de la política turística (*outcomes*), ya sea el esperado o el accidental como lo denomina Scott (2011), no es un objeto central de este estudio, es importante hacer referencia al mismo debido a que es también un elemento que influye en la elaboración e implementación de ésta.

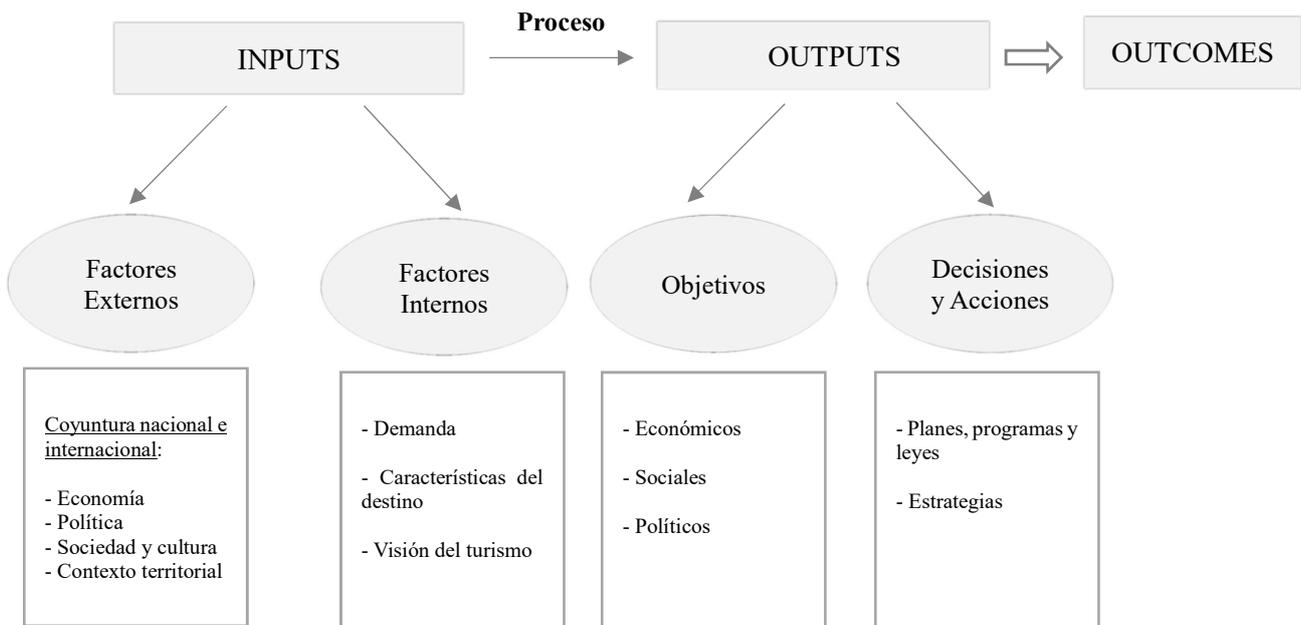


Figura 3.1. Modelo conceptual basado en la teoría del sistema político. Adaptación del modelo conceptual de Airey y Chong (2011)

Esta adaptación del modelo conceptual de Airey y Chong (2011) presenta una serie de fortalezas y debilidades, que a continuación se van a detallar:

1. Tiene tendencia a simplificar en exceso el proceso de formulación e implementación de la política turística (Pforr, 2005). Este proceso no es en la vida real tan claro, sucesivo y ordenado (Velasco, 2016: 580) como el presentado por este modelo. Sin embargo, su uso tiene una gran ventaja que está en línea con los objetivos planteados en esta investigación. Tal y como indican sus creadores, Airey y Chong (2011: 45), éste posibilita recopilar los factores que influyen en la elaboración de las políticas de una manera organizada y sistemática, lo cual es clave para el buen desarrollo de este trabajo.
2. Aunque este modelo proporciona una base para una mejor comprensión del proceso de formulación e implementación de la política turística (Airey y Chong, 2011) carece de poder suficiente para explicar con mayor profundidad la relación entre los actores involucrados en la industria turística, las decisiones y acciones tomadas, el papel del gobierno y su contexto. La razón, como puntualiza Czada (en Pforr, 2005) en referencia a la teoría del sistema político, se encuentra en el hecho de que este enfoque es lineal y es difícil explicar mediante el mismo las

interacciones entre los niveles micro, meso y macro.

Por consiguiente, estas debilidades han obligado a diseñar otra perspectiva de análisis que ayude a complementar la anterior, para que de este modo la combinación de ambas proporcione un marco conceptual adecuado para cumplir con los objetivos propuestos.

Este enfoque se ha elaborado haciendo uso de la sugerencia realizada por Hall y Jenkins (1995) para el análisis de la política turística, según la cual ésta debe ser estudiada en varios niveles (micro, meso y macro) en el tiempo y en el espacio.

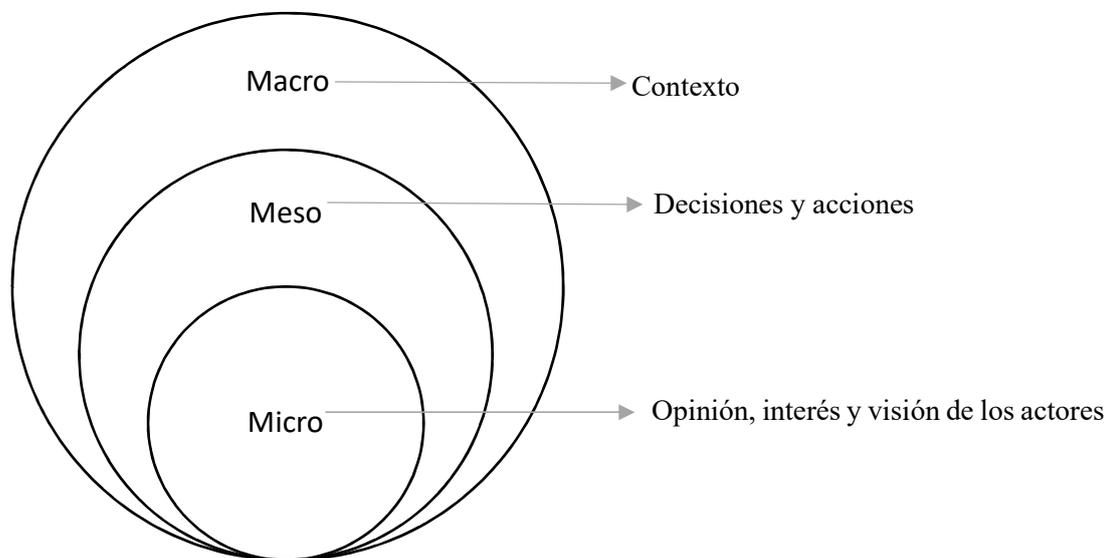


Figura 3.2. Enfoque “Niveles de análisis.
Elaboración propia

El concepto “**niveles de análisis**” (Hall y Jenkins, 1995) ha servido como base para elaborar este enfoque metodológico. Desde el ámbito de la Sociología, autores como Coleman (1988) o Jepperson y Meyer (2011) lo utilizan para explicar cómo las acciones a nivel micro están vinculadas con estructuras a nivel macro (y viceversa).

Tomando como referencia este concepto y en función de los objetivos de esta investigación, se han distinguido tres niveles de análisis:

1. Nivel Micro

Se centra en la relación entre los actores participantes en los sectores turístico y MICE y el proceso de formulación e implementación de la política turística.

2. Nivel Meso

Pone el foco de atención en el cómo y porqué de las decisiones y acciones tomadas dentro de la política turística.

3. Nivel Macro

Hace referencia al papel del gobierno y a otros aspectos del contexto que influyen en el proceso de formulación e implementación de la política turística.

Temby (2013: 721) sostiene que cada nivel de análisis es una estructura social que tiene efectos en la misma o en otra estructura social, estableciéndose en consecuencia una relación entre los distintos niveles.

El enfoque diseñado para este estudio hace hincapié en las interacciones entre los niveles micro, meso y macro. Pero ello conlleva una serie de problemas (Ham y Hill, 1984) por la naturaleza dinámica y compleja de la política turística (Hall y Jenkins, 1995). Para ayudar a mitigar esta cuestión se han tenido en cuenta en este trabajo dos consideraciones metodológicas:

- a. Adopción de una perspectiva histórica
- b. Uso del estudio de caso como instrumento de investigación

a. Adopción de una perspectiva histórica

La elaboración y ejecución de la política turística es un proceso dinámico influido por su contexto temporal. De modo que en este proceso no se puede ignorar lo ocurrido en el pasado, puesto que es éste el que nos va a ayudar a entender el presente y arrojar luz sobre el futuro, como bien puntualizan Hill y Kerber (en Cohen y Manion, 1990). La adopción de una perspectiva histórica es fundamental para tener una visión más completa

y lograr un mejor entendimiento de la evolución de la política turística, con especial atención al sector MICE de Singapur, lo cual favorece un conocimiento profundo de los vínculos entre los distintos niveles de análisis.

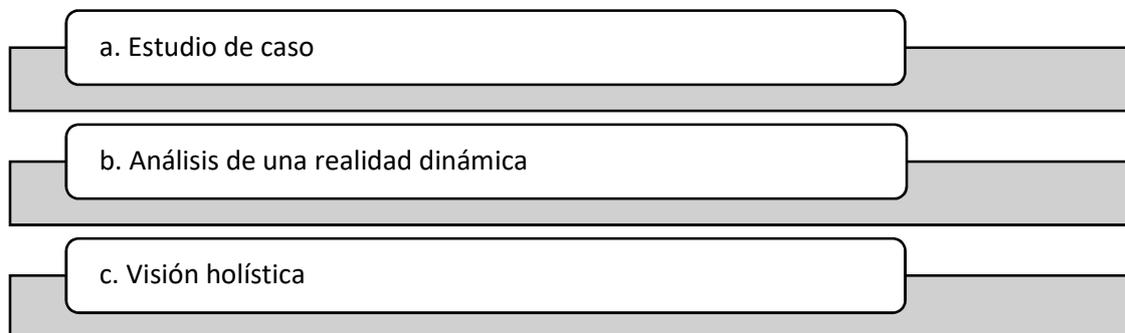
b. Uso del estudio de caso como método de investigación

Dada la complejidad de la política turística y los objetivos planteados en este trabajo, el estudio de caso es el método de investigación más adecuado para el mismo, ya que permite desarrollar una descripción densa y analizar aspectos menos tangibles de la política turística como la ideología o los valores, favoreciendo de esta manera una mayor comprensión de los procesos implícitos en este fenómeno (Stevenson, Airey y Miller, 2008: 734) y una mejor integración de los niveles micro, meso y macro.

Por consiguiente, se han utilizado dos perspectivas conceptuales en esta investigación. El modelo conceptual de Airey y Chong (2011) ha servido como base para lograr una visión general del proceso de la política turística. Y el enfoque de niveles de análisis, por su parte, se ha aplicado para identificar con mayor claridad los vínculos existentes entre los actores, el contexto y la formulación e implementación de la política turística.

3.2. ELECCIÓN DEL PARADIGMA CUALITATIVO

Este trabajo se plantea como un estudio de caso que analiza desde un enfoque holístico una realidad dinámica y compleja como es la política turística de Singapur, con especial atención al sector MICE, en el período comprendido entre 1965 y 2015. Estos atributos han sido determinantes en la elección de la metodología, siendo considerado el paradigma cualitativo como el más apropiado por ser el que mejor responde a las necesidades de esta investigación, que se caracteriza por presentar los siguientes elementos:



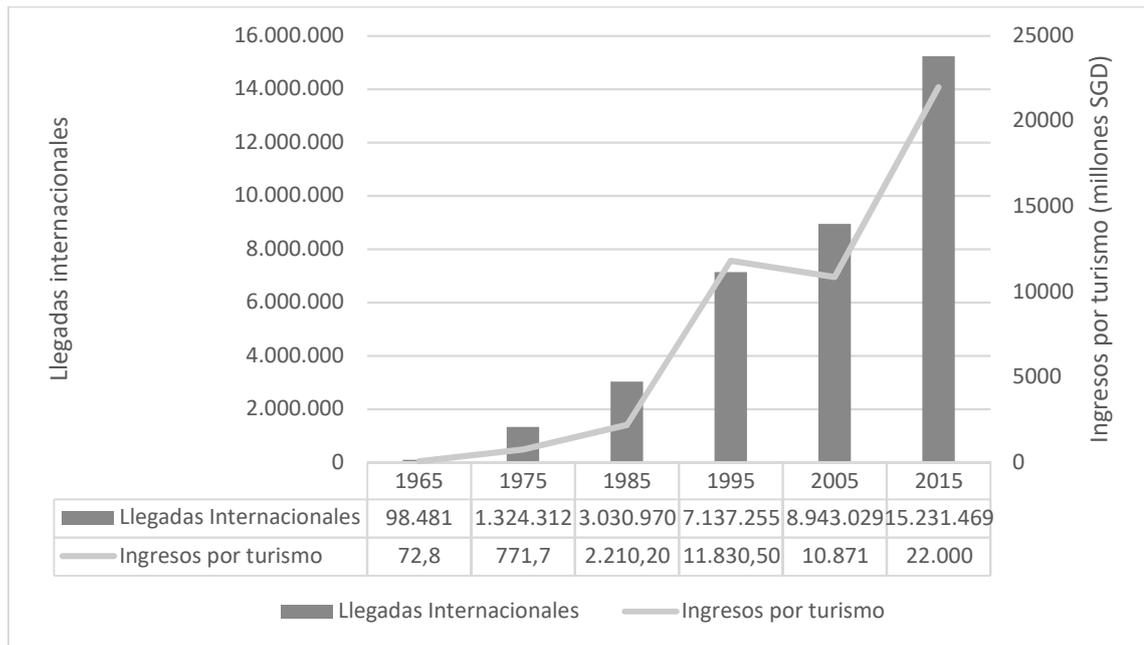
a. Estudio de caso

Esta investigación está centrada en un ámbito espacial concreto, Singapur. La elección de esta ciudad-estado como estudio de caso viene motivada por el éxito de su modelo de desarrollo turístico, caracterizado por un fuerte control del gobierno y muy globalizado, que ha hecho del país un destino líder en la región Asia-Pacífico y con gran influencia en su entorno geográfico (11º posición mundial en el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo de 2015). Se trata de un lugar único en el que confluyen una serie de factores locales e internacionales que hacen muy interesante la investigación de su política turística.

No obstante, la complejidad de la industria turística, con multitud de actores implicados, aconseja centrarse en un segmento concreto dentro de la misma para lograr de este modo una mejor comprensión de los procesos implícitos en la formulación e implementación de la política turística. La preferencia por el sector MICE está justificada por los motivos que aquí se indican:

- La importancia que el segmento MICE ha ido adquiriendo dentro del turismo.
- El interés que ha despertado en el gobierno de Singapur su fomento y desarrollo.
- La escasez de investigaciones académicas sobre la política pública aplicada al sector MICE de Singapur, haciendo su estudio muy novedoso.

Tabla 3.1
*Estadísticas de Turismo de Singapur (1965-2015)*¹



Nota. Información extraída de Heng y Low (1990); STB (varios años)

Tabla 3.2.
*Participantes internacionales en eventos MICE (1980-2000)*²

Año	N.º participantes extranjeros	Total de llegadas internacionales
1980	115.858	2.562.085
1985	178.252	3.030.970
1990	517.264	5.322.854
1995	397.424	7.137.255
2000	415.480	7.691.402

Nota. Información extraída de Singapore Tourism Board (varios años)

¹ La moneda utilizada en la Tabla 3.1. es el dólar de Singapur (SGD).

² A partir del año 2002 STB dejó de publicar informes estadísticos detallados y en exclusiva del sector MICE.

Tabla 3.3.
Llegadas de visitantes internacionales de negocios y MICE (2005-2015)

Año	N.º de visitantes de negocios y MICE	Total de llegadas internacionales
2005	-	8.943.029
2010	3.143.250	11.641.701
2015	3.046.294	15.231.469

Nota. Información extraída de Singapore Tourism Board (varios años)

b. Análisis de una realidad dinámica

La asunción de que la política turística es una realidad dinámica y enmarcada en su contexto temporal y espacial ha sido también otra de las razones para que se haya escogido el paradigma cualitativo.

Los años de inicio y finalización del período de análisis seleccionado (1965-2015) no son casuales, sino que están vinculados con acontecimientos históricos de Singapur.

1965 fue el año en el que el país fue expulsado de la Federación de Malasia y se proclamó como República independiente.

2015 fue el año conmemorativo del 50 aniversario de la independencia del país, lo cual a nivel nacional marcó un hito en su historia.

Este período de 50 años proporciona una mirada amplia de la historia de la política turística de Singapur, evitando que su análisis sea únicamente una fotografía del momento.

c. Visión holística

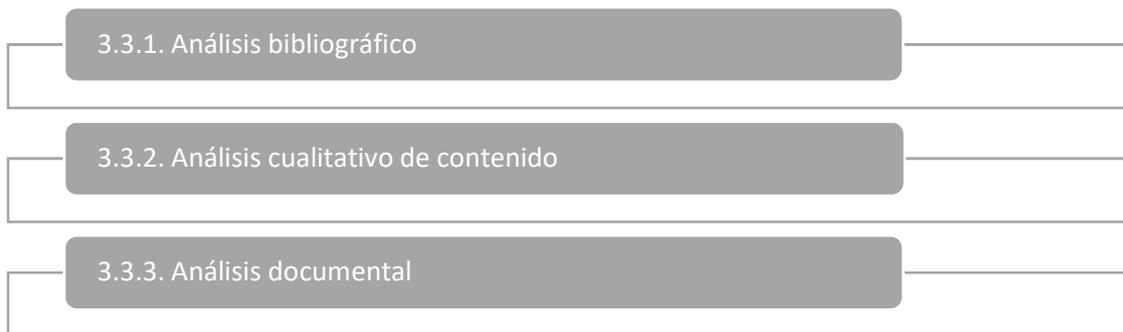
La política turística es concebida como un fenómeno complejo que está entrelazado con otras realidades y en el que intervienen una multitud de factores de índole económica, social o política. Los objetivos específicos planteados en esta investigación, en la que se trata de averiguar el papel del gobierno, la influencia que determinados factores han tenido en las decisiones y acciones tomadas y la relación entre los actores involucrados en el sector MICE y la política turística, aconsejan adoptar una visión holística de este fenómeno y tratar la problemática analizada de manera integral.

En definitiva, estas características, acorde con los objetivos propuestos, están en línea con los atributos del paradigma cualitativo (Cook y Reichardt, 1995), que es el que va a definir los métodos y técnicas aquí empleados.

3.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Pérez Serrano (1994) señala que el paradigma que se adopta en una investigación condiciona los procedimientos de estudio que rigen la misma. No obstante, la adhesión a un paradigma concreto no significa que haya que adherirse de manera exclusiva a los métodos y técnicas ligados a éste, como bien apuntan Cook y Reichardt (1995: 41).

En concreto, los métodos y técnicas utilizados en este estudio de caso están ligados al paradigma cualitativo, y son los que se recogen más abajo:



A continuación, se explicará con más detalles las razones que han llevado a la elección de estas técnicas de investigación y cómo se han utilizado.

3.3.1. Análisis bibliográfico

La revisión de la literatura, o en palabras de Cooper (1998) de “*aquellos trabajos teóricos y estudios empíricos pertinentes al tema específico abordado por el nuevo estudio*” (p. 3) ha sido una actividad que se ha llevado a cabo antes y durante la recogida y análisis de datos primarios.

Esta tarea ha sido fundamental para el desarrollo de la investigación por los siguientes motivos:

- Ha proporcionado un conocimiento general de la temática en cuestión.
- Ha facilitado la delimitación del objeto de estudio y el establecimiento del marco teórico.
- Ha sido la base que ha permitido la realización del análisis cualitativo de contenido y del análisis documental.

Las fuentes de donde se ha extraído la información han sido básicamente dos:

1. *Revistas académicas:*

Se ha realizado una búsqueda exhaustiva de artículos en revistas especializadas en el ámbito de la política turística y la industria MICE. Para esta tarea se han utilizado cuatro motores de búsqueda bibliográfica:

- JÁBEGA, catálogo de la biblioteca de la Universidad de Málaga.
- Base de datos de la Universidad Nacional de Singapur.
- Base de datos de la Universidad Hebrea de Jerusalén.
- EBSCOhost, base de datos de información científica.

2. *Libros académicos*

La consulta de libros académicos especializados en la temática de la tesis ha sido otra tarea clave. Para aquellos libros no disponibles online, se ha hecho uso del servicio de préstamo de las bibliotecas de la Universidad de Málaga, de la Universidad Nacional de Singapur, así como del Centro de Recursos Turísticos de *Singapore Tourism Board*.

3.3.2. Análisis cualitativo de contenido

El análisis de contenido es un instrumento que como indica Pérez Serrano (1994: 133) da respuesta a la curiosidad del ser humano por descubrir la estructura interna de la información. Su uso es en parte novedoso para los estudios de la política turística.

Esta técnica tiene una historia relativamente reciente (Mayring, 2000). Desde sus orígenes fue asumida como una técnica de análisis cuantitativo. Posteriormente, sobre todo a partir del 2000, empezó también a ser considerada como una herramienta muy útil para los estudios cualitativos (Cáceres, 2003). Esta diferencia en cuanto a la aproximación ha hecho que se defina de formas muy diversas (Cáceres, 2003, Pérez Serrano, 2011).

Berelson (1952), que fue el primero que escribió un libro monográfico sobre el análisis de contenido, señalaba que ésta “[...] *es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones con el fin de interpretarlas*” (p.18). Según esta definición, esta técnica tenía que someterse a ciertas reglas: la objetividad, la sistematización, la cuantificación y el contenido manifiesto.

Con la generalización de su uso en disciplinas como, por ejemplo, la psicología, la sociología, la ciencia de la educación o la historia (Mayring, 2000), esta concepción de Berelson fue puesta en entredicho por ser muy restrictiva (Bardin, 1986). Las críticas iban dirigidas sobre todo al uso de la regla de cuantificación, es decir, la acción de cifrar numéricamente la información para intentar medir la frecuencia o extensión con que un contenido concreto aparecía en la misma, y al empleo en exclusiva del contenido manifiesto o explícito. Se consideraba que estos elementos reducían el análisis a la realización de una descripción superficial del fenómeno investigado que dejaba fuera el contenido latente o implícito (Cáceres, 2003).

Bardin (1986), reconociendo el valor que la definición de Berelson tuvo para el desarrollo de este método de investigación, propuso una conceptualización que reconocía la importancia de interpretar los mensajes e incluir el contenido latente de los mismos. Con ello pretendía contrarrestar las debilidades antes mencionadas. El análisis de contenido fue definido por este autor “*como un conjunto de técnicas de análisis de comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes, permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (variables inferidas) de estos mensajes*” (p.32).

En definitiva, esta definición de Bardin enriquecía la propuesta de Berelson no sólo por la inclusión de la inferencia y el contenido latente como atributos necesarios del análisis de contenido, sino también por la sugerencia de conocer el contexto social en el que se desarrollaban los mensajes.

A partir del 2000, como se comentó anteriormente, autores como Cáceres (2003), Hsieh y Shannon (2005) o Mayring (2000) empezaron a reivindicar con mayor fuerza la utilidad del análisis de contenido para los estudios cualitativos.

La proposición de Mayring (2000) se ha considerado como la más adecuada para esta investigación, según la cual *“el análisis cualitativo de contenido se define [...] como un enfoque de análisis empírico y metodológicamente controlado de textos dentro de su contexto de comunicación, siguiendo las reglas analíticas de contenido y los modelos paso a paso, sin cuantificación de por medio”* (párrafo 5).

Esta propuesta mantiene los atributos del análisis de contenido clásico, aunque los lleva un pasó más allá, con el desarrollo de un análisis cualitativo de corte interpretativo, que busca verificar la presencia de temas, de palabras o de conceptos en un contenido.

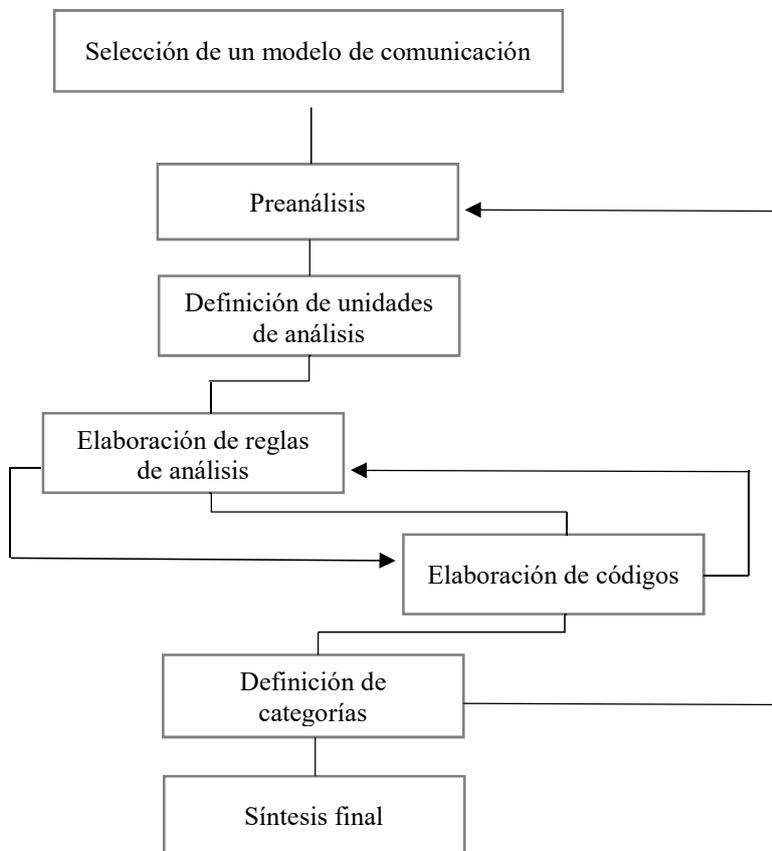
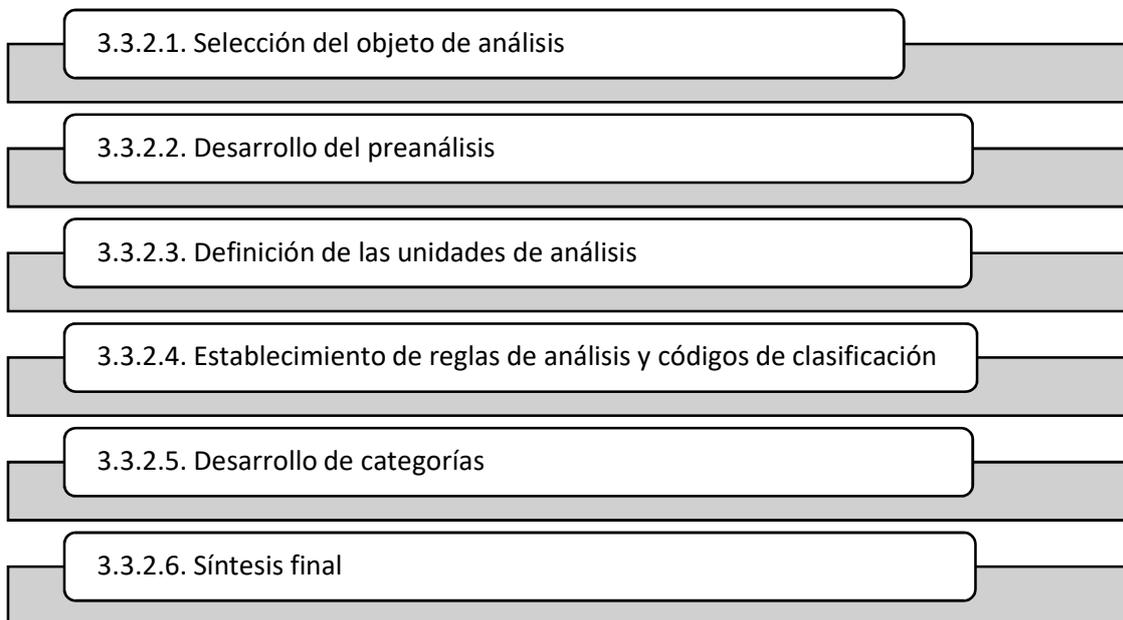


Figura 3.3. Procedimiento general del análisis cualitativo de contenido. Recuperado de Cáceres (2003: 58)

Cáceres (2003), siguiendo la perspectiva de Mayring, propone el procedimiento que muestra la Figura 3.3. para ejecutar esta técnica, y que ha servido como guía para elaborar este trabajo.

La utilización de la técnica del análisis cualitativo de contenido ha sido clave para esta investigación. Los datos obtenidos a través de esta herramienta han servido de base para el análisis del proceso de la política turística a diferentes niveles.

Los pasos seguidos para la ejecución del análisis cualitativo de contenido han sido los detallados en estos seis subapartados:



3.3.2.1. Selección del objeto de análisis

A pesar de la utilidad que el análisis cualitativo de contenido tiene para manejar un gran volumen de información, su eficacia se reduce a la hora de analizar fenómenos diversos dentro de un campo de estudio amplio y complejo como es el de la política turística. Esta complejidad aconseja, por tanto, acotar la aplicación de esta técnica a una parcela concreta del proceso de formulación e implementación de la política turística.

Esta investigación, como se explicó, tiene como objetivo el análisis de la evolución de la política turística en el sector MICE de Singapur en el período comprendido entre 1965 y 2015 desde un enfoque holístico. Para alcanzar con éxito este

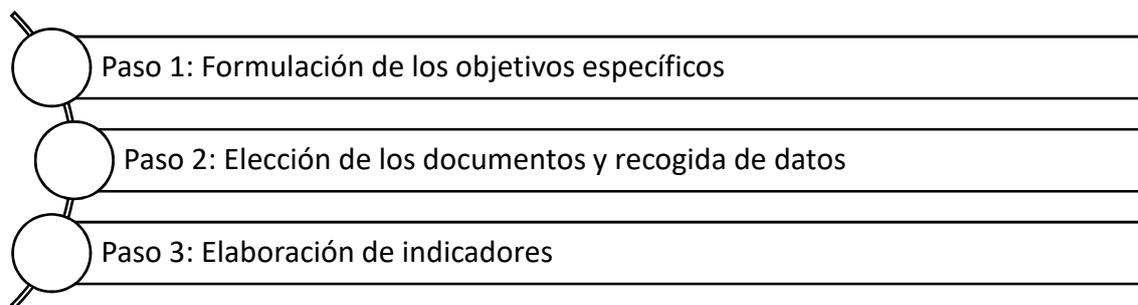
propósito, y en función del marco conceptual seleccionado, ha sido clave la integración de los tres niveles de análisis identificados (micro, meso y macro).

El nivel micro se ha colocado en la base de este estudio, y partir del mismo se han establecido los nexos con el resto de los niveles. Esta es la razón por la que se ha pretendido averiguar, en primer lugar, lo que los diversos actores del sector MICE opinan sobre cómo es y creen que debe ser Singapur como destino MICE en las distintas fases establecidas, siendo éste el objeto de análisis. Las opiniones individuales tienen una dimensión colectiva, y la importancia de conocer las mismas se encuentra en el hecho de que éstas influyen o pueden influir en la articulación de unas decisiones y acciones políticas para desarrollar Singapur como destino MICE.

3.3.2.2. Desarrollo del preanálisis

Bardin (1986) señala que el preanálisis “*es la fase de organización propiamente dicha*”, la cual tiene tres misiones: “*la elección de los documentos que se van a someter a análisis, la formulación de las hipótesis y de los objetivos, la elaboración de los indicadores en los que se apoyará la interpretación terminal*” (p. 71).

El orden de realización de estas actividades puede ser en sucesión cronológica o simultáneo. En el caso de este estudio, éstos han sido los pasos seguidos:



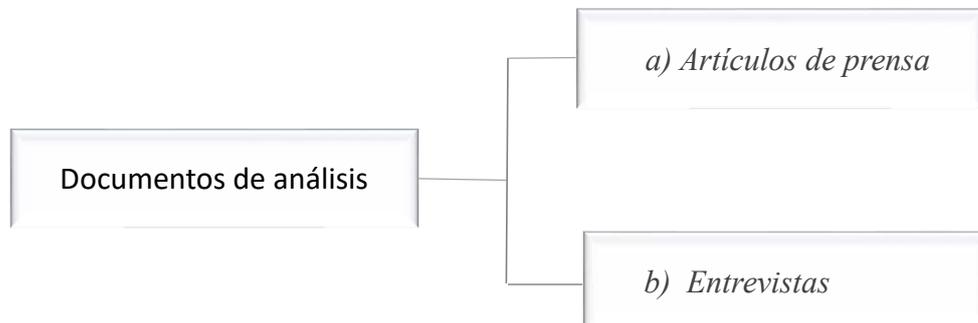
PASO 1: FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Una vez seleccionado el objeto de análisis (ver apartado 3.3.1.1.), la primera actividad que se llevó a cabo fue la formulación de una serie de interrogantes a los que el análisis cualitativo de contenido debía dar respuesta:

- ¿Cuál es la visión que se refleja en los discursos acerca del sector MICE?
- ¿Desde qué perspectiva se aborda, social, política o económica?
- ¿Qué opinión existe entre los actores del sector MICE sobre las características de Singapur como destino?
- ¿Cuál es la percepción existente sobre la situación pasada, presente y futura de Singapur como destino MICE?
- ¿Cuáles son las ideas y recomendaciones para mejorar la situación del sector MICE en el presente y futuro?

PASO 2: ELECCIÓN DE LOS DOCUMENTOS Y RECOGIDA DE DATOS

La elección de los documentos de análisis ha estado determinada en esta investigación por los objetivos específicos formulados previamente. Han sido dos los tipos de documentos empleados.



A continuación, se explicará los motivos de su elección y las técnicas de recogida de datos:

a) Artículos de prensa

El primer tipo de material documental escogido han sido artículos de prensa referentes al sector MICE de Singapur. La prensa de este país, en el que está limitada la libertad de expresión, ha estado siempre controlada por el gobierno. Por este motivo se ha considerado que el análisis de este medio es muy adecuado para conocer la visión oficial del tema en cuestión en las distintas etapas.

Para este propósito se ha llevado a cabo una intensa búsqueda en la base de datos

de la Biblioteca Nacional de Singapur, *NLB eResources*, la cual dispone de un archivo digital de periódicos publicados en el país desde el siglo XIX hasta la actualidad, denominado *NewspaperSG* (*eresources.nlb.gov.sg/newspapers/*).

Este archivo digital cuenta con un buscador avanzado en el que se pueden elegir y combinar los campos a los que se quiere restringir la búsqueda, facilitando enormemente esta tarea.

La búsqueda se ha filtrado en primer lugar por:

- **Idioma:**

Se han seleccionado los artículos publicados en inglés, que es una de las cuatro lenguas oficiales de Singapur y el idioma común para toda la población.

- **Año de publicación:**

La búsqueda se ha ido realizando año por año para facilitar una clasificación cronológica de los artículos.

- **Palabras claves:**

Las palabras claves de búsqueda han sido: *MICE tourism; Convention+Tourism; Incentive+Tourism; Exhibition+Tourism* y *Singapore Convention Bureau*

Una vez obtenidos los resultados, se ha procedido a depurar nuevamente los artículos para que la selección final se ajustara de manera más adecuada a los objetivos propuestos. Esta labor ha tenido una dificultad añadida ya que se ha tenido que hacer este proceso de depuración de forma manual. Para esta tarea se han fijado los siguientes criterios:

- Los artículos tienen que referirse en exclusiva a Singapur,
- Tienen que hacer mención de la situación del sector MICE (o de algunos de los subsectores que componen esta industria) y de Singapur como destino MICE, ya sea una opinión o una información relativa a esta temática.

El número total de artículos recopilados han sido trescientos veintiséis (326), publicados en los tres principales periódicos de Singapur (ver ANEXO I):

- *The Straits Times*
- *New Nation*
- *The Business Times*

La fecha de publicación de estos artículos está comprendida entre 1970 y 1999. La idea inicial era analizar los artículos publicados entre 1965 y 2015. Sin embargo, se ha tenido que restringir el análisis de estos documentos a ese otro período más corto por estos motivos:

- i. El primer artículo periodístico hallado sobre el sector MICE de Singapur y que se ajustara a los criterios de selección indicados data de 1970. Esta industria era casi inexistente en esta ciudad antes de esta fecha y apenas tenía relevancia, lo cual se traducía en la escasez o nula existencia de noticias relacionadas con la misma.
- ii. A partir de 1999 el número de artículos publicados de esta temática se redujo considerablemente, pudiendo estar relacionado paradójicamente este desinterés informativo con la consolidación del sector MICE en esta etapa. Este hecho ha obligado a replantear los documentos escogidos para el análisis de contenido, habiéndose optado por la utilización de otro tipo de material para analizar el período englobado entre los años 2000 y 2015, como se explicará a continuación.

b) Entrevistas

La escasez de noticias en prensa a partir de 1999 que cumplieran con los requisitos exigidos para esta investigación obligó a buscar información a través de otros medios documentales.

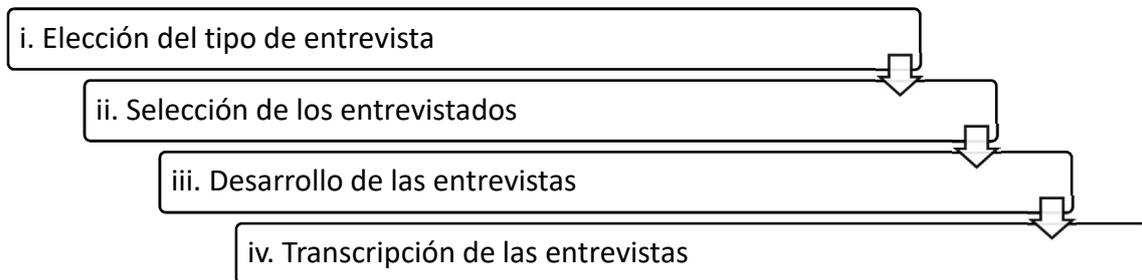
Este cambio en cuanto al material seleccionado para realizar el análisis de contenido incumple con una de las reglas señaladas por Bardin (1986) para la elección de los documentos, la llamada regla de homogeneidad. A pesar de ser consciente de esta debilidad, este trabajo ha apostado por la utilización de información procedente de entrevistas a actores claves de los sectores turísticos y MICE de Singapur para analizar la

etapa entre los años 2000 y 2015.

En un primer momento, ante el planteamiento de esta problemática, se consideró la posibilidad de realizar entrevistas a aquellos agentes involucrados en esta industria en el pasado y cubrir de este modo todo el período de análisis usando el mismo tipo de material documental. Sin embargo, se descartó esta idea por tratarse de un período muy amplio en el tiempo (50 años), que miraba a un pasado que podría resultar lejano para los posibles entrevistados, a los cuales se les podría plantear dificultades a la hora de recordar con exactitud la información requerida. Existía el riesgo de perder la riqueza de los detalles. De ahí que se continuase con la decisión de realizar el análisis a través de los artículos publicados en prensa para las fases anteriores al año 2000.

La regla de pertinencia (Bardin, 1986: 73), entendida como la obligatoriedad de que los documentos escogidos fueran adecuados para el objetivo del análisis de contenido, prevaleció sobre la regla de homogeneidad.

Una vez seleccionada la opción de las entrevistas como documentos de análisis, se procedió a diseñar la estrategia de elaboración de estas, la cual se compuso de cuatro fases:



i. Elección del tipo de entrevista

Robson (2011) define tres tipos de entrevistas: estructurada, semiestructurada y no estructurada.

En función de los objetivos propuestos en esta investigación, se ha considerado la entrevista semiestructurada como la más apropiada. Este tipo de entrevista permite tener el control sobre el desarrollo de esta y a la vez ofrece cierta flexibilidad para que el entrevistado exprese su opinión libremente de la temática en cuestión, sin el control estricto del entrevistador (Johnson, 2001). Ello, por tanto, da la oportunidad de profundizar y conocer con más detalles la visión de los actores del sector MICE.

ii. Selección de los entrevistados

Han sido un total de 17 personas entrevistadas para esta investigación, aunque han sido 16 las entrevistas usadas para la realización del análisis de contenido. La razón se halla en el hecho de que una de las entrevistas elaborada no se ajustaba a los requisitos establecidos para este análisis, por su contenido y por la forma de llevarla a cabo (no estructurada y centrada en la etapa anterior al año 2000), por deseo expreso de la persona entrevistada.

En el proceso de selección de los entrevistados se tuvo en cuenta sobre todo que éstos tuvieran o hayan tenido un puesto relevante en sectores vinculados directa o indirectamente con el segmento MICE de Singapur.

Para su identificación y localización se hizo uso, en primer lugar, de la red de contactos establecida por el autor. En concreto, fueron dos los contactos claves que facilitaron esta tarea, los cuales cuentan con una dilatada experiencia profesional en la industria turística de Singapur:

- John Gregory Conceição, director ejecutivo de *Singapore Tourism Board* (Relaciones Internacionales, Planificación de Marketing y Oceanía)
- Vien Cortés, analista de mercado de la Oficina Española de Turismo en Singapur.

Ambos proporcionaron una serie de nombres muy relevantes y ejercieron de intermediarios para concertar las entrevistas con los mismos.

Asimismo, se puso también en práctica la técnica del muestreo de bola de nieve (Patton, 2002), consistente en hacer que algunos de los entrevistados identificaran a otras personas claves relacionadas con el campo de estudio. La colaboración de estos, haciendo de nexo con esos otros informantes, fue esencial para lograr con éxito el propósito trazado.

El listado de entrevistados, por consiguiente, ha estado basado en las sugerencias realizadas por personas que, por su posición profesional, han sido o son conocedores de primera mano de los entresijos de las industrias turística y MICE de Singapur y han tenido y tienen un papel muy influyente en su desarrollo.

El número de entrevistas elaboradas no fue una decisión tomada a priori, sino tras tener la certeza de que la información obtenida era suficiente para el tipo de análisis que se iba a realizar.

Entre los entrevistados se han incluido a profesionales procedentes de sectores diversos del ámbito público y privado. La mayoría pertenecen al grupo que Rogers (2013: 46) denomina “proveedores” del sector MICE, es decir, aquellos que “[...] *ponen a disposición para contratación externa las instalaciones, destinos y otros muchos servicios especializados sin los cuales las conferencias actuales no podrían llevarse a cabo*” (p. 46): *Singapore Exhibition and Convention Bureau*, SACEOS, centros de exposiciones y congresos, hoteles, organizadores profesionales de congresos, compañías de gestión de destino y agencias de viaje.

También se quiso conocer la opinión de actores procedentes de otros ámbitos: la economía, el turismo y la educación para tener una visión lo más amplia posible del fenómeno investigado (ver Figura 3.4.).

<i>HISTORIA ECONÓMICA DE SINGAPUR</i>	
1. Barry Desker	- Decano de la Escuela de Estudios Internacionales S Rajaratnam - Director Ejecutivo de <i>Trade Development Board</i> (1994-2000) - Embajador de Singapur en Indonesia (1986-1993)
<i>TURISMO EN SINGAPUR</i>	
2. Asad Shiraz	- Director de Marketing de <i>Bintan Resorts International</i> - Director de Marketing Turístico, <i>Singapore Tourism Board</i> (1982-2002)
<i>SINGAPORE EXHIBITION AND CONVENTION BUREAU</i>	
3. Jeannie Lim	- Directora ejecutiva, <i>Conventions, Meetings and Incentive Travel, Singapore Tourism Board</i>
4. Jennie Chua	- Directora de <i>Singapore Convention Bureau</i> (1977-1988)
<i>SACEOS (Singapore Association of Convention and Exhibitions Organisers and Suppliers)</i>	
5. Edward Liu	- Presidente honorario de SACEOS - Presidente de la compañía CEMS (<i>Conference and Exhibition Management Services</i>) - Ex-presidente de <i>Asian Federation of Exhibition & Convention Associations</i>
6. Janet Tay-Collis	- Presidente de SACEOS - Presidente de <i>East West Planners</i>

<i>CENTROS DE EXPOSICIONES Y CONGRESOS</i>	
7. Aloysius Arlando	- Presidente de <i>Singapore Expo</i>
8. Arun Madhok	- Presidente de <i>Suntec Singapore Convention and Exhibition Centre</i>
9. Mike Lee	- Vicepresidente de Ventas de <i>Marina Bay Sands</i>
<i>PCO & DMC</i>	
10. Jason Ng	- Director Ejecutivo de <i>MP International</i>
11. Mauro del Vento	- Director General de <i>Lotus Asia Tours</i>
<i>AGENCIAS DE VIAJES</i>	
12. Maleha Maarof	- Directora de Ventas, <i>Prime Travel & Tours</i>
13. Melvyn Yap	- Director Regional, <i>Silversea Cruises</i>
14. Ali Basrai	- Director de Ventas y Operaciones, <i>Red Apple Travel</i>
<i>HOTEL</i>	
15. Angeline Tan	Directora General, <i>Park Hotel Alexandra</i>
<i>EDUCACIÓN Y FORMACIÓN</i>	
16. Lynn Yue	Republic Polytechnic
17. Benjamin Cassim	Temasek Polytechnic

Figura 3.4. Listado de entrevistados
Elaboración propia

iii. Desarrollo de las entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas en Singapur entre los meses de julio y septiembre del año 2015. La duración media fue de unos 35 minutos por persona entrevistada.

Aunque la recomendación de Robson (2011) para los entrevistadores de escuchar más que hablar para obtener una información más valiosa fue tenida en cuenta, hubo, no obstante, que preparar de antemano cada entrevista para que el foco de esta no se desviara a temas que no eran pertinentes para esta investigación.

Se elaboró, en primer lugar, un esquema con los posibles puntos a tratar en la entrevista, y que se recogen a continuación:

1. Opinión sobre la situación actual y pasada de Singapur como destino MICE
2. Principales diferencias con el pasado
3. Factores que han afectado al desarrollo del turismo MICE
4. Razones por las que Singapur es elegida para acoger un evento MICE
5. Principales atributos de Singapur como destino
6. Atributos positivos y negativos de Singapur desde la perspectiva de sus clientes
7. Opinión sobre la importancia de la colaboración pública-privada
8. Estrategias y recomendaciones para mejorar Singapur como destino MICE
9. Retos del sector MICE en el futuro

En segundo lugar, se elaboró un pequeño informe de cada uno de los entrevistados, con datos de su vida profesional y de la empresa u organización a la que pertenecían.

Se intentó en todo momento que el desarrollo de las entrevistas fuera homogéneo en cuanto a los puntos tratados y el orden de aparición. Pero ello no fue óbice para mantener una cierta flexibilidad y dar margen al entrevistado para que pudiera hablar libremente de temas específicos de su área profesional o de otras áreas de su interés.

iv. Transcripción de las entrevistas

Todas las entrevistas fueron grabadas con el permiso previo de los entrevistados. Una vez completadas las mismas, la siguiente tarea fue la transcripción. Esta fue una labor ardua que llevó aproximadamente dos horas por entrevista, con la ayuda del programa para transcribir audios a texto, *Express Scribe*.

Bailey (2008) indica que, aunque la transcripción parece un simple asunto técnico conlleva una gran complejidad por la necesidad de valorar qué nivel de detalle se incluye en la misma. En este caso concreto, las características de esta investigación hicieron que se considerara el contenido de la entrevista y no la manera de expresarlo como el elemento de análisis principal, omitiendo en la transcripción elementos del lenguaje no verbal u otros detalles.

PASO 3: ELABORACIÓN DE INDICADORES

La tercera actividad mencionada por Bardin (1986) como parte del preanálisis es la elaboración de indicadores representativos de los temas, es decir, esos elementos presentes en los documentos que indicarán la presencia de aquello que se busca dentro de las materias analizadas. Cáceres (2003: 59) señala que dentro del contexto del análisis cualitativo la definición de los indicadores debe ser lo suficientemente flexible como para no obstaculizar el surgimiento de nuevos temas a medida que avanza el análisis. Una de las ventajas de la investigación cualitativa, como añade este autor, es que ésta puede iniciarse a partir de una serie de temas o supuestos no muy definidos, que servirán para orientar el trabajo. Posteriormente, éstos podrán ser ampliados o modificados en el caso de que fuera necesario y así ajustarlos a los objetivos propuestos.

Como guía para iniciar el análisis y teniendo en cuenta esta opinión de Cáceres (2003), se diseñaron una serie de indicadores provisionales que fueron después modificados y ampliados conforme iba avanzando el análisis. Éstos estaban basados en los interrogantes planteados anteriormente y que debían ser respondidos:

- Opinión sobre el sector MICE.
- Características del destino.
- Acciones y decisiones.
- Retos y desafíos.

3.3.2.3. Definición de las unidades de análisis

Las unidades de análisis, como apunta Cáceres (2003: 60), corresponden a los trozos de contenido sobre los cuales se comenzará a realizar el análisis.

Su determinación constituye la primera operación del análisis de contenido, consistente en descomponer el material tratado en elementos cada vez más pequeños (Pérez Serrano, 1994).

En función de los tipos de unidades de análisis identificados (de base gramatical y de base no gramatical), en esta investigación se ha optado por aquellas de base gramatical, es decir, propias de la comunicación verbal o escrita. La unidad es aquí un grupo de palabras e implica un tema (Pérez Serrano, 1994), con lo que puede corresponder con una o varias frases y/o párrafos del documento.

Para la realización de esta tarea se ha utilizado el software *Atlas Ti*, que es una herramienta de gran utilidad para el análisis cualitativo de grandes cuerpos de datos textuales.

Una vez subidos los documentos al programa *Atlas ti*, tanto los artículos de prensa como las transcripciones de las entrevistas, se inició el proceso de lectura y de segmentación de los datos, siguiendo los indicadores provisionales elaborados con anterioridad. La herramienta ofrecida por este software denominada “citas” fue clave para la acotación de aquellas partes del texto de interés para el análisis.

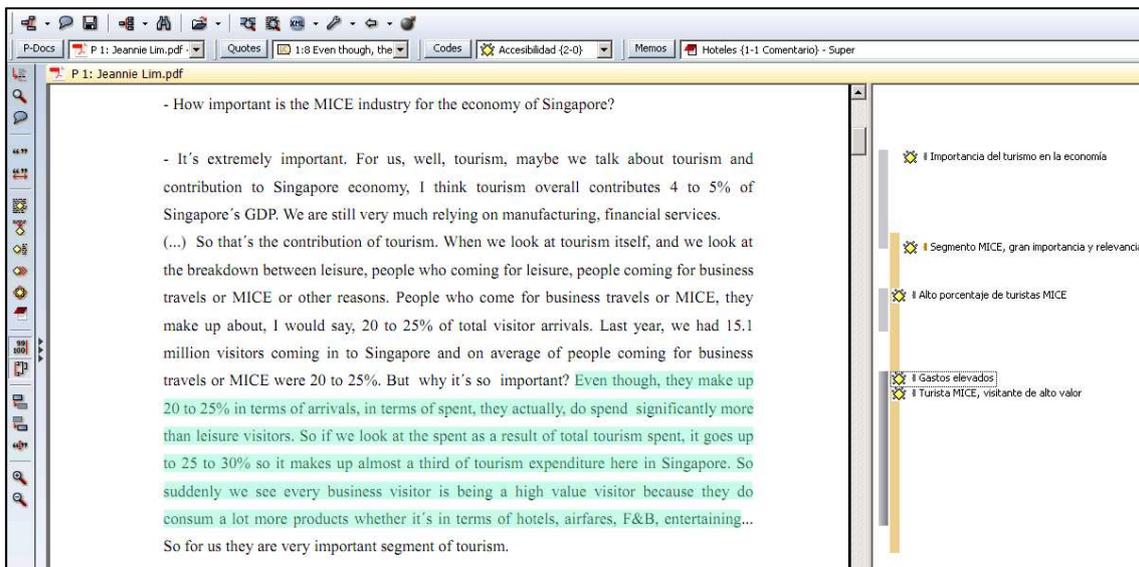


Figura 3.5. Ejemplo del proceso de selección de las unidades de análisis en Atlas Ti.
Elaboración propia

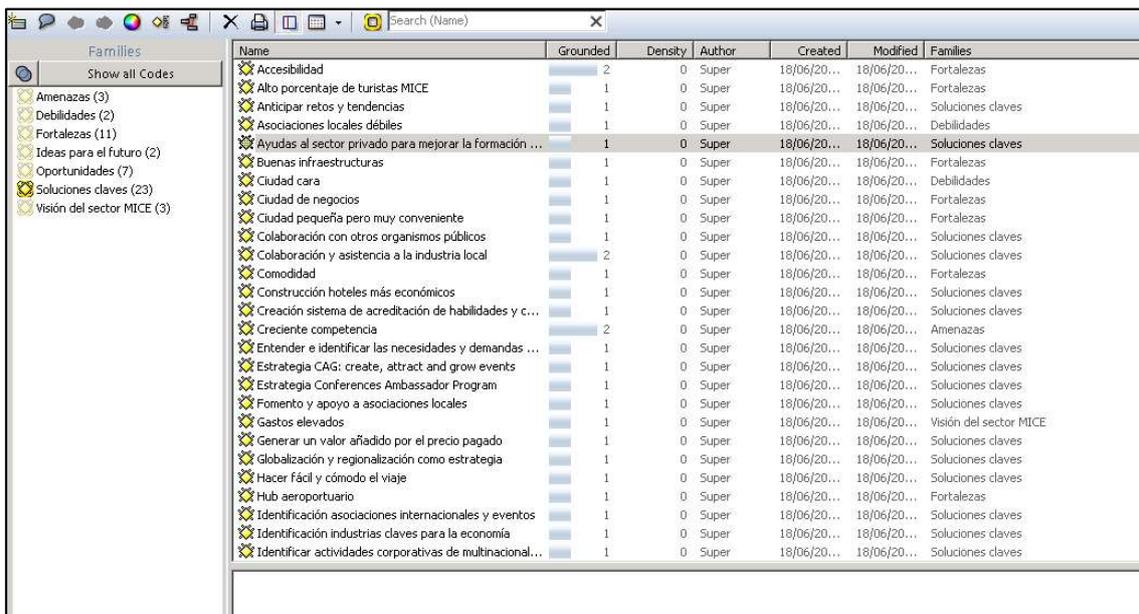
3.3.2.4. Establecimiento de reglas de análisis y códigos de clasificación

El establecimiento de las reglas de análisis fue el siguiente paso tomado tras la fragmentación de los documentos en unidades de análisis.

La definición de las reglas sirve para guiar la codificación, descrita por Holsti (1969) (citado en Bardin, 1986), como “[...] *el proceso por el que los datos brutos son transformados sistemáticamente y agregados en unidades que permiten una descripción precisa de las características del contenido*” (p.78).

No obstante, dado el carácter cualitativo de este estudio, estas reglas fueron flexibles y abiertas a modificaciones (Cáceres, 2003), lo cual era una forma de evitar que se perdiera la riqueza de los detalles y matices que se encontraban en los documentos, y que no siempre se podían prever. El establecimiento de reglas fijas antes de iniciar la codificación se consideró contraproducente para el tipo de investigación que se llevaba a cabo.

Teniendo presente esta perspectiva, las unidades de análisis comenzaron a ser agrupadas en función de su temática con la ayuda del programa *Atlas Ti*, que cuenta con una función para construir una red de citas (= unidades de análisis). Este procedimiento, que se realizó en cierto modo de manera intuitiva, supuso el surgimiento espontáneo de unas reglas de clasificación del contenido, que posteriormente fueron mejor definidas conforme se iba progresando en el análisis.



Name	Grounded	Density	Author	Created	Modified	Families
Accesibilidad	2	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Fortalezas
Alto porcentaje de turistas MICE	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Fortalezas
Anticipar retos y tendencias	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Soluciones claves
Asociaciones locales débiles	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Debilidades
Ayudas al sector privado para mejorar la formación ...	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Soluciones claves
Buenas infraestructuras	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Fortalezas
Ciudad cara	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Debilidades
Ciudad de negocios	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Fortalezas
Ciudad pequeña pero muy conveniente	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Fortalezas
Colaboración con otros organismos públicos	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Soluciones claves
Colaboración y asistencia a la industria local	2	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Soluciones claves
Comodidad	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Fortalezas
Construcción hoteles más económicos	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Soluciones claves
Creación sistema de acreditación de habilidades y c...	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Soluciones claves
Creciente competencia	2	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Amenazas
Entender e identificar las necesidades y demandas ...	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Soluciones claves
Estrategia CAG: create, attract and grow events	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Soluciones claves
Estrategia Conferences Ambassador Program	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Soluciones claves
Fomento y apoyo a asociaciones locales	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Soluciones claves
Gastos elevados	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Visión del sector MICE
Generar un valor añadido por el precio pagado	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Soluciones claves
Globalización y regionalización como estrategia	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Soluciones claves
Hacer fácil y cómodo el viaje	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Soluciones claves
Hub aeroportuario	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Fortalezas
Identificación asociaciones internacionales y eventos	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Soluciones claves
Identificación industrias claves para la economía	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Soluciones claves
Identificar actividades corporativas de multinacional...	1	0	Super	18/06/20...	18/06/20...	Soluciones claves

Figura 3.6. Ejemplo del proceso inicial de codificación en Atlas Ti.
Elaboración propia

A la vez que se realizaba esta tarea, se procedió a otorgar un identificador o código a cada uno de los grupos identificados, siendo de gran utilidad para ello la herramienta de *Atlas Ti* denominada “códigos”. Para asegurar la rigurosidad de la investigación y fortalecer su validez, una vez analizado un 30% del material documental, se establecieron unas reglas de agrupación y codificación, en las que se definieron los motivos del uso de cada uno de los códigos elaborados (ver ANEXO II).

3.3.2.5. Desarrollo de categorías

Hernández, citado en Cáceres (2003) define a las categorías como “*los cajones o ‘casillas’ en donde el contenido previamente codificado se ordena y clasifica de modo definitivo*” (p. 67).

Los criterios de categorización, siguiendo la propuesta de Bardin (1986) en esta investigación han sido:

- Semántico. Se han agrupado por temas un conjunto de códigos, dando lugar a unas categorías conceptuales de mayor nivel de abstracción.
- Léxico. Se ha realizado una clasificación de palabras según su sentido (este criterio sólo se ha utilizado en una de las categorías elaboradas).

La categorización no ha sido un proceso aleatorio, sino que ha estado basado en unas normas que se han elaborado para garantizar la fiabilidad del análisis (ver ANEXO II). No obstante, el nombre otorgado a cada categoría ha sido un acto creativo (Pérez Serrano, 1994), basado en el juicio del autor.

El establecimiento de las categorías ha sido quizás la parte más importante del análisis de contenido. En total, se han identificado 7 categorías. En este proceso se ha tenido en cuenta la relación de estas con los objetivos específicos formulados en la fase anterior (ver apartado 3.3.1.2).

Es por ello por lo que a continuación se van a mostrar esas categorías en relación con los interrogantes planteados.

- **¿Cuál es la visión que se refleja en los discursos acerca del sector MICE?**

CATEGORÍA	NOMBRE	DEFINICIÓN	N.º CÓDIGOS ASOCIADOS
1	VISIÓN	Forma en la que se representa al visitante MICE en el discurso oficial, ya sea una visión negativa o positiva con respecto a otro tipo de visitantes.	Criterio léxico (palabras relacionadas con el visitante MICE)

- **¿Desde qué perspectiva se aborda, social, política o económica?**

CATEGORÍA	NOMBRE	DEFINICIÓN	N.º CÓDIGOS ASOCIADOS
2	OPORTUNIDAD	Situaciones generadas (o por generar) por el sector MICE que son consideradas en el discurso oficial como beneficiosas para Singapur en términos económicos, en la imagen y prestigio del país, en la creación de beneficios colaterales, etc.	9

- **¿Qué opinión existe entre los actores del sector MICE sobre las características de Singapur como destino?**

CATEGORÍA	NOMBRE	DEFINICIÓN	N.º CÓDIGOS ASOCIADOS
3	ATRIBUTOS POSITIVOS	Elementos de Singapur, como país o como destino turístico, y de la industria MICE local percibidos como positivos en el discurso oficial, tales como la situación geográfica, imagen, atracciones, infraestructuras, aspectos organizativos, eficiencia, calidad, apoyo gubernamental, etc.	22
4	ATRIBUTOS NEGATIVOS	Situaciones o elementos internos y externos al sector MICE, tales como los aspectos organizativos, las infraestructuras, la competencia exterior, etc., que son percibidas como factores que ponen en riesgo la competitividad y futuro de Singapur como destino MICE.	20

- **¿Cuál es la percepción existente sobre la situación pasada, presente y futura de Singapur como destino MICE?**

CATEGORÍA	NOMBRE	DEFINICIÓN	N.º CÓDIGOS ASOCIADOS
5	PERCEPCIÓN	Manera en la que se valora en el discurso oficial la situación que en cada período atraviesa Singapur como destino MICE y las expectativas de futuro, ya sean positivas o negativas.	6

- **¿Cuáles son las ideas y recomendaciones de los actores involucrados para mejorar la situación del sector MICE en el presente y futuro?**

CATEGORÍA	NOMBRE	DEFINICIÓN	N.º CÓDIGOS ASOCIADOS
6	SOLUCIONES	Aspectos señalados en el discurso oficial como claves para contrarrestar una debilidad o amenaza presente en el sector MICE y o en Singapur como destino.	22
7	TENDENCIA	Aspectos que marcarán el devenir del sector MICE de Singapur según la opinión de los actores involucrados, junto con aquellas situaciones y elementos a ser considerados para garantizar la competitividad de este sector de acuerdo con esos mismos actores.	18

3.3.2.6. Síntesis final

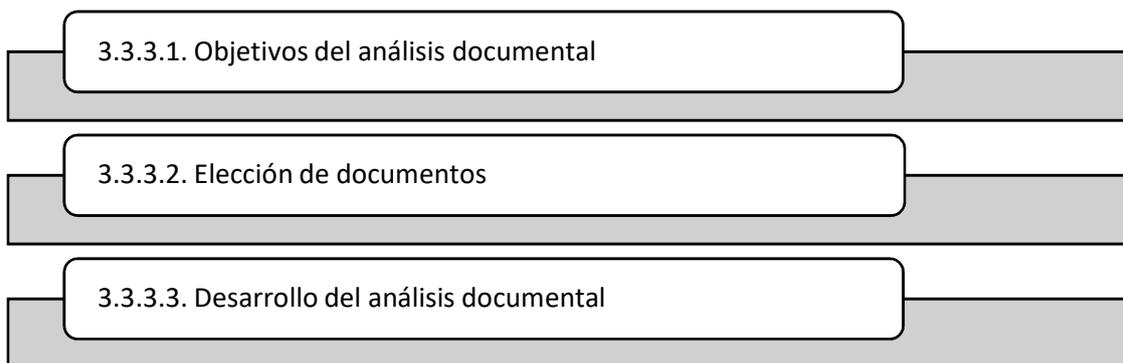
El software *Atlas Ti* ha facilitado la tarea de identificar temas centrales con respecto a la opinión de los actores del sector MICE de Singapur a partir del establecimiento de vínculos entre las categorías y los códigos registrados. Se ha de señalar que la técnica del análisis cualitativo de contenido se ha utilizado en esta investigación como una forma de análisis y no como una estrategia de investigación (Cáceres, 2003). Es por este motivo por el que los hallazgos aquí encontrados han sido enlazados con aquellos otros procedentes del análisis documental, como se detallará a continuación.

3.3.3. Análisis documental

Los objetivos formulados en este estudio han obligado a utilizar otra técnica de análisis, que presenta cierta analogía con el análisis de contenido. Se trata del análisis documental, que ha sido definido por Chaumier (1982), citado en Bardin (1986), como una “operación o conjunto de operaciones, tendente a representar el contenido de un documento bajo una forma diferente de la suya original a fin de facilitar su consulta o localización en un estudio ulterior” (p. 34).

A diferencia del análisis de contenido, este tipo de análisis actúa sobre los documentos y no sobre los mensajes de estos.

En los próximos apartados se van a explicar los motivos por los que se han utilizado esta técnica y los pasos seguidos.



3.3.3.1. Objetivos del análisis documental

El principal objetivo de esta investigación es analizar la evolución de la política turística de Singapur, con especial atención al sector MICE, desde una perspectiva holística, como se ha explicado en apartados anteriores. Para ello se ha adoptado un enfoque en el que se analiza la política turística a partir de una serie de niveles interrelacionados (micro, meso y macro).

La ejecución del análisis cualitativo de contenido ha permitido una mejor comprensión de este fenómeno a un nivel micro. Pero existe la constatación de que esta realidad debe ser también investigada a otros niveles para tener una concepción global de la misma.

Los hallazgos obtenidos en el análisis cualitativo de contenido han servido como base para el desarrollo del análisis documental. El fin perseguido ha sido integrar los diferentes niveles de análisis (micro, meso y macro) y responder de este modo a dos cuestiones claves de la investigación:

1. Entender el contexto en el que se enmarcan las opiniones de los actores involucrados en el sector MICE (nivel macro de análisis). Su importancia radica en el hecho de que este proceso posibilita un mayor conocimiento de los factores que influyen en la formulación e implementación de la política turística, así como la labor del gobierno.
2. Establecer una relación entre las opiniones identificadas y las decisiones y acciones tomadas en materia de política turística y averiguar el cómo y porqué de estas (nivel meso de análisis)

3.3.3.2. Elección de los documentos

Los documentos escogidos para el desarrollo del análisis documental forman parte de las denominadas fuentes primarias o también llamadas fuentes de información de primera mano. La razón se encuentra en el hecho de que éstas son capaces de proporcionar un testimonio o evidencia directa del tema de investigación, por ser “[...] *las que contienen información original no abreviada ni traducida*” (Bounocore, 1980: 229).

En concreto, los tipos de fuentes primarias seleccionadas para este estudio han sido los siguientes:

1. Documentos elaborados por Singapore Tourism Board:

- Informes Anuales (desde el año 1964 hasta el año 2015).
- Estadísticas anuales
- Planes estratégicos y hojas de ruta
- Leyes y normativas
- Discursos oficiales
- Comunicados de prensa

- Informes de conferencias y seminarios
- Exposiciones
- Material publicitario
- PASSPORT, revista sobre la actualidad turística de Singapur (números desde el año 2011 hasta el 2014).

2. *Documentos elaborados por Singapore Exhibition and Convention Bureau:*

- *Singapore Convention News*, revista sobre la actualidad del sector MICE (desde el año 1977 hasta el año 2004)
- Estadísticas de la industria MICE en Singapur (desde el año 1980 hasta el año 2001)
- Guía de Convenciones y Exhibiciones de Singapur (años 1998-2007)
- Boletín informativo MICE *e-Connect* (años 2013-2015)
- Planes estratégicos y hojas de ruta
- Estudios e informes del turismo MICE.
- Comunicados de prensa
- Informes de conferencias y seminarios sobre el sector MICE

3. *Publicaciones del sector turístico:*

- Revista TTG MICE (años 2004-2012)

4. *Prensa escrita y digital:*

- *The Straits Times*
- *New Nation*
- *The Business Times*

3.3.3.3. *Desarrollo del análisis documental*

Dado el amplio período analizado, se ha optado por dividir el mismo en tres fases evolutivas con el fin de facilitar el desarrollo del análisis documental. Estas fases han sido denominadas:

1. **Fase de Despegue y Crecimiento** (décadas de los 70 y 80)
2. **Fase de Consolidación** (década de los 90)
3. **Fase de Madurez e Incertidumbre** (década de los 2000 hasta el 2015)

El criterio seguido para esta clasificación se ha basado en la valoración que los actores del sector MICE hacen sobre la situación que atraviesa Singapur como destino en cada período y las expectativas de futuro, ya sean positivas o negativas. Este factor ha sido identificado gracias a la aplicación de la técnica del análisis cualitativo de contenido, en donde se ha establecido una categoría denominada “Percepción” (ver apartado 3.3.1.5).

Tabla 3.4
Códigos dentro de la categoría PERCEPCIÓN³

CÓDIGOS ⁴	DÉCADA DE LOS 70 (Frecuencia de aparición)	DÉCADA DE LOS 80 (Frecuencia de aparición)	DÉCADA DE LOS 90 (Frecuencia de aparición)	DÉCADA DE LOS 2000-2015 (Frecuencia de aparición)
Potencial	9	3	1	0
Crecimiento	12	20	4	2
Consolidación	0	12	10	1
Madurez	0	2	0	8
Preocupación	0	1	1	4
Decadencia	0	0	0	6

Nota. Elaboración propia

Una vez dividido el período analizado en fases evolutivas, se ha procedido a clasificar la información procedente de los documentos primarios en función de los objetivos por los que se ha planteado el análisis documental (ver apartado 3.3.2.1.).

³ De forma excepcional, se ha medido en la categoría PERCEPCIÓN la frecuencia con que una serie de códigos concretos aparecen en los documentos analizados. Se ha considerado en este caso que cuando la frecuencia de aparición en el discurso de un determinado asunto es mayor, su importancia para aquellos que lo mencionan también lo es.

⁴ Ver ANEXO II para más detalles sobre la definición de cada código.

- **OBJETIVO 1: Enmarcar en su contexto las opiniones de los actores del sector MICE**

El procedimiento seguido para dar respuesta a esta cuestión ha consistido en identificar a lo largo de las distintas fases aquellos factores que han condicionado el desarrollo de Singapur como destino MICE e influido en la política turística aplicada a este sector. Estos factores se han dividido tanto en externos como internos al sistema turístico, y dentro de los mismos se han clasificado en varios campos temáticos, como se puede observar en la figura elaborada para tal fin (Ver Figura 3.7.). Para ello, se ha tomado como referencia el modelo conceptual de Airey y Chong (2011) (ver apartado 3.1.).

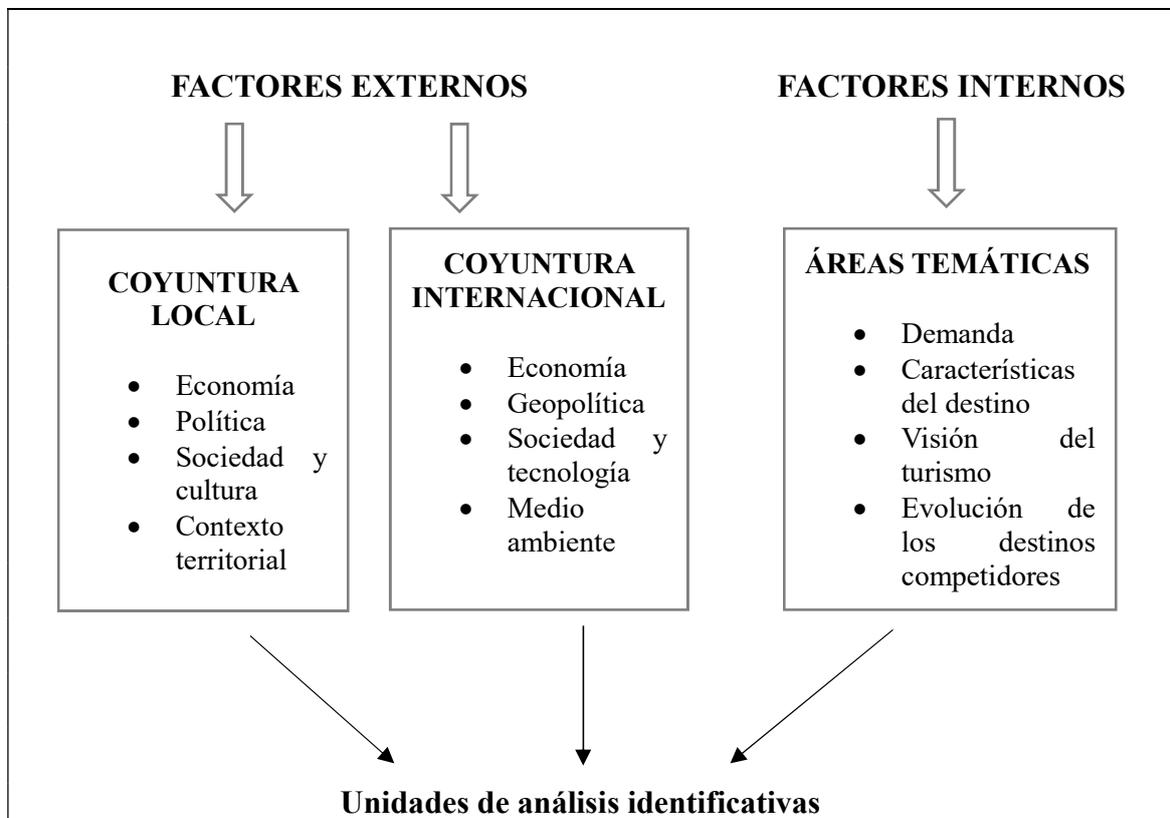


Figura 3.7. Clasificación de documentos a partir de los factores externos e internos. Elaboración propia

- **OBJETIVO 2: Establecer una relación entre las opiniones identificadas y las decisiones y acciones tomadas en materia de política turística**

El procedimiento diseñado en esta fase del análisis documental ha consistido en clasificar la información proveniente de los documentos primarios teniendo como guía las categorías elaboradas en el análisis cualitativo de contenido, ATRIBUTOS POSITIVOS y ATRIBUTOS NEGATIVOS (ver ANEXO II). Se ha querido establecer de este modo una relación temática entre las opiniones de los actores del sector MICE y la política turística formulada e implementada en esta materia (ver Figuras 3.8. y 3.9.)

Aquellos datos que no han sido posible vincular con esos determinados códigos se han agrupado en una especie de llamado “cajón de sastre”, que ha servido igualmente de referencia para el análisis final.

Las unidades de análisis, entendida como los trozos de contenido sobre los cuales se realiza el análisis (Cáceres, 2003: 60), han sido seleccionadas de forma manual identificándolas con una letra y un número para su clasificación. Aunque el programa *Atlas Ti* es de gran utilidad para esta tarea, el hecho de disponer en papel la mayor parte de los documentos implicó que no se pudiera subir los mismos al software, desaconsejando su uso.

Por último, y para finalizar con este apartado relativo al análisis documental, se ha de indicar que el criterio de selección tanto de los factores externos e internos como de las acciones y decisiones en esta materia ha estado basado en el grado de influencia que el propio gobierno ha otorgado a los mismos, dejando al margen otros que, aunque han tenido cierto influjo, han sido considerados menos relevantes.

SUBCATEGORÍAS ⁵	CÓDIGOS
<u>DESTINO</u>	1. Accesibilidad 2. Logística 3. Estabilidad 4. Seguridad 5. Idioma 6. Limpieza 7. Comodidad 8. Diversidad 9. Hub económico 10. Amb. Econ. Fav. 11. Producto Turístico
<u>PRODUCTO</u>	12. Infraestructuras 13. Servicios 14. Ecosistema
<u>GOBIERNO</u>	15. Apoyo público
<u>IMAGEN</u>	16. Imagen 17. Prestigio
<u>ESTRATEGIA</u>	18. Colaboración 19. Adaptabilidad
<u>FACTOR HUMANO</u>	20. Profesionalidad 21. Eficiencia
<u>OPORTUNIDADES EXTERNAS</u>	22. Debilidad competencia

UNIDADES DE ANÁLISIS

Figura 3.8. Clasificación de documentos a partir de la categoría ATRIBUTOS POSITIVOS
Elaboración propia

⁵Los diferentes códigos se han agrupado en subcategorías para evitar una dispersión de la información



SUBCATEGORÍAS ⁶	CÓDIGOS
<u>ENTORNO</u>	1. Atracciones 2. Accesibilidad 3. Hotel 4. Población
<u>INFRAESTRUCTURAS</u>	5. Infraestructuras
<u>PROMOCIÓN</u>	6. Imagen 7. Dependencia
<u>ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</u>	8. Ayudas 9. Cooperación 10. Burocracia
<u>RECURSOS HUMANOS</u>	11. Formación 12. Profesionalidad 13. Escasez de mano de obra
<u>INDUSTRIA</u>	14. Asociaciones 15. Industria local 16. Sector de incentivos débil
<u>COLABORACIÓN PÚBLICA-PRIVADA</u>	17. Colaboración
<u>AMENAZAS EXTERNAS</u>	18. Competencia 19. Coste

Figura 3.9. Clasificación de documentos a partir de la categoría ATRIBUTOS NEGATIVOS.
Elaboración propia

⁶Los diferentes códigos se han agrupado en subcategorías para evitar una dispersión de la información

3.4. RESUMEN DEL CAPÍTULO

La tesis se ha diseñado como una investigación de naturaleza cualitativa, con el empleo de métodos y técnicas en parte novedosos para el estudio del proceso de la política turística.

El análisis cualitativo de contenido ha sido uno de los métodos usados en este estudio de caso. Su utilidad estriba en el hecho de que permite verificar la presencia de temas, de palabras o de conceptos en un contenido determinado. De esto modo, este instrumento se ha mostrado muy eficaz para identificar la visión oficial en las distintas fases sobre el segmento MICE de Singapur, a través del análisis de artículos de prensa y de las entrevistas a actores claves de las industrias turísticas y MICE del país. Para alcanzar con éxito este fin ha sido necesario elaborar un procedimiento claro y preciso, siguiendo la propuesta de Mayring (2000), que ha sido utilizada como guía para ejecutar el análisis y para garantizar al mismo tiempo su fiabilidad y validez. El análisis cualitativo de contenido ha servido, en definitiva, para realizar un análisis del fenómeno investigado a nivel micro.

No obstante, esta investigación, que se plantea como un estudio holístico del proceso de la política turística, ha requerido también el uso de otro método de investigación, el denominado análisis documental. Su utilización ha permitido una aproximación a esta realidad desde otras perspectivas y ha resultado muy eficaz para encuadrar dentro de su contexto histórico los resultados obtenidos a nivel micro y para vincularlos con los objetivos, decisiones y acciones de la política turística, con especial atención al sector MICE.

Por consiguiente, la combinación de varios métodos de investigación vinculados al paradigma cualitativo ha sido fundamental para la integración de los tres niveles de análisis (macro, meso y micro) y para alcanzar con ello los objetivos propuestos en la tesis.

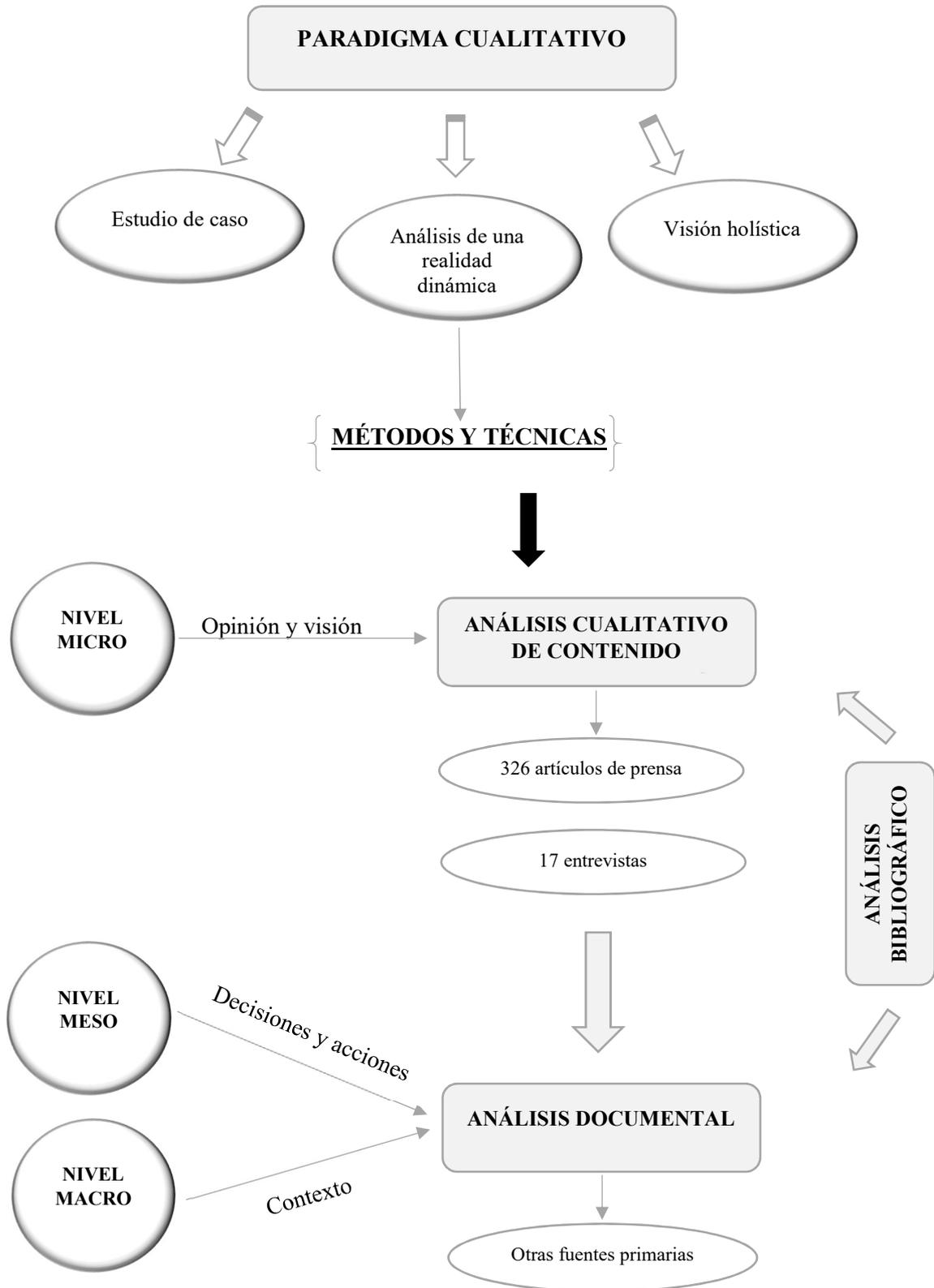


Figura 3.10. Esquema de los métodos y técnicas de investigación usados en la tesis.
Elaboración propia

4

ANTECEDENTES DEL TURISMO

4.1. ORÍGENES DEL TURISMO EN SINGAPUR

El origen del turismo en la isla de Singapur está ligado a la presencia de los británicos en la misma, que construyeron en 1819 un puerto comercial que adquirió una gran relevancia por su privilegiada situación geográfica.

El dinamismo y exotismo de la colonia atrajo a viajeros pertenecientes a la aristocracia y clase alta europea (Mems, 1988). En esta época de gran auge comercial fueron construidos hoteles emblemáticos como el Raffles Hotel.

La convulsa primera mitad del siglo XX, sobre todo la ocupación japonesa durante la Segunda Guerra Mundial y el inicio del proceso de descolonización, trajo una enorme inestabilidad y un futuro lleno de incertidumbres para Singapur, además de la destrucción de su aún incipiente infraestructura turística.

Tras alcanzar su autonomía total en 1959, los graves problemas económicos que venía padeciendo el país se agravaron y elevaron el desempleo a cuotas casi insostenibles. El gobierno, surgido tras las elecciones para la Asamblea Legislativa de ese mismo año, vio la necesidad de poner en marcha un plan para luchar contra esos problemas estructurales y desarrollar la economía de Singapur. El primer ministro Lee Kuan Yew tuvo claro el camino que ese plan tenía que seguir, como bien expresaba en sus memorias:

“Después de lidiar con el problema del desempleo durante años desde que llegamos al poder en 1959, todos nosotros en el gabinete supimos que la única manera de sobrevivir era la industrialización” (Lee, 2000: 67).

Para el desarrollo de este plan se contó con la asistencia de las Naciones Unidas. En 1961 se creó *Economic Development Board* (EDB) por iniciativa del ministro de Economía Goh Keng Swee. El objetivo era formular y aplicar estrategias económicas para promover principalmente el sector secundario, y dentro del mismo cuatro industrias

consideradas claves: industria de astilleros, ingeniería metalúrgica, productos químicos y electrónica (Lee, 2000). El turismo no fue considerado en este momento un sector prioritario. Como apuntaba Wong (1988), en el gobierno estaban preocupados por otras cuestiones que creían más urgentes, como la vivienda y la industrialización.

Lim (1979), citado en Hall y Oehlers (2000: 85), por su parte, señalaba que a la cuestión de prioridad había que añadir otro tema para explicar esta falta inicial de apoyo gubernamental. Según este autor, el partido político que asumió el poder en las primeras elecciones generales celebradas en Singapur en 1959, *People's Action Party* (PAP), no estaba muy convencido de los beneficios del desarrollo turístico por temor a que el turismo generara un proceso de erosión cultural.

En cualquier caso, esta falta de apoyo gubernamental contrastaba con la iniciativa promovida por el sector privado, que ya visualizaba los beneficios económicos que el desarrollo turístico podría traer.

En 1960 un grupo de representantes de agencias de viajes, hoteles, restaurantes, cines, parques de atracciones, agencias de transporte y cámaras de comercio decidieron formar una asociación con el objetivo de desarrollar la industria turística en Singapur (“Tourist Body Formed”, 1960). La asociación fue llamada *Singapore Tourist Association* (STA).

El turismo estaba en este momento bajo la responsabilidad del Ministerio de Cultura, el cual mostró su apoyo a la constitución de la asociación de turismo. El ministro de Cultura S. Rajaratnam, en un discurso ofrecido en febrero de 1960 ante delegados de la industria turística, habló sobre la necesidad de cooperación entre el gobierno y el sector privado y señaló varios puntos en los que la colaboración del gobierno podía materializarse, como por ejemplo, ayudar a eliminar obstáculos burocráticos a los turistas, desarrollar atracciones naturales y paisajísticas, ofrecer actividades culturales y ayudar a organizaciones privadas en la preparación de material publicitario proporcionándoles fotografías, pósteres, películas o información básica de Singapur.

A pesar del apoyo ofrecido, el ministro en este mismo discurso dejó bien claro que “[l]a promoción del turismo en el exterior debe recaer necesariamente en empresas privadas” (“Tourism: How The Govt.”, 1960). Esta afirmación ponía de manifiesto la falta de implicación directa del gobierno en el desarrollo turístico de Singapur. Se puede aserir, por tanto, que el apoyo público en este período era débil y escaso, más testimonial que real.

Hubo, no obstante, una iniciativa gubernamental reseñable que fue propuesta en

1960 por el Ministerio de Cultura con el objetivo de incrementar el número de turistas en el país. Se trataba de un programa de promoción que se llamó *Visit the Orient Year*, que consistió en la realización de una serie de eventos culturales, deportivos o artísticos durante el año 1961. La idea era atraer a más turistas y a la vez ofrecer una nueva visión de Singapur. En palabras del ministro, “*en lugar de presentar a Singapur como un exótico lugar oriental, en el que se podía ver una cultura muy pintoresca pero decadente [...], el promotor turístico debe tratar de vender Singapur como es hoy -una ciudad progresista, dinámica, moderna y cosmopolita donde se está llevando a cabo un interesante experimento de fusión de las diversas culturas y pueblos en una única entidad*” (“Tourism: New Approach”, 1960).

Estas palabras de S. Rajaratnam, además de suponer una nueva visión en la estrategia de promoción, eran muy indicativas de la mentalidad predominante en los años 60 en un país multicultural que acababa de alcanzar su autonomía total y con necesidad de crearse una identidad propia.

No obstante, esta iniciativa no dejó de ser algo puntual. La promoción de Singapur como destino turístico seguía estando en manos de STA, la cual en numerosas ocasiones pidió una mayor participación del gobierno. En este sentido, uno de los presidentes de la asociación afirmaba en 1961 que “[e]s deseable que en un futuro próximo se obtenga una considerable ayuda financiera del gobierno para subvencionar los limitados recursos de la asociación [para promocionar Singapur]” (Lee, 1961).

Los recursos de la STA procedían en su mayor parte de las suscripciones de sus miembros, y su escasez le impidió llevar a cabo grandes proyectos de promoción de Singapur, como fue manifestado en los medios de comunicación. En cualquier caso, la asociación continuó con su cometido y puso en marcha diversas actividades de promoción en estos primeros años de su existencia, tales como el envío de folletos publicitarios a agentes de viaje en el extranjero (Lee, 1961)

La STA estaba convencida de las posibilidades de Singapur de convertirse en un destino turístico de primer orden en el Sudeste Asiático e intentaba concienciar a la sociedad singaporense y al propio gobierno sobre los beneficios económicos del turismo. El presidente de la STA afirmaba al respecto en el año 1962 que “*Singapur tiene una ubicación ideal y la mayoría de los viajeros deben hacer una parada aquí. Las oportunidades del turismo son realmente grandes. Con sólo una pequeña inversión en comparación con lo que tiene que ser invertido en otras industrias, los beneficios que se pueden obtener del turismo son enormes*” (“That Report On Tourism”, 1962).

Estas palabras eran una clara reivindicación del papel primordial que ellos consideraban que había que otorgar al turismo en la economía de Singapur y escondían una crítica a la falta de implicación del gobierno en su desarrollo. Pero se trataban de palabras que eran necesarias encuadrar en un contexto político y económico de búsqueda urgente de soluciones que aliviaran la difícil situación que estaba atravesando el país.

A pesar de las medidas tomadas para atraer inversiones extranjeras en el sector secundario, el desempleo seguía en aumento al igual que las tensiones políticas y sociales en los primeros años de la década de los 60. Por tanto, al gobierno no le quedó más remedio que mirar hacia otros sectores económicos, entre los que se incluía el turismo, que hasta ese momento había sido visto con cierto recelo.

4.2. EL INICIO DE LA PLANIFICACIÓN (1963-1965)

El año 1963 fue un punto de inflexión en la historia del turismo de Singapur. El primer hito que puso de manifiesto el cambio de mentalidad del gobierno con respecto a este sector fue el traspaso de las competencias en turismo del Ministerio de Cultura al Ministerio de Economía en enero de ese año. La razón que se esgrimió fue que el Ministerio de Economía estaba mejor preparado, financiera e intelectualmente, para desarrollar el turismo como una industria importante. En palabras del ministro de Cultura S. Rajaratnan, “[...] *con nuestros países vecinos del Sudeste Asiático prestando una mayor atención al desarrollo del turismo, ha llegado el momento de Singapur de considerar el turismo como una industria más que como una actividad de promoción publicitaria*” (“Finance Ministry To Handle Tourism”, 1963). Bajo esta mentalidad, se le empezó a otorgar al turismo una gran relevancia como herramienta de desarrollo económico.

Este cambio vino motivado esencialmente por la necesidad de encontrar una solución urgente a la difícil situación económica y reflejaba una forma de hacer y entender la política basada en el pragmatismo, como bien quedaría demostrado en los años posteriores.

1963 fue también el año en el que Singapur, Malaya, Sabah y Sarawak formaron la Federación de Malasia. Esta unión abrió grandes expectativas de negocio para Singapur y creó una magnífica oportunidad para desarrollar un programa de cooperación regional en el que Singapur pudiera funcionar como base desde donde los turistas visitaran otros lugares de la región.

Ante este panorama, el Ministerio de Economía lanzó un proyecto de ley para la creación de *Tourist Promotion Board*¹ (TPB) el 28 de noviembre de 1963. Esta ordenanza entraría en vigor el 1 de enero de 1964 (National Library Board, 2015a).

El ministro de Economía Goh Keng Swee fue el principal artífice de esta iniciativa tras identificar el turismo como un motor económico sin explotar en Singapur. Los argumentos que dio para defender su desarrollo fueron los siguientes:

1. La capacidad de la industria turística *“para redistribuir la riqueza entre las naciones desarrolladas y en desarrollo de una manera digna y voluntaria”* (National Archives of Singapore, 1964). Este argumento tenía una especial relevancia para Singapur puesto que se trataba de un territorio en vía de desarrollo que recién había adquirido su autonomía total y reflejaba a la perfección la visión de unos gobernantes que querían que su país no dependiese de la ayuda humanitaria internacional para su supervivencia, como puso de manifiesto el primer ministro Lee Kuan Yew en sus memorias: *“Estaba convencido de que nuestro pueblo nunca debe tener una mentalidad de dependencia de la ayuda”* (Lee, 2000: 70). Por tanto, el turismo era percibido como un medio de desarrollo y se creía que con su fomento se podía evitar lo que había sucedido en otras antiguas colonias británicas con respecto a la dependencia exterior.
2. Otro argumento esgrimido fue que la inversión necesaria para desarrollar el turismo era mucho menor que los ingresos y el empleo que generaría. En consonancia con esta idea, el primer ministro Lee Kuan Yew comentaba la siguiente anécdota: *“[u]no de nuestros fabricantes de refrescos me sugirió que promoviésemos el turismo, que era mucha mano de obra, necesitándose cocineros, sirvientas, camareros, lavaderos, tintorerías, guías turísticos, conductores y fabricantes de artesanía de recuerdo. Y lo mejor de todo, se requiere poco capital”* (Lee, 2000: 68).
3. Por último, consideraba que el turista podía convertirse en un efectivo embajador de Singapur, y este aspecto, en un contexto en el que se pretendía atraer inversión extranjera, era clave ya que existía la necesidad de crear una imagen positiva del

¹ Oficina de Promoción Turística

país.

En el discurso dado en la inauguración oficial de las instalaciones de TPB, Goh Keng Swee puso de manifiesto que *“con el establecimiento de Singapore Tourist Promotion Board, el Gobierno de Singapur reconoce la capacidad de empleo y generación de ingresos de la industria del turismo y las posibilidades de aumentar la cuota de Singapur en ese sector”* (National Archives of Singapore, 1964)



Ilustración 4.1. Inauguración de la oficina de TPB.
[Fotografía de National Archives of Singapore]. (Singapur. 1964)

Por consiguiente, con la creación de esta organización y el reconocimiento explícito de la contribución del turismo en la creación de empleo y en la generación de riqueza, el gobierno de Singapur se embarcó en la misión de desarrollar y promocionar el país como destino turístico. Este asunto había estado en manos de STA, una organización privada que a partir de este momento pasaría a ayudar al Ministerio de Economía en su propósito de desarrollar un programa de turismo a gran escala. La idea del ministro era dar cabida al sector privado en la promoción de Singapur para incrementar la afluencia de turistas extranjeros, y ello lo expresó de una manera clara en el discurso de apertura de TPB: *“Espero sinceramente que la Oficina sea una fuente de orientación y ayuda a la empresa privada y que sea considerada por el sector privado como su complemento en lugar de su sustituto: un aliciente para redoblar el esfuerzo anterior en lugar de una señal para relajarse”* (National Archives of Singapore, 1964).

4.2.1. *Tourist Promotion Board. Funciones y características*

La ley por la cual se creaba TPB entró en vigor en enero de 1964. Su primera junta directiva estuvo compuesta por un presidente, K.M. Byrne, y por representantes de EDB, de STA y de varios sectores del turismo, tales como agencias de viajes, líneas aéreas, restaurantes y hoteles (National Library Board, 2015a). Es decir, el sector público y el sector privado estaban representados en un organismo al que le fueron otorgados amplios poderes para desarrollar la industria turística en Singapur.

La ley que creaba TPB regulaba no sólo el funcionamiento interno de la organización, sino que también establecía las funciones y poderes que tendría la Oficina para cumplir con el objetivo propuesto por el gobierno de desarrollar la industria turística de Singapur e incrementar el número de visitantes al país.



Ilustración 4.2. Merlion², logotipo de TPB (1964)
Copyright 1986 por STPB

² El *Merlion* es una criatura imaginaria con la cabeza de un león y cuerpo y cola de un pez y se asemeja a varias figuras de la mitología asiática y europea. La imagen del *Merlion* como emblema se convirtió posteriormente en un símbolo nacional. Según STB (2015), citado por Hayward (2012), “la elección del *Merlion* como símbolo de Singapur tiene sus raíces en la historia. El *Merlion* conmemora el antiguo nombre y la leyenda tomada de “*Malay Annals*” (obra literaria e histórica del siglo XV y XVI) que explica cómo Singapur recibió su nombre actual. En la antigüedad, Singapur era conocido como Temasek, que significa mar en javanés. Fue entonces, como lo es hoy, un centro de comercio. A finales del siglo IV, Temasek fue destruida por los siameses, según algunos historiadores, o por los javaneses, según otros. Según consta en la leyenda de “*Malay Annals*”, el príncipe Nila Utama del imperio Sri Vijaya redescubrió la isla más tarde en el siglo XI. Al ver una bestia extraña (que más tarde se enteró que era un león) al desembarcar, él denominó a la isla Singapura, que es una palabra sánscrita que significa león (*Singa*) y ciudad (*Pura*). El *Merlion*, con su cuerpo de pez montando las olas del mar, es un símbolo de la antigua ciudad de Temasek. Al mismo tiempo, su majestuosa cabeza recuerda la leyenda del descubrimiento de Singapur por el príncipe Nila Utama en el siglo XI, cuando Singapur recibió su nombre actual” (p.115).

Funciones de TPB (STPB, 1986: 5,6 y 7):

Actuar como agente del gobierno o, con la aprobación del gobierno, ante cualquier persona, entidad u organización para la transacción de cualquier asunto relacionado con el sector turístico.

Participar en la ayuda o promoción de mejoras en las instalaciones para los visitantes de Singapur y en el desarrollo de Singapur como lugar de vacaciones.

Asegurar la publicidad en el extranjero de los atractivos turísticos de Singapur.

Coordinar las actividades de las personas que prestan servicios a los visitantes de Singapur.

Regular, con la aprobación del ministro, las normas para ser cumplidas por las empresas turísticas.

Con la aprobación del ministro, dar licencia a cualquier tipo de empresas turísticas, establecer las condiciones bajo las que podrán darse dichas licencias y las tasas que puedan ser recaudadas por ello y cobrar dichas tasas.

Adquirir, comprar, contratar, alquilar, poseer y disfrutar de los bienes muebles e inmuebles de todo tipo y transmitir, traspasar, entregar, y ceder, facturar, hipotecar, adjudicar, reasignar, transferir o disponer de, o hacer frente a, bienes muebles o inmuebles pertenecientes a la Oficina en términos tales que a la Oficina le parezca adecuado.

Involucrarse en cualquier contrato.

Recibir, por los servicios prestados, comisiones o pagos que sean acordados.

Hacer recomendaciones al gobierno en relación con las medidas que puedan adoptarse para aumentar el número de visitantes en Singapur.

Ejercer todas las actividades y poderes y realizar todas las funciones que, en virtud de cualquier otra ley escrita, le sean o puedan ser o lleguen a ser adquiridas o delegadas.

Sujeto a la aprobación del ministro, crear normas para el establecimiento de un plan o planes para el pago de pensiones, gratificaciones, fondo de previsión y otras ayudas de jubilación a empleados u otras categorías de empleados de la Oficina, que pueda determinar en su muerte o retiro del servicio de la Oficina o por el contrario, cese en el servicio de la Oficina.

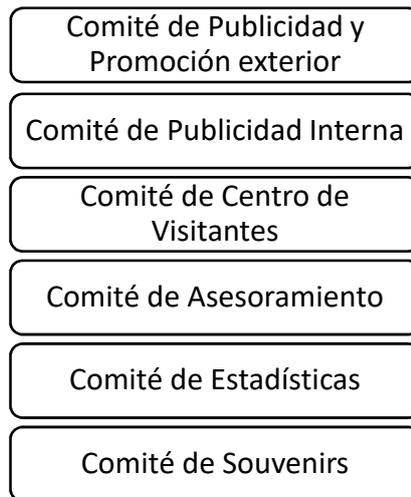
Con la aprobación del ministro, llevar a cabo actividades de prestación de servicios de transporte para las personas que visiten un centro turístico.

Con la aprobación del ministro, aceptar, o si no, adquirir y poseer acciones, bonos u otros valores en cualquier compañía que lleve a cabo actividades propias de una empresa turística, establecimiento de comida o bar.

Invertir dinero de la Oficina en cualquier negocio que promueva o contribuya a la industria turística de Singapur.

En general, desempeñar todos aquellos asuntos y temas que pueden ser fortuitos o resultantes del ejercicio de sus poderes o desempeño de sus funciones de conformidad con esta ley.

La estructura interna de TPB ha ido cambiando a lo largo de su historia de acuerdo con los objetivos marcados en cada período. En un primer momento fueron establecidos seis comités para encargarse, entre otros propósitos, de crear una imagen de Singapur en el exterior, de concienciar a la población local sobre la importancia del turismo, de asesorar a la industria de cómo ofrecer un buen servicio o recopilar datos sobre visitantes y gastos económicos (“Big Boost For Tourism”, 1964), a saber:



El establecimiento de estos comités especializados hay que enmarcarlo y entenderlo en un contexto caracterizado por el escaso desarrollo de Singapur como destino turístico, con una necesidad urgente de crearse una identidad propia y con una población que no era aún consciente de la importancia que el turismo podía tener en su economía, y de ahí ese deseo del gobierno de educar a la población en cuestiones turísticas. En este sentido, el presidente de TPB, K.M. Byrne, en un artículo publicado en 1964 en el periódico local *The Strait Times* comentaba que “*será el deber de Tourist Promotion Board de construir una imagen favorable de Singapur a través de una publicidad bien planeada en los mercados extranjeros de valor para nosotros y de reforzar el apoyo de la sociedad para alcanzar lo que se está pretendiendo*” (Hard work ahead: Byrne, 1964).

Por otro lado, la creación de estos comités fue también una muestra de hacia dónde se iba a dirigir las acciones de TPB en la década de los 60, que como indica Wong (1988) estuvo más centrada en el marketing y promoción de atracciones existentes que en el desarrollo de nuevos productos turísticos.

4.2.2. Acciones de TPB. El marketing como eje fundamental

Con la creación de TPB comenzó una nueva etapa en la historia del turismo de Singapur, que se caracterizó por la puesta en marcha de una política turística basada en unas estrategias, programas y planes de acción a largo plazo y en una visión pragmática y circunscrita a los intereses e ideología del partido político hegemónico desde 1959, el PAP. Este último aspecto es importante reseñarlo puesto que como afirma Henderson (2014), *“cualquier discusión sobre temas de desarrollo en Singapur no puede pasar por alto el trasfondo político y el predominio del Partido de Acción Popular, anteriormente dirigido por Lee Kuan Yew”* (p. 170).

El principal objetivo de esta organización en este período era, como se explicó, comercializar Singapur como destino turístico y allanar el camino para facilitar el desarrollo económico a través del turismo.

Una de las primeras medidas tomadas por TPB tras su implantación fue llevar a cabo en 1964 una campaña de publicidad en los Estados Unidos con la finalidad de *“...crear una imagen en los Estados Unidos favorable a la promoción del turismo en Singapur”*, tal y como expresó K.M. Byrne (*“Big Boost For Tourism”*, 1964). A ello se le uniría en ese mismo año diversas actividades promocionales en Japón y Europa, otros importantes mercados emisores. Los ejes en los que se basarían esas campañas eran el carácter cosmopolita de la ciudad y su diversidad cultural, así como su situación geográfica e infraestructuras públicas como el puerto, uno de los más importantes del Sudeste Asiático.

La estrategia de crear una imagen positiva de Singapur en el exterior fue desde el principio importante (*“Create World Image”*, 1964). Esta insistencia se explicaba no sólo por el deseo de convertir al país en un exitoso destino turístico sino también por la necesidad de mejorar su capacidad para atraer inversores extranjeros. No se debe olvidar que el gobierno había emprendido un plan de industrialización y requería inversión extranjera para poder llevarlo a cabo.

El panorama social, económico y político en el año de creación de TPB, 1964, era realmente desalentador. El desempleo seguía en aumento, amenazando con provocar graves disturbios, y las tensiones raciales se acrecentaban.

A estos problemas internos se unió un conflicto internacional con Indonesia, que no veía con buenos ojos la formación de la Federación de Malasia, de la que Singapur formaba parte. Asimismo, las relaciones entre Singapur y Malasia eran cada vez más



difíciles y con frecuentes choques políticos.

Ante esta delicada situación, el gobierno fue consciente que para sobrevivir era necesario contar con el apoyo internacional y buscar inversiones. El primer ministro, Lee Kuan Yew, afirmaba en este sentido que *“ya que nuestros vecinos quisieron reducir sus lazos con nosotros, tuvimos que establecer vínculos con el mundo desarrollado -América, Europa y Japón- y atraer a sus fabricantes para producir en Singapur y exportar sus productos a los países desarrollados”* (Lee, 2000: 75).

La puesta en marcha en 1964 de esas acciones de promoción turística formó, por consiguiente, parte de un plan más amplio del gobierno para crear una imagen favorable de Singapur en aquellos países considerados en aquel período aliados o potenciales inversores, confirmándose lo señalado por Hall (1994), citado en Hall y Oehlers (2000) de que *“es imposible separar las estrategias e imágenes turísticas de los intereses, valores y poder de quienes las formulan”* (p.91).

4.3. EL DESPEGUE DEL TURISMO EN UN CONTEXTO CONVULSO (1965-1969)

1965 fue otro año clave en la historia de Singapur por su expulsión de la Federación de Malasia y su proclamación como nación soberana e independiente. Con la independencia, Singapur iniciaba un camino incierto, como así lo reconocería su primer ministro Lee Kuan Yew que afirmaba que *“los años posteriores a 1965 fueron agitados y llenos de ansiedad, ya que tuvimos que luchar para adaptarnos”* (Lee, 2000: 12).

No obstante, a pesar de las dificultades que atravesaba el país, la actividad de TPB continuaba, lo que venía a demostrar que la apuesta del gobierno por el turismo iba en serio.

A las campañas de promoción en el exterior se unió una campaña a nivel local de concienciación sobre la relevancia del turismo. Fueron varias las medidas encaminadas a este propósito, como la realización de programas de televisión y radio y la celebración de la denominada *Tourist Week* en 1965 (STPB, 1966). Este evento, patrocinado por TPB, el Ministerio de Cultura, STA, organizaciones cívicas, hoteles y otros grupos buscaba involucrar a la población local en la iniciativa turística, y sirvió, según K.M. Byrne, para demostrar *“de una manera práctica a la gente de Singapur cómo la promoción del turismo puede beneficiar a todos los sectores de la comunidad”* (*“Tourist Week”*, 1965).

La idea de educar a la población a fin de desarrollar una conducta favorable hacia el turismo se venía ya gestando con anterioridad. Tal y como aparecía recogido en la prensa de la época, STA se mostró dispuesta a colaborar estrechamente con TPB tras su apertura para lograr que la comunidad local apoyase y fuera receptiva al turismo. Esta petición se hizo en base a la siguiente reflexión:

“Es obvio que cualquier programa de desarrollo turístico debe estar respaldado por una sociedad incondicional y sincera dispuesta a acoger a visitantes de todos los países del mundo. Aunque, afortunadamente, esto es una reacción natural de muchos singapurenses amigables, sigue siendo esencial tomar medidas activas para informar y educar a la comunidad sobre la importancia del turismo, para que nuestros visitantes sean considerados huéspedes a los que se les ofrecen instalaciones de primera clase y sean tratados con cortesía y amabilidad” (*“Community Support Essential”*, 1964).

Estas actividades de educación y concienciación obedecían a una estrategia que perseguía favorecer al turismo, pero a la vez podían inscribirse en un plan de largo alcance del gobierno de Singapur cuyo fin último era proyectar en el exterior una imagen favorable del país que ayudara a fomentar y atraer inversiones. Para ello era necesario no sólo inculcar a la población los valores y beneficios que acarrea la apuesta por este sector económico, sino que también era importante, en consonancia con la mentalidad de los gobernantes, erradicar los comportamientos considerados propios del tercer mundo, como manifestaría Lee Kuan Yew en su biografía (Lee, 2000):

“Si Singapur pudiera establecer los estándares del primer mundo en seguridad pública y personal, salud, educación, telecomunicaciones, transporte y servicios se convertiría en el lugar base de empresarios, ingenieros, gerentes y otros profesionales que tuvieran que hacer negocios en la región. Esto significaba que teníamos que capacitar a nuestra gente y equiparlos para proporcionar los estándares de servicio del primer mundo. Yo creía que esto era posible, que podíamos volver a educar y orientar a nuestro pueblo con la ayuda de las escuelas, sindicatos, centros comunitarios y organizaciones sociales. Si los comunistas en China pudieron erradicar todas las moscas y gorriones, probablemente nosotros podamos lograr que nuestra gente cambie sus hábitos del tercer mundo” (p. 76).

Esta política y mentalidad suponía el inicio de una etapa caracterizada por un fuerte intervencionismo estatal a todos los niveles y al que hay que prestar atención si queremos entender la evolución del turismo en Singapur.

Los años posteriores a la independencia de Singapur continuaron siendo muy problemáticos. A la incertidumbre surgida sobre las posibilidades de supervivencia de este pequeño estado insular sin recursos naturales y con graves problemas económicos y sociales, se sumó la salida de las tropas británicas del país en 1968, lo cual provocó la destrucción de miles de empleos directos e indirectos que dependían de ellas.

Estos acontecimientos, sin duda, fueron claves para el respaldo definitivo que recibiría la industria turística por parte del gobierno en la segunda mitad de la década de los 60 y explican su forma de actuar.

4.3.1. La planificación, el pragmatismo y la rapidez como claves de la acción política

Las acciones de promoción en el extranjero y las campañas de educación y concienciación a nivel local continuaron llevándose a cabo en los años sucesivos a 1965.

Fue en este período cuando TPB comenzó a usar eslóganes para comercializar Singapur como destino turístico. El eslogan usado en estos años fue *Instant Asia*, con el que según la propia organización se quería “transmitir la idea de Singapur como un destino de vacaciones que combinaba las atracciones, los gustos y culturas de los principales grupos étnicos de Asia” (STB, 2014a).

Todo el esfuerzo realizado comenzó pronto a dar sus frutos, con un incremento del número de visitantes y de los ingresos por turismo. Pero el aumento espectacular de visitantes llevó aparejado una serie de problemas a los que hubo que hacer frente.

En primer lugar, el número de hoteles era reducido para el flujo turístico que venía recibiendo Singapur (ver Tabla 4.1.). De modo que el gobierno tuvo que diseñar un plan de incentivos a promotores privados para la construcción de nuevos hoteles que aliviaran esa escasez de camas. La respuesta del sector privado fue más que notoria, y en 1969 había 32 hoteles en construcción, que cuando se completaron aportaron a Singapur un número mucho mayor de camas. (STPB, 1970). Los hoteles fueron construidos principalmente en un área que el gobierno quiso delimitar como zona turística: Orchard Road y la zona de Tanglin.

Tabla 4.1

Número de hoteles y habitaciones en Singapur en el período 1965-1969

Año	Número de hoteles	Número de habitaciones
1965	16	1148
1967	16	1169
1969	61	3725

Nota: Información extraída de Wong (1988)

En segundo lugar, las nuevas necesidades y retos surgidos ante la expansión del turismo sacaron a luz una serie de debilidades sobre el funcionamiento y organización de TPB. Conscientes de la necesidad de corregir esos problemas, Lam Peng Loon, director en aquel entonces de TPB, realizó un estudio en 1969 con el propósito de hacer recomendaciones que mejorasen el funcionamiento de la organización.

Según Lam (1969), las deficiencias detectadas en TPB eran las siguientes:

- La falta de cualificación del personal administrativo y ejecutivo.
- Publicidad. El criterio utilizado para seleccionar las revistas y periódicos en los que se insertaban las campañas de publicidad era el número de tirada que tuvieran esos medios y no el público a quien iban dirigidos.
- El uso de agencias de relaciones públicas u otras organizaciones similares como oficinas de información turística en el extranjero (Estados Unidos, Japón, Australia y Alemania). Se comprobó que el trabajo que hacían estos representantes en el exterior se reducía simplemente a responder consultas telefónicas y a distribuir folletos a petición de los interesados.
- Las relaciones con la industria turística local. El trabajo en materia de promoción de TPB era realizado sin contar con el sector privado local, que trabajaba a la vez y por su cuenta sin la coordinación y guía de este organismo.

Ante estas deficiencias, Lam Peng Loon formuló una serie de recomendaciones para solventar las mismas. En su opinión, TPB, como catalizador de la industria turística, debía planificar y poner en marcha un programa integrado de promoción, desarrollo de instalaciones y atracciones turísticas y de investigación. Asimismo, consideró que era necesario que esta organización continuara innovando sus estrategias para hacer frente a un mercado turístico cada vez más cambiante (Lam, 1969: 16).

Estas recomendaciones fueron tomadas en cuenta, y en base a las mismas, TPB reorganizó su estructura en 1969. Fueron creados cuatro departamentos (STPB, 1979: 1): Departamento de Administración, Departamento de Marketing, Departamento de Infraestructuras y Departamento de Investigación.

De modo que, analizando la trayectoria y funcionamiento de TPB en esta segunda mitad de la década de los 60, se pudo ya vislumbrar las pautas que definirían la política turística de Singapur: la planificación, el pragmatismo y la rapidez con la que el gobierno respondería a los problemas y necesidades que iban surgiendo con el desarrollo de una industria altamente cambiante.

4.4. LOS ORÍGENES DEL SECTOR MICE EN SINGAPUR

Con anterioridad a la década de los 70, el sector MICE de Singapur y del resto de Asia Oriental era casi inexistente, con la excepción de Japón, que era el país en donde se celebraba el mayor número de convenciones internacionales.

En los años 50 y 60, como consecuencia de la evolución económica hubo un incremento de la demanda de convenciones. Sin embargo, Singapur no aprovechó estas circunstancias para atraer a este sector que era ya conocido por su alta rentabilidad. Las prioridades del país, inmerso en graves problemas socioeconómicos y políticos, estaban alejadas del desarrollo del turismo en todas sus vertientes, quedando esta industria relegada a un segundo plano.

Como indica Khoo Cheng Lock (1962), Singapur como destino no satisfacía las exigencias requeridas para la celebración de eventos MICE al no contar con las instalaciones adecuadas. Los espacios disponibles para celebrar este tipo de eventos tenían una capacidad muy limitada, lo cual impedía acoger grandes convenciones o conferencias, obligando a los organizadores a buscar otros destinos con instalaciones mejores y más espaciosas.

Los escasos eventos MICE celebrados en Singapur en estos años se realizaron en espacios tales como Victoria Memoria Hall (con una capacidad máxima de 350 asistentes), Anglo-Chinese School Hall, University of Malaya o Cultural Centre. En la mayoría de los casos, estas convenciones y conferencias estaban relacionadas con la economía, la cultura o la religión (Khoo Cheng Lock, 1962).

A partir de 1964, con la creación de TPB y la fuerte apuesta del gobierno de Singapur por el turismo, empezaron a crearse las condiciones para desarrollar el sector MICE en el país y fue incrementándose al mismo tiempo el interés de los gobernantes hacia este sector.

Con la mejora de las infraestructuras y un entorno más favorable, Singapur empezó a ser seleccionada como lugar de celebración de un mayor número de conferencias regionales e internacionales (STPBa, 1971). Un acontecimiento considerado clave en la historia del sector MICE de Singapur por su repercusión internacional fue la celebración en enero de 1971 de la primera reunión de Jefes de Gobierno de la Mancomunidad de Naciones (también conocida por sus siglas en inglés CHOGM, *Commonwealth Heads of Government Meeting*), cuyo éxito supuso el inicio del despegue de esta industria en el país (Singapore Convention News, 1977).

4.5. ESTADÍSTICAS DE TURISMO (1960-1969)³

Tal y como se observa en la tabla 4.2., el número de llegadas de visitantes internacionales a Singapur creció de forma espectacular en la década de los 60.

Tabla 4.2

Número total de llegadas internacionales a Singapur (1960-1969)

Año	Número de llegadas ⁴
1960	90.049
1961	101.631 ⁵
1962	109.203
1963	109.730
1964	90.871
1965	98.481
1966	128.670
1967	204.852
1968	251.135
1969	408.709 ⁶

Nota: Información extraída de STPB (varios años).

En 1960 fue creada STA, y a pesar de sus escasos recursos para promocionar Singapur en el exterior, su trabajo contribuyó, entre otros factores, a un aumento del 21% en el número de llegadas de visitantes en 1962.

A partir de 1963 hubo un estancamiento en las cifras. Y en 1964, una caída brusca del 17,1% con respecto al año anterior. Estos malos datos fueron el resultado de los graves problemas internos de Singapur (las tensiones políticas, sociales y raciales de estos años) y de problemas externos (el conflicto internacional con Indonesia), como se vio en apartados anteriores.

³ Fue en 1967 cuando se publicó por primera vez un informe anual estadístico sobre turismo, aunque la recogida de datos referidos al número de llegadas de visitantes a Singapur se venía ya haciendo regularmente desde 1955 (Wong, 1988). La metodología usada varió en la década de los 60, lo cual ha dificultado la comparación de los datos estadísticos de ese período. A ello se unió un factor externo relacionado con la historia de Singapur, que ha contribuido igualmente a que la comparación sea complicada: su unión y expulsión posterior de la Federación de Malasia.

⁴ Se debe señalar que los datos de llegadas de visitantes se refieren a aquellos visitantes que han llegado a Singapur por aire o por mar. Los que han entrado por carretera o ferrocarril no aparecen en los datos recogidos por TPB (STPB, varios años).

⁵ Las fuentes de las que proceden los datos estadísticos son las tarjetas de desembarque que todo extranjero debe rellenar a la hora de pasar por Inmigración. En 1969, el formato de esas tarjetas fue modificado para que la información obtenida fuera más completa y estuviera mejor organizada (STPB, 1970). Entre 1963 y 1965, Singapur formó parte de la Federación de Malasia, de modo las tarjetas de inmigración no eran exigidas ni para los nacionales de Malasia Peninsular ni tampoco para los extranjeros que embarcaban en algunos de sus puertos o aeropuertos. Entre 1966 y 1968, se continuaba sin exigir la tarjeta de desembarque a esos visitantes nacionales o extranjeros que procedían de esta región, con lo que no computaban en las cifras de visitantes anuales a Singapur (STPB, 1970 y 1971a).

⁶Incluye a los visitantes que embarcaron desde Malasia Peninsular.

En 1965, comenzó una recuperación en el número de visitantes, que se explican por la mayor apuesta del gobierno por el turismo y la labor de TPB, que fue creada un año antes.

A partir de ese año, el incremento fue muy importante, con una media anual por encima del 30%. A esa labor del gobierno, se unieron, según Wong (1988), otros factores externos que favorecieron que esos datos fueran tan positivos: el fin del enfrentamiento con Indonesia en 1966, la aprobación por parte del gobierno del uso de Singapur como centro de descanso y recreación para las tropas estadounidenses destinadas en Vietnam en el período 1965-1969⁷ y la relajación en los requisitos de visados y estancia en el país.

Tabla 4.3
Llegada de visitantes por nacionalidad (1963-1969)

	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
Norte América	25.624	22.976	23.923	35.644	56.083	67.350	95.892
Reino Unido	28.114	24.025	24.529	27.418	35.541	40.958	55.386
Resto de Europa	8.348	8.217	10.415	13.529	19.723	26.283	39.273
Asia	29.635	17.937	20.855	26.075	55.895	70.403	151.506
Oceanía	13.456	14.716	15.898	22.221	30.840	37.950	52.745
Otros	4.553	3000	2.861	3.783	6.770	8.191	13.907

Nota. Información extraída de STPB (varios años)

Norte América y Europa eran los principales mercados emisores de turistas a Singapur en la década de los 60. Pero, como se observa en la Tabla 4.3, a medida que avanza la década, el número de visitantes procedentes de Asia fue cada vez mayor, llegando a superar al número total de visitantes de las otras dos regiones en 1969. Oceanía, y especialmente Australia, era también un importante mercado emisor.

⁷ Se trata de un programa de los Estados Unidos destinados a los soldados en misiones internacionales cuyas siglas en inglés es R&R (Rest and Recreation)

4.6. RESUMEN DEL CAPÍTULO

Tras el inicio del proceso de descolonización, el turismo no fue considerado por el gobierno de Singapur, elegido en las primeras elecciones generales de 1959, un sector prioritario. La agudización de la crisis económica y el aumento de las tensiones políticas y sociales en los primeros años de los 60 hicieron, no obstante, que las miradas se dirigieran hacia este sector, que hasta ese momento había sido visto con cierto recelo.

Ante esta situación, el Ministerio de Economía lanzó un proyecto de ley para la creación de TPB en 1964. Con ello, el gobierno de Singapur se embarcó por primera vez en su historia en la misión de desarrollar y promocionar el país como destino turístico.

Los años 60 fueron años muy complejos, especialmente tras la expulsión de Singapur de la Federación de Malasia y su proclamación como república independiente en 1965. Las debilidades y carencias del nuevo estado hicieron temer por su supervivencia. Frente a este panorama tan desalentador, la prioridad del gobierno en materia turística era desarrollar la industria para atraer inversión y crear empleo cuanto antes. Era necesario situar a Singapur en el mapa turístico y empezar a proporcionarle una marca internacional y de prestigio.

La política turística de STPB en esta década estuvo basada fundamentalmente en el desarrollo de planes de comercialización y promoción en los que se vendían su localización estratégica y sus atractivos culturales como país multiétnico.

También fue destacable la realización de campañas de concienciación y educación a fin de desarrollar una conducta favorable hacia el turismo entre la población local, a la vez que eliminar de la sociedad aquellos comportamientos y actos considerados perjudiciales para la imagen que se quería proyectar del país. Estas acciones y estrategias estuvieron siempre circunscritas a los intereses e ideología del PAP y del primer ministro Lee Kuan Yew, que con una mezcla de autoritarismo, pragmatismo, intervencionismo y paternalismo controlaba de forma férrea el poder para lograr los objetivos propuestos (Henderson, 2014; Leong, 1997).

El sector MICE era en este período casi inexistente. Existía en el gobierno un escaso conocimiento e interés por el mismo. Singapur, además, no contaba con unas infraestructuras adecuadas.



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

5

FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO I El inicio del turismo de masas (década de los 70)

Tras una etapa de gran complejidad en la que se temió por la supervivencia del país recién independizado se pasó en la década de los 70 a un período de mayor estabilidad. Las medidas tomadas para desarrollar Singapur empezaron a dar sus frutos, y problemas tan graves como el desempleo comenzaron a desaparecer, hasta el punto de que en el año 1971 había escasez de mano de obra para ciertas industrias (Tan, 1979)

El turismo fue uno de los sectores claves que ayudó a que el país comenzara a salir de esta situación de gravedad, como así lo corroboraba el ministro de Economía Ho Sui Sen en un discurso pronunciado en 1970 (STPB, 1971b): *"De todas las áreas de la actividad económica que se fomentaron y desarrollaron durante 1970 para compensar la pérdida de divisas extranjeras y otros efectos de la decadencia militar, uno de las más prometedoras fue la industria turística"* (p. 4).

Los pronósticos que vaticinaban la gran capacidad de la industria turística para generar empleo e ingresos se cumplieron, sobre todo a partir de 1969 que fue cuando se inició el despegue en las cifras de visitantes internacionales a Singapur (ver Tabla 4.2)

El turismo aportó alrededor del 4% al PIB del país a finales de 1960 y principios de 1970, y su contribución aumentó a casi el 8% a finales de esa década (Khan, Seng y Cheong, 1990: 448).

El empleo que generó el turismo también se incrementó sustancialmente en este período. Según Diamond (1979), citado en Khan, Seng y Cheong (1990: 448), el número de puestos de trabajo creados por este sector representó el 3,7% del empleo total del país en 1970 y aumentó al 5,5% en 1979, de acuerdo con los datos aportados por Seow (1981) citado en Khan, Seng y Cheong (1990: 408).

Este despegue del turismo hizo que en la década de los 70 las miradas comenzaran a dirigirse también hacia un segmento que en Asia era aún poco conocido, pero que en Europa y Estados Unidos había adquirido una considerable importancia por su aportación a la economía (Ladkin y Spiller, 2000). Se trataba del segmento MICE.

5.1. EL CONTEXTO DE LA POLÍTICA TURÍSTICA. UN PERÍODO DE BONANZA

La década de los 70 supuso el inicio del turismo de masas en Singapur y el despegue del segmento MICE, que fue adquiriendo paulatinamente una mayor relevancia.

En línea con lo afirmado por autores como Airey y Chong (2011), Hall y Jenkins (1995) y Pforr (2005), el contexto condiciona los procesos de formulación e implementación de la política turística, de ahí la necesidad de analizar el mismo en este apartado.

En este período confluyeron en Singapur una serie de factores tanto del ámbito local como internacional que tuvieron una fuerte influencia en su política turística, incluida aquella dirigida al desarrollo del sector MICE. El criterio de identificación de estos factores ha estado basado en el grado de influencia que el propio gobierno ha otorgado a los mismos, dejando al margen otros que se han considerados menos relevantes.

1. FACTORES EXTERNOS AL SISTEMA TURÍSTICO:

Sistema político

El sistema político de Singapur surgido tras la independencia se caracterizó por la existencia de un partido único en el poder, *People's Action Party* (PAP), cuyo primer ministro, Lee Kuan Yew, ejercía su liderazgo y capacidad de influencia en todas las esferas de la nación. Esta particularidad favoreció el desarrollo de una política continuista durante toda esta etapa basada en el intervencionismo, control y autoritarismo.

Uno de los principales retos políticos a los que hubo que hacer frente en los 70 estaba relacionado con la construcción de la identidad nacional. Singapur era un país recién independizado con una sociedad multiétnica, en su mayor parte de origen inmigrante y con una identificación escasa con el territorio (Chan y Ul Haq, 2007). Ante esta situación, los gobernantes concentraron sus energías en este período en la creación de una identidad nacional a través de un programa de ingeniería social (Ooi, 2005) que acabaría por transformar el espacio físico y humano de Singapur.

Por otro lado, el régimen político instaurado requería para su supervivencia un fuerte control de la población y una propaganda constante, y ello tuvo también una fuerte

repercusión en la forma de hacer política y en las medidas tomadas.

En este contexto, el turismo, además de ser considerado un motor de desarrollo económico, fue visto en los 70 como una herramienta útil a los intereses políticos, por su importante labor de propaganda y su capacidad para proyectar una determinada imagen del país a nivel local e internacional

Marco económico

Singapur experimentó un fuerte crecimiento económico en la década de los 70, que vino acompañado por una transformación de su economía. De tener una economía basada en exclusiva en la actividad de su puerto comercial pasó a otra en la que la manufactura se convirtió en el sector clave durante este período.

Este país desarrolló un modelo económico particular por sus especiales características. Su pequeño tamaño, su escasa población y la falta de recursos naturales obligaron, una vez alcanzada una mayor estabilidad tras la proclamación de la independencia, a desarrollar una economía abierta, especializada y muy dependiente de la inversión exterior para asegurar de este modo su supervivencia y hacer frente a la competencia (Lim et al., 1988).

El gobierno jugó en este contexto un papel fundamental, con la introducción de políticas que perseguían la creación de un clima económico favorable a la inversión extranjera. Aunque hubo un gran énfasis en la libertad de empresa y en el libre comercio, el estado mantuvo un fuerte control sobre la economía, adoptando el rol de promotor y catalizador de esta. Ello dio lugar a la aparición en Singapur de una economía de mercado con rasgos característicos, en la que, por ejemplo, las empresas públicas funcionaban en base a los principios de rentabilidad y eficiencia propios del sector privado.

En este entorno de crecimiento, pero con una economía aún débil, el turismo siguió teniendo en los 70 un importante papel como motor de desarrollo tanto por su capacidad para generar empleo y divisas como para crear una imagen positiva del país que atrajera la inversión extranjera.

Dentro de la industria turística, el segmento MICE fue adquiriendo en esta etapa una mayor importancia. El gobierno de Singapur era conocedor de los beneficios que a nivel económico había traído el llamado turismo MICE a destinos europeos y americanos (“Tourist Board To Make Bid For Conventions”, 1973).

Asimismo, el fuerte crecimiento económico de Singapur, su política de atracción de inversiones y el establecimiento de un gran número de empresas multinacionales en los 70 provocaron la necesidad cada vez más frecuente por celebrar reuniones, convenciones o exhibiciones en la ciudad, y ello ayudó igualmente a crear un ambiente favorable al desarrollo de la industria MICE en el país.

Coyuntura internacional

La economía de Singapur era muy dependiente de la demanda externa, lo cual la hacía sensible a la coyuntura internacional. Esta fase se caracterizó por una fuerte convulsión económica a nivel global generada tras la crisis del petróleo de 1973. El aumento del precio del crudo tuvo un efecto inflacionista que provocó una disminución de la actividad económica de gran número de países, entre ellos los principales países de destino de las exportaciones de Singapur. Esta crisis también afectó seriamente a los flujos turísticos hacia el país. Sin embargo, fue un elemento que reforzó la apuesta del gobierno por el sector MICE, que era percibido como una herramienta que podía ayudar a compensar la pérdida de viajeros e ingresos por turismo.

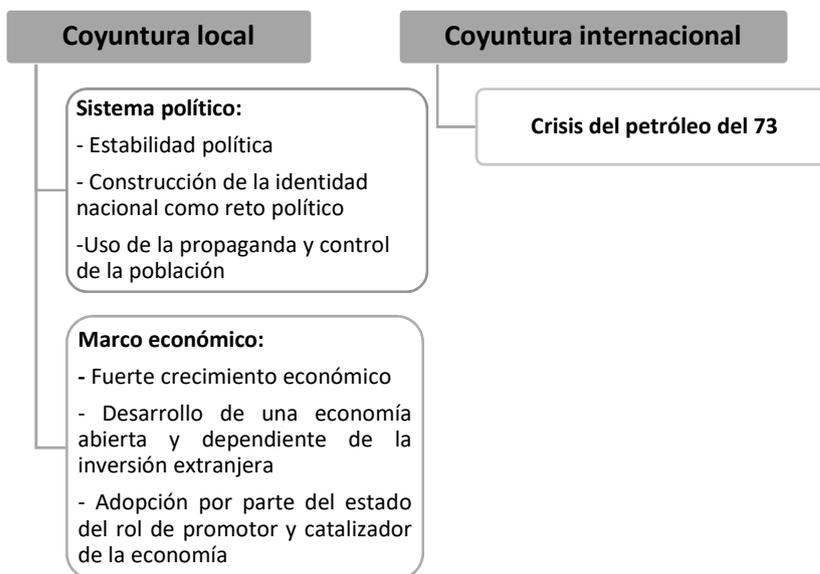


Figura 5.1. Factores externos al sistema turístico en la década de los 70.
Elaboración propia

2. FACTORES INTERNOS AL SISTEMA TURÍSTICO:

Visión del turismo MICE

La forma en la que aparece representado el visitante MICE en el discurso público da pistas sobre la importancia (o no) que a este segmento se le va a otorgar en la política turística en las distintas fases. Una visión positiva indica una mayor predisposición a tener al mismo en consideración, aunque este hecho no se traduzca posteriormente en medidas efectivas y coherentes para su desarrollo.



Figura 5.2. Visión del visitante MICE en los 70
Elaboración propia

En la década de los 70, según se deduce del análisis cualitativo de contenido, el visitante MICE era asociado a términos como “muy rentable”, “alto poder adquisitivo” y “calidad” (ver Figura 5.2). Esta visión positiva obedecía a una opinión muy generalizada en esta etapa sobre los beneficios que este sector podría traer a Singapur a diferentes niveles, como se aprecia en la Figura 5.3 (ver ANEXO II para más detalles sobre la definición de la categoría y los códigos asociados).



Figura 5.3. Categoría “Oportunidad” del segmento MICE en los 70
Fuente: Elaboración propia

Se argumentaba que las oportunidades generadas por este tipo de visitantes eran muy positivas por las siguientes razones:

- a) El gasto medio diario en destino era superior al de un visitante por motivos de ocio, lo que se traducía en mayores ingresos para el país. Este aspecto era crucial para una economía como la de Singapur, que, aunque ya no estaba en una situación de emergencia como en la década anterior, aún seguía dependiendo de la entrada de divisas extranjeras para su viabilidad.
- b) La estancia media era superior a la de otro tipo de visitantes, lo que conllevaba más gastos y un impacto positivo en la ocupación hotelera. Este último aspecto era relevante ante la problemática que estaba atravesando el sector hotelero de Singapur. El crecimiento espectacular del número de habitaciones a finales de los 60 provocó una caída acuciada de la ocupación media, que pasó del 74,2%

en 1969 a 61% en 1972 (ver Tabla 5.1.). Asimismo, eran numerosos los proyectos de hoteles en construcción, que veían igualmente amenazado su futuro por esta situación. De modo que hubo que adoptar estrategias para contrarrestar la baja ocupación, y una de las medidas fue el desarrollo del turismo MICE.

- c) Generación de beneficios colaterales. En palabras de Runme Shaw, “*los beneficios de las convenciones no se limitan sólo a los hoteles. El visitante de convenciones tiende a permanecer más tiempo en un lugar que el visitante medio, lo cual beneficia a tiendas y otras industrias de servicio*” (“Tourist Board To Make Bid For Conventions”, 1973). El turismo MICE era considerado un importante dinamizador de otros sectores económicos.

Por otro lado, además del impacto económico y sus efectos en sectores diversos, también se argumentaba que el sector MICE era muy beneficioso para la competitividad y viabilidad del destino por las razones que se explicarán en el siguiente punto.

Limitaciones del destino

El limitado tamaño y la escasez de recursos naturales e históricos que favorecieran el desarrollo de la industria turística situaban a Singapur en desventaja con respecto a los países de su entorno geográfico. A ello se le añadía la radical transformación urbanística y social que estaba experimentando la ciudad como consecuencia de su desarrollo económico y que estaba afectando a su imagen como destino exótico en mercados europeos y norteamericanos.

Los responsables políticos de Singapur eran conocedores de estas limitaciones y eran también conscientes de la volatilidad de la dinámica turística, caracterizada por ser altamente cambiante y estar sometida a la coyuntura internacional y nacional. El secretario de Estado de Economía Tang See Chim dejaba entrever con estas palabras en 1970 la preocupación que existía en el gobierno sobre las consecuencias que estas sombras pudieran traer a uno de los sectores económicos que mejor funcionaban en la nueva República (PATA y STPB, 1970): “*El turismo es una de las industrias de más*

rápido crecimiento y Singapur, no menos que cualquier otro país, está sintiendo su impacto económico y beneficiándose de este generador de dinero [...] Nuestra isla y república es pequeña y no tenemos muchas atracciones en el sentido de monumentos históricos. Pero tenemos un pueblo imaginativo y entusiasta de diversa procedencia étnica y cultural y tenemos una ciudad en el que las cosas funcionan” (p. 2).

Estos elementos obligaron a buscar nuevas estrategias para afianzar Singapur como destino turístico, y fue entonces cuando el foco de atención se puso en el sector MICE, percibido como un segmento con gran potencial para hacer frente a los retos que tenía el país por delante en materia turística.

El ritmo de llegadas de turistas internacionales se disparó a partir de 1969, pero surgió desde muy temprano el temor de que la capacidad de carga turística del país se saturara por sus restricciones espaciales. De ahí, la importancia que se le empezó a otorgar al segmento MICE por estar asociado más a la calidad que a la cantidad. La captación del turista MICE se convirtió en cierto modo en una necesidad para un destino que no podía seguir creciendo de manera continuada.

Al mismo tiempo, la atracción del turista MICE podía ayudar también a contrarrestar otra de las debilidades de Singapur motivada por la carencia de recursos turísticos de relevancia y la pérdida de atractivo por su rápida transformación. Este hecho estaba provocando en los 70 la conversión de la ciudad en un lugar de paso y de escala hacia otros lugares de la región en vez de un destino en sí mismo. Así lo explicaba Asad Shiraz, director de Marketing Turístico de STB desde 1982 a 1992, en referencia a la apuesta del gobierno por el sector MICE:

“Singapur entró en un período en el que ya no resultaba tan exótico ni tan interesante, y algunos de los mercados europeos comenzaron cada vez a venir menos a Singapur. Incluso si venían, venían para hacer una parada para ir a otro lugar. Singapur no era un destino, Singapur era un punto de escala a otros lugares” (A. Shiraz, comunicación personal, 1 de septiembre de 2015).

Se consideró que la celebración de convenciones o exposiciones atraerían a personas que vendrían en exclusiva a la ciudad por este motivo, y no para utilizarla como un lugar de escala o de paso hacia otros destinos regionales.

El desarrollo del turismo MICE, por consiguiente, fue visto como una estrategia que permitiría el fortalecimiento y consolidación de Singapur como destino turístico, por

los beneficios que generaba, por la posibilidad de complementar su oferta y por la oportunidad que le brindaba para convertirse en un destino con entidad propia.

Turismo de masas

La consolidación de la cultura del ocio en el mundo occidental, que en este período era de donde procedía la mayor parte de los visitantes a Singapur, fue uno de los factores vinculados a la coyuntura internacional que explicaba el fuerte despegue del turismo en el país. A ello contribuyó igualmente el interés creciente y el mayor conocimiento de Asia en Europa, América y Australia por el conflicto de Vietnam.

También fueron claves las mejoras de las comunicaciones aéreas por los avances tecnológicos y el abaratamiento del coste de los transportes, que estimuló enormemente la demanda mundial.

En su mayor parte, se trataba de un tipo de turista de masa, que como señalaba Fayos-Solá (1996), tenía pocas y no muy variadas expectativas, al cual no resultaba difícil satisfacer a un bajo costo.

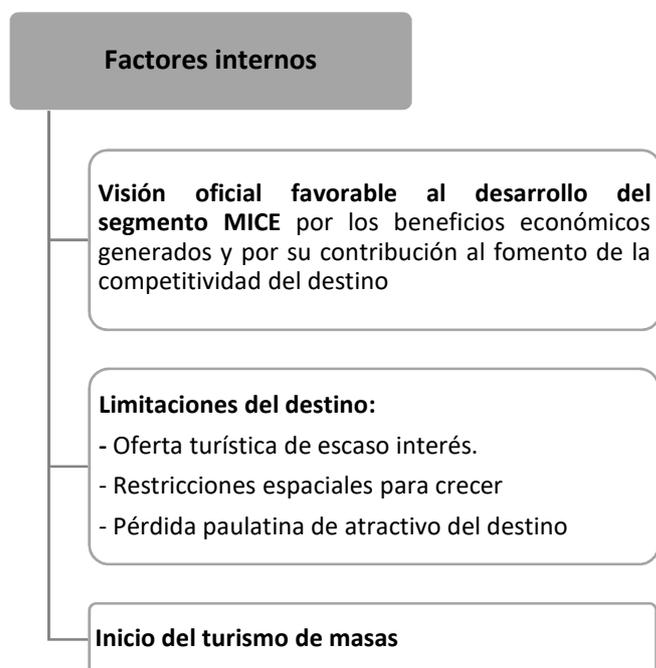


Figura 5.4. Factores internos al sistema turístico en la década de los 70.
Elaboración propia

5.2. EL PAPEL DE TPB COMO PROMOTOR DEL SECTOR MICE

Tal y como indican Bauer, Lambert y Hutchison (2008), el éxito del sector MICE depende en gran medida de la actuación de los gobiernos y de la capacidad de la industria de influir en las decisiones y acciones tomadas por los mismos.

Hablar de política turística en Singapur es hablar de una institución que ha tenido un papel clave en la formulación e implementación de ésta, *Tourist Promotion Board*, a la cual se le añadió el nombre de *Singapore* en 1975⁸.

El despegue del turismo en Singapur a partir de 1969 estuvo vinculado no sólo a la existencia de ciertos elementos externos favorables al mismo, como el desarrollo del turismo internacional o el mayor conocimiento de Asia en Occidente, sino también a la intensa labor de STPB. Esta organización, que en un principio estuvo bajo el ámbito de competencia del Ministerio de Economía, pasó a formar parte del Ministerio de Comercio e Industria cuando fue creado en marzo de 1979 (STPB, 1979: 2), lo cual fue indicativo del relieve que estaba alcanzando el turismo en la economía de Singapur, al ser equiparado con otros sectores económicos claves del país.

Nombre	Período
Runme Shaw	1969-1976
Tan I Tong	1977- 1984

Figura 5.5. Presidentes de STPB en los 70.
Información extraída de STPB (varios años)

Aunque la década de los 70 fue mucho más tranquila y de mayor estabilidad que la etapa anterior, el incremento tan espectacular del número de turistas tanto de ocio como de negocio en Singapur (ver tabla 5.2.) hizo que surgieran nuevos retos a los que hubo que hacer frente, unidos a los ya existentes por tratarse de un país nuevo en vías de desarrollo y en el que turismo era un fenómeno relativamente reciente.

STPB mostró una gran disposición para solventar los problemas que iban

⁸El nombre de *Tourist Promotion Board* fue cambiado a *Singapore Tourist Promotion Board* en 1975. Según el ministro de Finanzas del momento, Hon Sui Sen, este cambio estaba en consonancia con la práctica internacional, “*que identifica una organización turística nacional a través del nombre del país*” (Adding Singapore to the TPB, 1975). Por tanto, a partir de este momento, se va a utilizar en este estudio el nombre oficial de la organización, *Singapore Tourist Promotion Board* (STPB)

surgiendo en la industria turística de Singapur y puso en marcha su maquinaria para buscar posibles soluciones, aplicando una estrategia basada en el análisis y la planificación.

En consonancia con esta estrategia, STPB y *Pacific Area Travel Association* (PATA) organizaron conjuntamente el primer seminario de turismo en Singapur, que fue inaugurado el día 12 de octubre de 1970 (Kwee, 1970a). El objetivo de este seminario era en palabras de Runme Shaw, presidente de STPB (PATA y STPB, 1970), “[...] proporcionar una oportunidad para que todos los que estén involucrados activamente en el sector turístico conozcan y discutan los problemas y expresen su punto de vista sobre las instalaciones turísticas en Singapur. El seminario está organizado con la esperanza de que, en el curso de los debates, la Junta [STPB] y el sector privado tengan éxito en alcanzar un cierto grado de entendimiento mutuo estableciendo así las bases para la cooperación y promociones conjuntas en la industria del turismo” (p.3). Es decir, querían hacer del seminario un punto de encuentro entre representantes del sector público y privado para discutir asuntos de gran importancia relacionados con el turismo en Singapur.

El seminario, que marcó un hito en la historia del turismo del país, reunió a representantes del gobierno y consejos estatutarios relacionados con la industria turística, como EDB y *Port of Singapore Authority* (PSA) y representantes del sector privado (Kwee, 1970a). Fueron cinco las áreas debatidas y analizadas en el mismo:

1. Plan de marketing para vender Singapur.
2. Irregularidades del negocio de la turoperación.
3. Hoteles: instalaciones, tarifas y clasificación.
4. La industria del souvenir.
5. Aprovechamiento de las instalaciones turísticas existentes y la creación de nuevas atracciones (Kwee, 1970b).

La celebración de este seminario sirvió no sólo para sacar a la luz la problemática e inquietudes que atenazaban a la industria turística de Singapur, sino que también ayudó a STPB a definir sus pautas de actuación en la década de los 70, basadas en la planificación y cooperación, de ahí su importancia para entender la evolución de la política turística en el sector MICE durante esta etapa.

5.2.1. La creación de *Singapore Convention Bureau*. La creciente importancia del sector MICE

El reconocimiento a principio de los 70 de la importancia del sector MICE para la economía y la industria turística de Singapur hizo que STPB empezara a involucrarse de manera más decidida en el desarrollo de este, con el propósito de convertir a la ciudad-estado en el “*Centro de Convenciones de Oriente*” (“*Campaign to Project Singapore’s image*”, 1971). Runme Shaw afirmaba en 1971 que “*para este fin no se han escatimado esfuerzos, [...] para decirle al mundo que esta ciudad nuestra ofrece lo mejor en instalaciones para conferencias*” (“*Promoting S’pore As Convention City*”, 1971)

En esta fase inicial STPB adoptó el rol de promotor y estímulo del sector MICE. En 1971, el Departamento de Marketing de STPB expandió sus funciones para encargarse, por un lado, de la solicitud de las convenciones y, por otro, de la prestación de servicios a las mismas.

Con respecto a la primera de las funciones mencionadas, el Departamento de Marketing comenzó a establecer contactos con varias organizaciones del país para apoyarles en su solicitud para acoger convenciones o reuniones internacionales. Este Departamento también estaba encargado de proporcionar asesoramiento a los organizadores de tales eventos en cinco áreas principales:

- Alojamiento de los delegados.
- Gestión de la mano de obra para las convenciones.
- Asesoramiento a los familiares de los delegados y programas sociales⁹.
- Lograr un mayor número de participantes al evento.
- Búsqueda de instalaciones y servicios más adecuados (STPB, 1972).

Asimismo, para facilitar a las distintas organizaciones y asociaciones organizadoras de eventos MICE un mayor conocimiento del destino, esta institución publicó diverso material promocional e informativo (STPB, 1972).

⁹ Un porcentaje elevado de los asistentes a las convenciones y reuniones venían acompañados por sus familiares.

Ante el crecimiento del número de eventos MICE celebrados en la ciudad, en gran parte motivado por la mayor implicación del gobierno (“The Convention City of the Far East”, 1973), STPB estableció en 1973 una unidad especial de coordinación de convenciones dentro del Departamento de Marketing (STPB, 1974).

Esta unidad especial fue el germen de *Singapore Convention Bureau* (SCB), que fue creado un año más tarde, en 1974, como un departamento diferenciado y con entidad propia. Ésta fue una muestra más del deseo del gobierno por fortalecer el papel de Singapur como destino MICE. Se consideraba que “con el establecimiento del *Convention Bureau*, Singapur está mejor preparada para acoger convenciones mayores e incluso más espectaculares que las del pasado, las cuales han convertido [a Singapur] en el Centro de Convenciones de Oriente.” (“The Convention City of the Far East”, 1973).

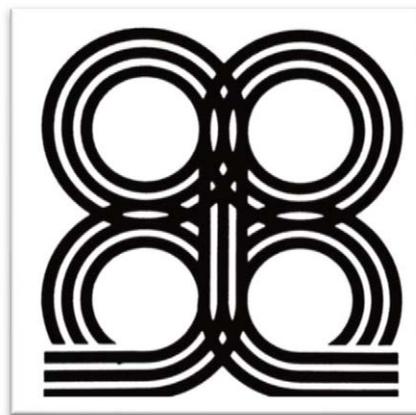


Ilustración 5.1. Logotipo de SCB.
Copyright s/f por SECB.

Principales objetivos de SCB:

Generar un mayor interés en mercados internacionales hacia Singapur como lugar de reuniones, convenciones, exposiciones y programas de viajes de incentivo.

Promocionar las infraestructuras de Singapur para la organización y celebración de reuniones y eventos especiales.

Estimular y ayudar a los organizadores en su puja por celebrar convenciones internacionales.

Promover la asistencia de los delegados y sus acompañantes en las convenciones y exposiciones programadas.

Coordinarse con el personal de las convenciones para asegurar el éxito de la planificación y montaje de las reuniones y eventos.

Para el logro de estos objetivos, SCB contaba con la guía de un Consejo Asesor compuesto por representantes de la industria hotelera, aerolíneas, agencias de viaje y turoperadores (STPB, 1975). También fue muy importante la colaboración de las oficinas regionales en el exterior de STPB (ver Figura 5.10).

5.3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA POLÍTICA TURÍSTICA EN EL SECTOR MICE EN LOS 70

En este apartado se va a realizar un estudio de aquellas decisiones y acciones de la política turística que contribuyeron (o no) de forma directa o indirecta al desarrollo del sector MICE de Singapur en los 70. Para ello se van a tomar como punto de referencia las categorías identificadas en el análisis cualitativo de contenido como “Atributos positivos” y “Atributos negativos”, construyendo el relato a partir de los códigos registrados dentro de cada categoría (ver ANEXO II y ANEXO III.). El objetivo es encuadrar la visión oficial de Singapur como destino MICE en su contexto temporal y ofrecer una perspectiva más amplia de la relación entre los niveles micro, meso y macro en el proceso de formulación e implementación de la política turística en esta etapa.

5.3.1. Atributos positivos. El destino como elemento clave

Singapur presentaba en la década de los 70 una serie de fortalezas que le hacía destacar con respecto a otros países del Sudeste Asiático y que favorecían a la vez el empuje y avance del sector MICE en el país, según se desprende del análisis cualitativo de contenido realizado (ver Figura 5.6).

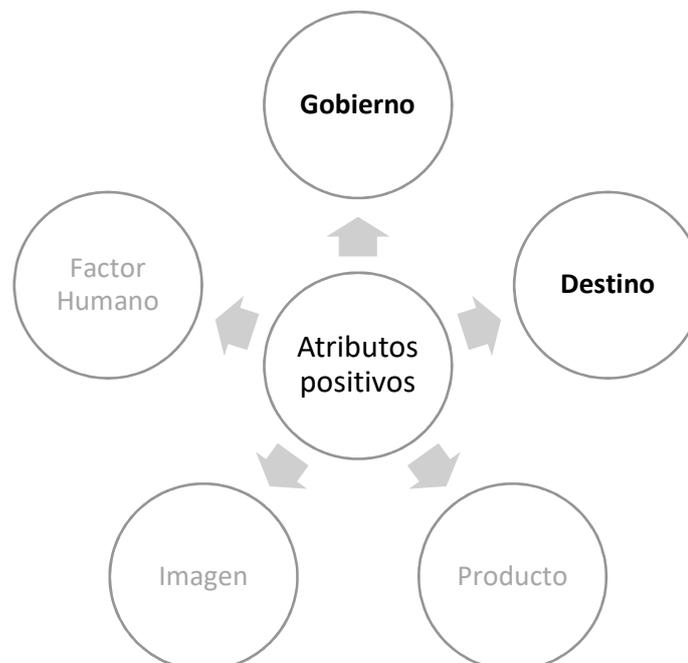


Figura 5.6. Atributos positivos de Singapur como destino MICE en los 70.
Elaboración propia

Estos atributos positivos de Singapur como destino MICE estaban vinculados no sólo a aquellos aspectos propios del sector MICE, sino también a otros elementos del país como destino turístico y como territorio. A continuación, se van a describir y analizar las decisiones y acciones de la política pública relacionada con el turismo que han contribuido durante esta fase al despegue y crecimiento del sector MICE. Se va a tomar como base las dos principales subcategorías identificadas en el análisis cualitativo de contenido (Gobierno y Destino), dejando al margen las otras tres restantes (Producto, Imagen y Factor Humano) por su escasa relevancia en este período.

La calidad del producto MICE, la imagen de Singapur como destino y la excelencia del factor humano eran elementos muy valorados por los actores involucrados en el sector en la década de los 70, sobre todo en comparación con la de los países de su entorno, lo que le otorgaba ventaja competitiva. No obstante, el crecimiento del número de visitantes hizo que surgieran una serie de problemas relacionados con estos ámbitos, provocando las quejas constantes del sector. Por este motivo, la política pública dirigida al desarrollo del producto MICE, la imagen y el factor humano se va a analizar con más detalle en el apartado 5.3.2.

5.3.1.1. Gobierno. Una participación activa

5.3.1.2 Destino. La creación de la base para el desarrollo del sector MICE

5.3.1.1. Gobierno. Una participación activa

El gobierno, como indica Seah (2001: 317), consideró que el turismo MICE iba también a formar parte de la estrategia nacional de desarrollo económico. Y por este motivo, se hizo cargo de su coordinación, planificación y regulación desde un primer momento para lograr el objetivo de convertir a la ciudad en el “Centro de Convenciones del Sudeste Asiático” (“Campaign to Project Singapore’s Image”, 1971). Este interés gubernamental se tradujo en una participación activa, especialmente tras la creación de SCB en 1974 (Ver para más detalles el apartado 5.2.1.), lo cual fue destacado por representantes del sector MICE como una fortaleza del destino.

5.3.1.2. Destino. Creación de la base para el desarrollo del sector MICE

Gartrell (1994) definía a los destinos como “[...] *aquellas áreas geográficas que tienen atributos, características, atracciones y servicios que atraen al usuario potencial*” (p. 10).

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis cualitativo de contenido, los elementos más valorados de Singapur como destino en la década de los 70, dejando al margen los relacionados específicamente con el sector MICE, eran los recogidos en la Figura 5.7.

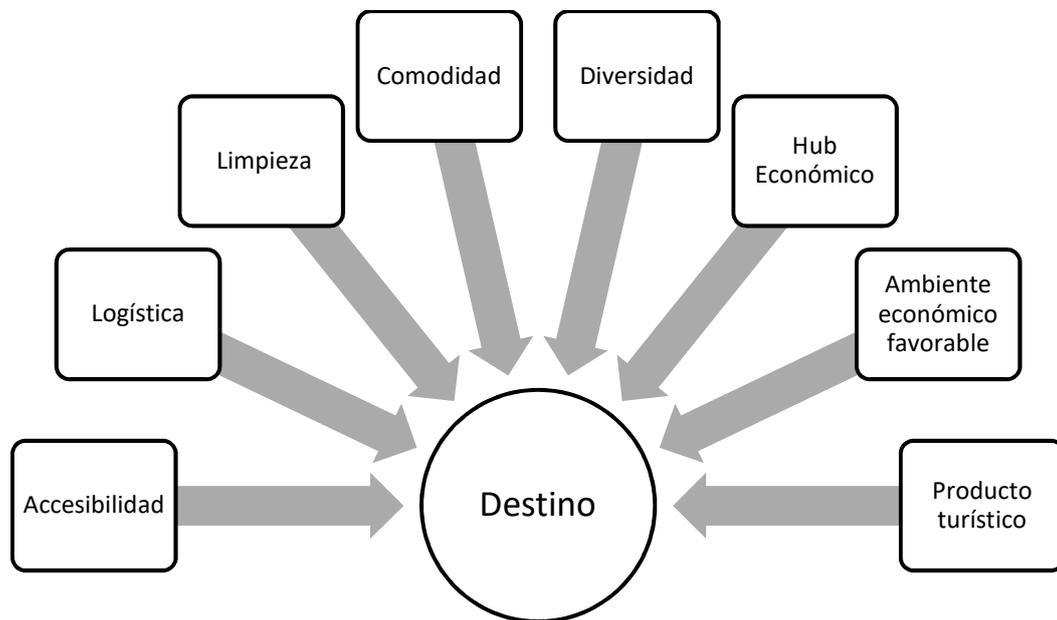


Figura 5.7. Códigos de la subcategoría “Destino” en los 70
Elaboración propia

Estos aspectos eran claves en el proceso de toma de decisiones de selección del lugar MICE (Swarbrooke y Horner, 2001), dotando, por tanto, a Singapur de la base necesaria para el desarrollo de este segmento en la década de los 70. ¿Y cómo fue posible? Para responder a esta pregunta hay que poner el foco de atención en la política turística, cuya elaboración e implementación respondió a factores tanto externos como internos al sistema turístico (ver apartado 5.1.)

El gobierno de Singapur, a través de STPB, adoptó en este período un papel muy activo en la creación de infraestructuras, atracciones y de una imagen y un entorno favorable para el fomento del turismo de ocio y de negocio.

Los ejes estratégicos adoptados en esta etapa y que ayudaron a mejorar la

potencialidad de Singapur como destino MICE giraron en torno a:



(i) Marketing y promoción internacional

En la década de los 60, la labor de STPB se centró fundamentalmente en las actividades de comercialización y promoción de Singapur como destino turístico. En los 70, se le siguió prestando una gran atención a estas actividades.

Los esfuerzos en materia de promoción y marketing eran esenciales para un país que carecía de recursos naturales e históricos de importancia y que aún tenía una imagen internacional débil. El gobierno era consciente de estas debilidades y por ello otorgó un papel relevante al campo de la promoción y comercialización, al considerarlo como un medio efectivo para superar esos factores que influían de forma negativa en el desarrollo de la industria turística de Singapur.

La labor de STPB en este ámbito fue intensa. Tras la reorganización de STPB en 1969, el departamento de Marketing se hizo cargo de las acciones promocionales y de comercialización. Para ello contó con el asesoramiento de otro de los departamentos creados, el de Investigación, cuya función era proporcionar información y datos que posibilitaran conocer cómo y hacia dónde deberían dirigirse los esfuerzos para lograr un mayor desarrollo del sector turístico del país (Kwee, 1970c).

Hasta 1970 se había recurrido al uso de agencias de relaciones públicas u otras organizaciones similares para realizar campañas de promoción e información turística en el extranjero. Pero tras comprobarse la escasa efectividad de las mismas, Lam Peng Loon,

director en aquel entonces de STPB, recomendó el nombramiento en aquellos mercados emisores considerados prioritarios de “*representantes a tiempo completo para desarrollar un enfoque más contundente y directo en la promoción de Singapur*” (Lam, 1969: 26).

Siguiendo estas recomendaciones, STPB abrió en la década de los 70 una serie de oficinas regionales de turismo.

Fecha de Apertura	Lugar
Enero de 1970	Tokio, Sydney y San Francisco
Octubre de 1970	Londres
Junio de 1973	Frankfurt.
Diciembre de 1978	Nueva York
Agosto de 1979	Asia (con sede en Singapur)
Septiembre de 1979:	París

Figura 5.8. Oficinas Regionales de Singapore Tourist Promotion Board. Información extraída de Lee (2000)

A principios de esta fase, los mercados americano, japonés, británico, australiano y alemán concentraban la mayor parte de los viajeros que visitaban Singapur, y de ahí la decisión de STPB de abrir primeramente oficinas regionales en esos países para lograr un aumento del número de viajeros procedentes de los mismos.

Estas representaciones servían no sólo como centros de información turística para el público en general y la industria turística, sino que también aportaban a STPB información relevante sobre sus respectivos mercados, facilitando los canales necesarios para poner en marcha las campañas de promoción y publicidad en esos lugares (STPB, 1976).

A medida que avanzaba la década y como consecuencia de la situación económica internacional hubo cambios en la política turística de Singapur, y nuevos mercados y nuevas estrategias entraron en juego.

Este período se caracterizó por una fuerte convulsión económica a nivel global generada tras la crisis del petróleo de 1973. El ministro de Economía de Singapur, Hon Sui Sen, mostraba su preocupación ante este panorama incierto puesto que “[...] *se espera que tres de nuestros principales países generadores de turistas – Reino Unido, Japón y Estados Unidos*”, sean fuertemente golpeados [por la crisis]” (“Getting the Tourists”,

1974).

Para contrarrestar los efectos negativos de la crisis en la industria turística de Singapur, que en este momento suponía la cuarta fuente de ingresos de divisas del país, STPB adoptó las siguientes medidas en el campo de la promoción y comercialización internacional:

- Intensificar sus esfuerzos en los mercados tradicionales.
- Diversificar su territorio de acción con la búsqueda de nuevos mercados, tales como Suiza, Francia, Benelux o Medio Oriente.
- Reconocer la potencialidad de Asia como generadora de turistas e incrementar los esfuerzos para promover los viajes interregionales (STPB, 1979).

Por tanto, ante las adversidades y desafíos que se vislumbraban en el horizonte del sector turístico, STPB adoptó una política basada en la consolidación de mercados tradicionales y en la diversificación, obteniendo unos resultados positivos a tenor de las cifras de visitantes que tuvo en esta década (ver Tabla 5.2.)

En líneas generales, la política de STPB en materia de promoción y marketing en los 70 se caracterizó por la realización de acciones directas en los mercados emisores prioritarios y por la búsqueda constante de nuevos mercados.

Principales líneas de actuación (STPB, varios años):	Viajes de familiarización
	Seminarios y presentaciones a agentes de viajes, turoperadores y empleados de aerolíneas.
	Organización de eventos promocionales en mercado
	Realización de películas y cortos sobre Singapur para proyectar en cines y televisión
	Participación y organización de exhibiciones internacionales, festivales gastronómicos, de moda, cine o libros en hoteles, centros comerciales y otros lugares seleccionados
	Envío y distribución de material publicitario
	Proyectos varios como patrocinio de concursos realizados por publicaciones de viajes, con el regalo de un viaje a Singapur; invitación a Singapur de personalidades conocidas del deporte; emisión de sellos conmemorativos sobre turismo y atracciones turísticas en Singapur; etiquetas de viajes y tarjetas postales

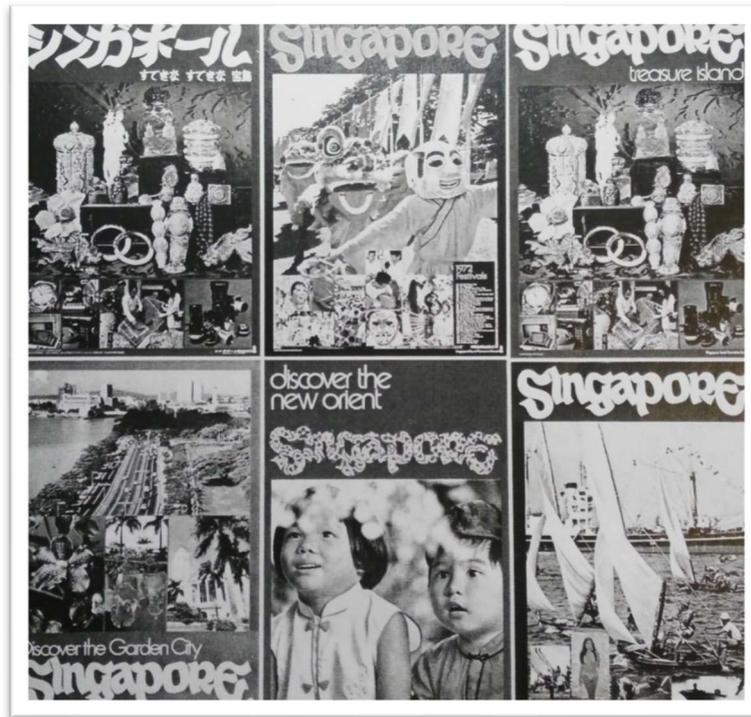


Ilustración 5.2. Carteles turísticos de 1971.
Copyright 1972 por STPB

Construcción de la imagen turística y sus implicaciones sociales

En palabras de Chang y Lim (2004), “*la comercialización de los destinos turísticos es un ejercicio de imaginación geográfica. La forma en la que los lugares – atracciones turísticas, ciudades, regiones y países – son promocionados y publicitados a menudo implica imaginaciones estratégicas del lugar encaminadas a atraer la atención de los medios, inversiones y turistas, a la vez que infundir un sentido de orgullo cívico entre los residentes*” (p. 166).

Singapur era un país de reciente creación y carecía de unos elementos identitarios definidos que facilitarían su promoción internacional como destino turístico. Este factor hizo que se produjera un hecho curioso: el proceso de construcción nacional estuvo aquí unido a la búsqueda de una imagen turística con la que poder venderse.

Tras su independencia, Singapur optó por proyectar durante los años 60 y 70 la imagen de “*un crisol único de razas, religiones y culturas de Oriente*” (STPB, 1976: 10), en el que convivían de forma armónica cuatro grandes etnias: china, malaya, india y euroasiática. La elección de esta temática obedeció a un intento por crear una atracción

turística de forma rápida y con escaso desembolso económico. No hay que olvidar la situación de emergencia económica y la necesidad de supervivencia del país, que requería de forma urgente generar empleo e ingresar divisas.

El eslogan adoptado en los primeros años de funcionamiento de STPB fue *Instant Asia*, que como se dijo anteriormente, intentaba transmitir “*la idea de Singapur como un destino de vacaciones que combinaba las atracciones, los gustos y culturas de los principales grupos étnicos de Asia*” (STB, 2014a).

En 1973 se empezó a utilizar el eslogan turístico, *Singapore – A world within a world* (STPB, 1976), que seguía incidiendo en el carácter multiétnico del país:

“Singapur es un mundo dentro de otro mundo, donde grupos étnicos se han unido para hacer de él uno de los más grandes crisoles del mundo de diferentes razas. Es un lugar donde se puede ver una boda malaya, una ópera china y una danza india, todo en un mismo día. Donde se puede comer fideos chinos, 'satay' malayo (barbacoa) y 'murtabak' indio (panqueque) en un café y escuchar una docena de idiomas y dialectos hablados simplemente al pasear por la ciudad” (p. 6).

El eslogan *Come Share Our World*, lanzado en 1974 y utilizado principalmente en los mercados europeos y americanos, representaba también ese carácter multirracial (STPB, 1977).

Si bien en un primer momento, por la situación de emergencia, el gobierno no fue consciente del todo de las repercusiones sociales y políticas que la proyección de esta imagen acarrearía a Singapur, pronto vio la utilidad que la adopción de esta tendría para sus planes.

La conceptualización del país como un lugar multicultural en el que cuatro grandes etnias habitaban en armonía y la distribución de esta imagen a nivel internacional acabaron influyendo en la población local, lo cual sería fundamental para el proceso en el que Singapur andaba inmerso de construcción de su identidad nacional. El turismo fue utilizado por el gobierno como una herramienta de “ingeniería social”, como lo denominó Ooi (2002).

La imagen proyectada de Singapur correspondía en parte con la realidad del país, pero no mostraba toda su diversidad cultural. Este hecho, que podría interpretarse como una simplificación a la hora de vender el país como destino turístico, obedecía en realidad a una estrategia más amplia del gobierno que se inició tras la independencia, según la cual

pretendía reducir las etnias presentes en Singapur a cuatro grandes categorías (Leong, 1997). El fin era homogeneizar la compleja realidad cultural, ejercer un mayor control de la población y crear una mayor conciencia nacional.

Singapur sufrió a principios de los 60 fuertes tensiones raciales, y el gobierno, como apunta Hall y Oehlers (2000), adoptó el principio de multiculturalismo para evitar nuevos conflictos. No obstante, la adopción de ese principio no significó el respeto a la diversidad, sino que supuso la reducción y clasificación en cuatro grandes grupos de las numerosas categorías étnicas existentes en el país, las cuales mantenían tradiciones e incluso idiomas distintos.

La insistencia en las campañas promocionales realizadas en los 70 sobre la convivencia pacífica de cuatro grandes grupos culturales en Singapur se podía incrustar, por tanto, en esa estrategia del gobierno de crear una identidad nacional basada en el concepto de multiculturalidad y de querer ejercer un mayor control de la población a través de la eliminación, unificación e incluso reinención de elementos culturales, como bien han puesto de manifiesto Hall y Oehlers (2000), Henderson (2014), Leong (1997) y Ooi (2002).

Por otro lado, los problemas que la crisis del 73 trajo al sector turístico hicieron que se diseñaran campañas promocionales en las que, además de proyectar la imagen de un país multiétnico, se destacara su localización geográfica en el centro del Sudeste Asiático. Uno de los objetivos perseguidos era inculcar en los mercados emisores la percepción de que Singapur era un punto de partida clave para viajar a los países limítrofes (Lee, 2000). El lema publicitario que se introdujo en 1975 para comercializar esta idea fue *It All Starts in Singapore*, que fue en consonancia con una mayor cooperación con el resto de las regiones vecinas en materia turística.

Asimismo, otro de los objetivos buscados era convertir Singapur en un punto de parada esencial para aquellos viajeros que hacían la ruta aérea entre Europa y Australia y viceversa. Se trataba de inculcar en los potenciales visitantes “*la sensatez de pasar un poco más tiempo para ver Singapur y el encanto de Oriente antes de proceder a su destino final*”, como subrayaría John Kilroy, director regional de STPB en Londres (Mohan, 1978).

A mediados de los 70, en la búsqueda constante de nuevos mercados, se empezó también a promocionar otras imágenes no basadas únicamente en la etnicidad y la localización, sino en la nueva realidad del país con sus múltiples y radicales transformaciones urbanísticas, sociales y culturales.

En este contexto, un nuevo lema promocional fue lanzado en 1977, *Surprising Singapore*, el cual retrataba a Singapur como “*un mundo de contrastes cautivadores, un paraíso del comprador y un centro gourmet*” (STPB, 1978: 6).

Este eslogan implicó cambios en la imagen internacional que se quiso proyectar del país, y su difusión siguió formando parte de una estrategia política más amplia que tendría consecuencias a nivel local.

Fecha	Eslogan promocional
1964	<i>Instant Asia</i>
1973	<i>Singapore – A world within a world</i>
1974	<i>Come Share Our World</i>
1975	<i>It All Starts in Singapore</i>
1977	<i>Surprising Singapore</i>

Figura 5.9. Esloganes publicitarios en los 70.
Información extraída de STPB (varios años)

(ii) Cooperación regional en materia de turismo

Un segundo eje estratégico adoptado en esta etapa para mejorar la potencialidad de Singapur como destino turístico y MICE fue la cooperación regional. En la década de los 60, las tensiones políticas entre Singapur y sus países limítrofes, Indonesia y Malasia, fueron muy graves. Estas tensiones fueron disminuyendo en la década siguiente a medida que la independencia económica de Singapur con respecto a sus vecinos iba haciéndose cada vez más obvia, aunque permanecerían siempre latentes.

La nueva república asiática surgida en 1965 era consciente de sus debilidades. Existía la percepción de que Singapur era un estado demasiado pequeño para sobrevivir como una entidad viable independiente. Existía lo que el ministro de Exteriores denominó en aquel momento “*la neurosis del enano*” (“*Small Size Need Not Deter Singaporeans*”, 1972).

Ante la mejora de las relaciones políticas con los países vecinos y la necesidad de hacer frente a las debilidades por la particularidad propia del país, se planteó una mayor cooperación interregional que favoreciera el desarrollo de la industria turística en la región.

Esta idea fue puesta de manifiesto en el primer seminario de turismo que se celebró en Singapur en 1970, en donde el director del departamento de Marketing de STPB, Raymon T. H. Huang, hizo la siguiente recomendación (Huang, 1970): *“El turismo regional debe ser promocionado también. En esta región, Singapur tiene una ventaja natural sobre muchos países. Estar en el cruce de caminos de Asia Oriental y del Sudeste es precisamente una buena razón para ello. Las excelentes instalaciones turísticas, la accesibilidad y aquellos aspectos indispensables relacionados con el turismo hacen de Singapur un lugar muy importante en cualquier plan e idea de viaje. Pero como nos faltan muchas de las atracciones que muchos de los países de nuestro entorno tienen, la promoción del turismo regional es importante para nosotros. La participación en este tipo de promoción y comercialización conjunta sería ventajoso”* (p. 39).

Estas palabras en cierto modo verbalizaban la percepción de que Singapur era un destino turístico con carencias para desarrollarse y necesitaba de la colaboración de sus vecinos para complementar su oferta turística.

En base a esta idea, la cooperación regional se convirtió en uno de los ejes del plan que puso en marcha STPB en 1970 para garantizar el éxito de la industria turística (“Three-Prong Plan”, 1970).

Este período coincidió, además, con un cambio de tendencia a nivel global en la forma de viajar, debido en parte a la mejora de los medios de transporte, especialmente la aparición de nuevos modelos de avión con mayor capacidad y rapidez. Surgió un tipo de turista cada vez más joven y con menos recursos económicos que deseaba hacer un viaje en el que pudiera visitar el mayor número de lugares posibles.

Singapur entendió, por tanto, que para desarrollarse como destino turístico tenía que cooperar con su entorno puesto que como expresó Runme Shaw en la inauguración del Seminario de Turismo de 1970, *“ el éxito de un destino está ligado con el de la región en el que se encuentra”* (“Three-Prong Plan”, 1970).

STPB comenzó a colaborar más estrechamente con *Association of South-East Asian Nations*¹⁰ (ASEAN) en la promoción del turismo. El acercamiento de STPB a esta organización se tradujo en numerosas acciones encaminadas al desarrollo conjunto del turismo en el Sudeste Asiático en la década de los 70.

¹⁰ Ésta era una organización regional que fue fundada en 1967 por cinco países: Filipinas, Indonesia, Malasia, Singapur y Tailandia, y que tenía como objetivo prioritario acelerar el desarrollo económico y favorecer la paz y estabilidad de la región.

Principales acciones conjuntas de STPB con ASEAN:	Participación en las reuniones del Comité Permanente de ASEAN sobre turismo, el cual constituía en este momento el grupo regional más cohesionado y activo en la promoción del turismo en el Sudeste asiático.
	Apoyo de acuerdos políticos para facilitar los requisitos de entrada a los turistas que fueran nacionales de los países miembros de ASEAN (STPB, 1970)
	Realización de actividades promocionales y de comercialización conjuntas en los principales mercados emisores de turistas del Sudeste Asiático, como la campaña de publicidad puesta en marcha en 1971 con el título “Visit ASEAN Year 1971”.
	Organización y participación en el seminario de ASEAN sobre el sector turístico, que celebrado por primera vez en 1970 proporcionó <i>“al sector privado de la industria turística de las naciones miembros de ASEAN un foro para expresar sus problemas y sugerencias para promocionar el turismo en la región de ASEAN. Este seminario también proporcionó un canal oficial para comunicarse con [el Comité Permanente de ASEAN sobre Turismo], donde las recomendaciones y sugerencias [podían] ser consideradas para su implementación dentro del marco de ASEAN”</i> (STPB, 1972: 9)
	Intercambio regular de puntos de vista sobre asuntos turísticos de interés mutuo y apoyo continuo

Por otro lado, tal y como se mencionó con anterioridad, el año 1973 supuso un cambio en la política de Singapur motivado por la crisis que el aumento del precio del petróleo trajo consigo. Si la labor en materia de comercialización y promoción fue reforzada para hacer frente a esta crisis, la cooperación con el resto de los países del Sudeste Asiático también se intensificó.

Como consecuencia del aumento del coste de los viajes por el incremento del precio del crudo y la inflación, los turistas estaban cada vez más preocupados por obtener el máximo valor de su dinero y los turoperadores tendieron a centrarse en los populares paquetes turísticos multidestinos. En estas circunstancias fue necesario para los países ASEAN reforzar su colaboración, facilitando la exención de los requisitos de visados, iniciando una política de reducción de tarifas en los billetes de avión y fortaleciendo las campañas de marketing conjuntas (“Success- A Story”, 1974).

La labor de STPB fue en este contexto bastante intensa puesto que el país no se podía permitir ningún retroceso en los logros alcanzados en materia turística y que tantos



beneficios generaban en su economía. Se comenzó a resaltar en las campañas promocionales la ubicación estratégica de Singapur en el Sudeste Asiático y se lanzó en 1975 el lema publicitario *It All Starts in Singapore*, con el que se quiso vender la idea de que Singapur era un punto clave para viajar al resto de países de la región. El objetivo era atraer a esos nuevos turistas más concienciados con el dinero y que deseaban visitar varios destinos a la vez en un mismo viaje.

A medida que avanzaba la década de los 70, la situación económica internacional fue deteriorándose, sobre todo en los principales mercados turísticos emisores de Singapur. Esta situación hizo que STPB comenzara a ver la cooperación regional desde una perspectiva diferente.

Muchos de estos países estaban adoptando medidas proteccionistas para salvaguardar sus maltrechas economías. El anuncio realizado en 1977 por Australia y Reino Unido de permitir a sus aerolíneas reducir sus tarifas si eliminaban algunas de las escalas intermedias hicieron saltar las alarmas del sector turístico. Se pretendía favorecer el flujo turístico entre ambos países en detrimento de aquellos otros intermedios. La puesta en marcha de este acuerdo tenía efectos muy negativos en Singapur ya que este país se había convertido en un lugar de escala y parada importante para aquellos viajeros que hacían la ruta área entre Europa y Australia y viceversa (“Tourism a great stand by”, 1978).

A partir de este momento ya no se trataba sólo de colaborar con el resto de los países para atraer a la región un mayor número de turistas procedentes de determinados mercados, sino que se trataba también de favorecer el turismo dentro de la propia región. Había una necesidad urgente de buscar nuevos turistas que compensaran la posible pérdida que supondría la política de precios de dos de los principales mercados emisores. Por tanto, se empezó a mirar al resto de países asiáticos como alternativa ante la previsible caída de turistas procedentes del mundo occidental, rediseñándose la estrategia de la cooperación regional.

(iii) Creación de infraestructuras y atracciones turísticas o relacionadas con el turismo

Un tercer eje estratégico adoptado en esta etapa para mejorar la potencialidad de Singapur como destino turístico y MICE fue la creación de infraestructuras y atracciones turísticas o relacionadas con el turismo. La política turística de STPB en la década de los 60 estuvo basada fundamentalmente en las labores de comercialización y promoción del país en el exterior. Con el despegue del turismo a partir de 1969 fue necesario adoptar nuevos ejes de acción que complementasen la labor que se había venido realizando hasta el momento y que ayudasen a Singapur a convertirse en un destino turístico competitivo y con futuro. Además de la cooperación regional, se puso en marcha en los 70 una política de creación de atracciones e infraestructuras turísticas o relacionadas con el turismo cuyo fin era “[...] *atraer a más turistas de todos los mercados potenciales, así como inducirlos a alargar su estancia en Singapur*” (Lam, 1969: 24).

Para desarrollar esta política, la planificación fue esencial, especialmente en un país de tamaño muy limitado y con una población en constante crecimiento. Como apunta Henderson (2007a), el tamaño de Singapur ha sido una preocupación constante del gobierno debido a la necesidad, sobre todo en la década de los 70, de conciliar la demanda de vivienda, de industria, de áreas de recreo, de infraestructuras o de zonas militares con una situación de escasez de terreno. La búsqueda de soluciones para un mejor aprovechamiento del espacio fue un impulso fundamental para la planificación, que se convertiría en una de las bases de la acción política.

Singapur tenía, además, la particularidad de ser un estado de reciente creación e inmerso en un plan de desarrollo nacional que pretendía cambiar sus estructuras. De modo que la creación de nuevas atracciones e infraestructuras turísticas no fue un elemento aislado, sino que estuvo estrechamente vinculado a otros aspectos de este programa del gobierno (Har, 1972).

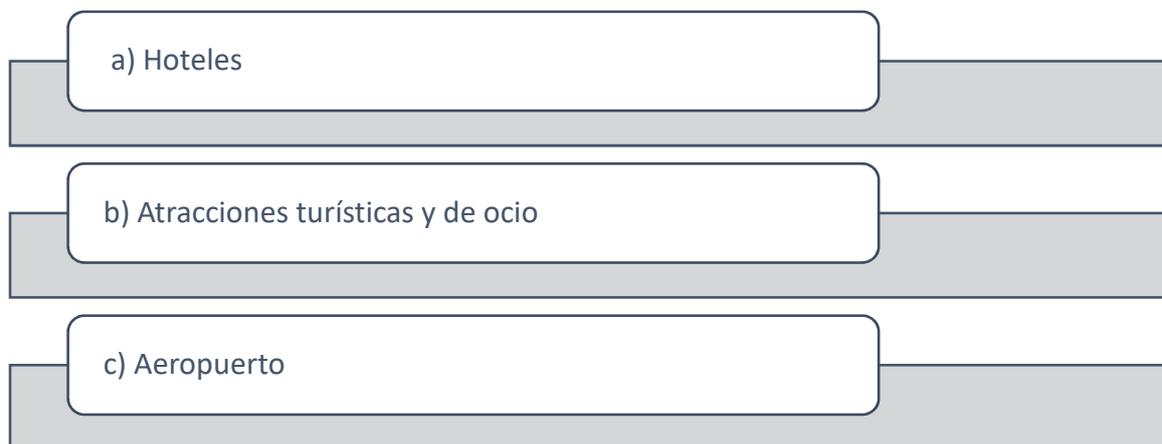
En una primera fase del plan de desarrollo (primera mitad de los años 60), se pusieron los cimientos necesarios para la industrialización del país. En una segunda fase, que se inició en 1965 y que continuó en décadas posteriores, se puso énfasis en otros aspectos como la renovación urbana y la construcción de viviendas (“Savings of the small man”, 1970). El propósito era convertir Singapur en una ciudad-jardín verde y limpia.

La ciudad sufrió en este período una transformación urbanística radical que implicó una ruptura con el pasado y su imagen tradicional. Se trataba, en palabras de Alan

Choe, director en los 70 del departamento de renovación urbana de *Housing and Development Board* de “[...] *transformar secciones de la antigua y obsoleta Singapur en distritos modernos y de compras con un entorno fresco y saludable*” (Poteik, 1971).

La creación de nuevas atracciones e infraestructuras turísticas formó parte de esta estrategia de renovación urbana y fue considerada un asunto de interés general. STPB tuvo que trabajar y colaborar con otras agencias y organismos públicos para ejecutar estos proyectos relacionados con el turismo, en los cuales el gobierno no sólo invirtió una gran cantidad de dinero, sino que actuó también como catalizador de la inversión privada, como indica Henderson (2014: 170).

Esta política de fortalecimiento del atractivo del destino se centró básicamente en los 70 en la construcción y mejora de:



a) Hoteles

Gracias a la política de incentivos a promotores privados, hubo un crecimiento espectacular del número de hoteles en Singapur en los últimos años de la década de los 60. Se pretendía con ello hacer frente a la escasez de plazas hoteleras ante la gran demanda existente.

Los hoteles en Singapur eran clasificados en dos categorías:

- Hoteles declarados turísticos según la “Ley de Promoción Turística (Recaudación de Tasas)”¹¹, y que eran gravados con un impuesto del 3% sobre el precio total pagado por cada habitación ocupada cada día.
- Hoteles no turísticos, que en su mayoría estaban localizados fuera de la zona delimitada por el gobierno como de afluencia turística (Wong, 1988).

¹¹*Tourist Promotion (Cess Collection) Act, (Chapter 329).*

Tabla 5.1
Hoteles turísticos en Singapur en el período 1971-1979

Año	N.º de hoteles	N.º de habitaciones	Porcentaje de ocupación media anual
1971	70	7.551	65,4%
1972	70	8.358	61%
1973	71	9.413	67,2%
1974	70	9.913	69,6%
1975	69	9.904	74,5%
1976	71	10.254	78,2%
1977	68	10.547	83,3%
1978	72	11.505	86,5%
1979	72	12.159	85,4%

Nota. Información extraída de STPB (1970-1979)

Según podemos observar en la Tabla 5.1., el número de hoteles existentes en el país permaneció más o menos estable a lo largo de los años 70. Pero, en cambio, no así el número de habitaciones. La razón la explica Wong (1988) al indicar que los hoteles construidos en este período presentaban características diferentes a aquellos otros levantados con anterioridad: tenían un tamaño mayor y ofrecían una gama más amplia de instalaciones y servicios.

Este incremento tan espectacular de las plazas hoteleras solucionó el problema de la escasez de camas que había padecido Singapur en la década anterior, pero creó otro problema en los primeros años de los 70: la disminución de la ocupación hotelera media anual, que bajó del 74,2% en 1969 al 61% en 1972.

Este factor hizo saltar las alarmas de los empresarios y del propio gobierno ante la posible pérdida de beneficios. Eran muchos los proyectos hoteleros en marcha en estos años y se temía que, una vez concluidos los mismos, se produjera una saturación del mercado que agravara el problema de baja ocupación (Ong, 1971).

Los empresarios empezaron a tomar medidas para contrarrestar los efectos de esta baja ocupación.

Algunos transformaron parte de sus hoteles en oficinas y apartamentos de lujo. Otros alquilaron las habitaciones a trabajadores por un largo tiempo o redujeron los precios de éstas en más de un 25%. Como decía un empresario hotelero en un periódico de la época: *“Nosotros tenemos que hacer esto para mantener las habitaciones ocupadas. Es mejor que dejarlas vacías”* (Ong, 1971). Asimismo, muchos hoteles incrementaron sus esfuerzos promocionales y publicitarios en mercados extranjeros con el objetivo de atraer a un mayor número de clientes.

Pero a pesar de las quejas y temores del sector, existía en el mismo el convencimiento de que esta problemática sería temporal viendo el ritmo de crecimiento de llegada de visitantes de ocio y MICE a Singapur (ver tabla 5.2.).

El gobierno, por su parte, intentó estabilizar el sector hotelero tras el boom producido y en 1970 eliminó la política de incentivos para la construcción de nuevos hoteles (Wong, 1988). También impulsó una política de construcción de atracciones turísticas para aumentar el número de visitantes al país y lograr que permaneciesen un mayor número de días¹², así como el fomento del sector MICE, que solucionaría en gran medida el tema de la ocupación hotelera.

b) Atracciones turísticas y de ocio

“Singapur no está dotada de hermosas atracciones naturales como los extensos paisajes de montaña de Taiwán o Japón o las soleadas playas de Penang en Malasia, ni Singapur ha heredado fascinantes atracciones históricas como la multitud de viejos templos y pagodas de Tailandia, las antiguas ruinas de Angkor Wat en Camboya o el monumental Taj Mahal en la India. Sin embargo, la playa de Waikiki es una creación hecha por el hombre, y se ha convertido hoy en día en la más potente atracción de visitantes a Hawai [...] Por lo tanto, la lección que se aprende de la experiencia de Hawai es que las atracciones hechas por el hombre, aunque artificiales, gustan a los turistas tanto como las atracciones naturales. Si Singapur desea tener una participación equitativa en el mercado turístico internacional, la creación de atracciones hechas por el hombre parece ser la única solución” (Lam, 1969: 24).

Estas palabras, en línea con la opinión generalizada sobre la falta de recursos en Singapur, fueron escritas en 1969 por el director de STPB Lam Peng Loon y fueron muy significativas por plantear por primera vez en un discurso oficial la necesidad de ampliar los ejes de acción para promover y desarrollar el país como destino turístico.

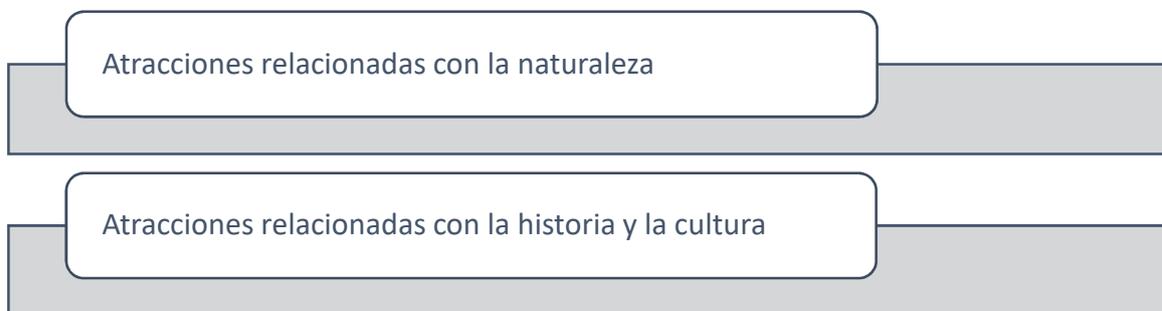
Siguiendo estas recomendaciones y acuciado por el problema de la ocupación hotelera, el gobierno inició a partir de 1970 un plan director para crear atracciones de

¹² En 1970 la duración media de la estancia de los viajeros de ocio era estimada en 3,3 días (STPB, 1970).

ocio cuyo objetivo era aumentar el número de visitantes a Singapur y lograr que permanecieran en el país un mayor período de tiempo.

Un hecho destacado y al que es necesario hacer mención si queremos entender el contexto en el que se desarrollan estas acciones fue el control que el gobierno ejerció sobre el diseño, planificación y ejecución de los distintos proyectos turísticos y de ocio que se pusieron en marcha. A ello no sólo contribuyó el factor de la propiedad del terreno, que en su mayor parte era estatal, sino también la elaboración de una serie de mecanismos y políticas para que el sector privado siguiera las líneas ideológicas y estratégicas marcadas por el propio gobierno (Ooi, 2002), que ejercía su liderazgo y capacidad de influencia en todas las esferas de la nación.

El estado movilizó sus recursos económicos e institucionales para cumplir con los objetivos de STPB, que trabajó y colaboró estrechamente con otros departamentos gubernamentales y organizaciones del sector turístico. En la década de los 70, el Ministerio de Economía, *Jurong Town Corporation*¹³ y la autoridad portuaria de Singapur fueron los organismos que contribuyeron de forma más significativa al desarrollo de esos proyectos turísticos y de ocio (“Success- A Story”, 1974) y que se podrían dividir en dos categorías:



- [Atracciones relacionadas con la naturaleza:](#)

En consonancia con la estrategia de convertir Singapur en una ciudad-jardín, se puso gran énfasis durante los 70 en la construcción de atracciones relacionadas con la naturaleza (Chang y Yeoh, 1999; Henderson, 2007a).

¹³ Jurong Town Corporation (JTC) ha sido la agencia líder en Singapur para la planificación, promoción y desarrollo de un paisaje industrial dinámico. Desde su creación en 1968, JTC ha jugado un papel importante en el desarrollo económico de Singapur mediante el desarrollo de la tierra y el espacio para apoyar la transformación de las industrias y crear empleos de calidad.



Ilustración 5.3. Visitantes en el Zoológico (1977)
[Fotografía de Straits Times]. (Singapur. 1977)

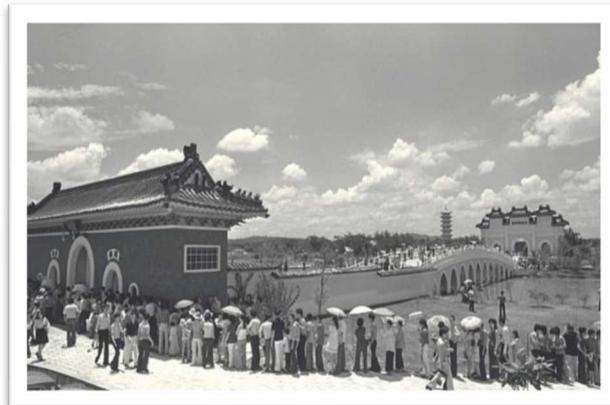


Ilustración 5.4. Jardín chino y japonés (1975)
[Fotografía de Yow Yun Woh]. (Singapur. 1975)

Atracciones más destacables relacionadas con la naturaleza:	Parque de Aves Jurong (<i>Jurong Bird Park</i>), inaugurado en enero de 1971. Contaba con el mayor aviario del mundo y la cascada artificial más alta
	Zoológico de Singapur, también conocido como <i>Mandai Zoo</i> , inaugurado en junio de 1973)
	Teleférico que unía el Monte Faber con la isla de Sentosa, abierto al público en febrero 1974. Fue el primero de sus características en el Sudeste Asiático y el primero en Asia en cubrir un tramo de agua ("First Major Project", 1974)
	Jardines Siong Lim, inaugurado en abril de 1974, como parte de un proyecto para embellecer el entorno del templo budista Siong Lim.
	Jardín japonés, construido en 1974 sobre una isla artificial en el lago Jurong. También es conocido como Jardín Jurong o <i>Seiwaen</i> .
	Jardín chino, construido en 1975 y conectado al Jardín japonés adyacente por un puente.
	Isla de Sentosa. Uno de los proyectos más ambiciosos impulsado por el gobierno fue la conversión de la isla de Sentosa (anteriormente denominada <i>Pulau Blakang Mati</i>) en un centro turístico. El gobierno nombró a un equipo internacional de consultores, <i>Dillingham Overseas Corporation</i> , para que estudiara la posibilidad de transformar esta isla en "un atractivo y rentable centro turístico con los consiguientes beneficios para la economía de Singapur" (STPB, 1971: 4). El proyecto estuvo inicialmente a cargo de un comité de dirección en el Ministerio de Economía, y posteriormente pasó a <i>Sentosa Development Corporation</i> (Wong, 1988), un organismo oficial creado en 1972 por el gobierno de Singapur para supervisar el desarrollo y la gestión de la isla de Sentosa como destino de ocio y de turismo.

- Atracciones relacionadas con la historia y la cultura:

Como se ha comentado con anterioridad, Singapur estaba inmersa en la década de los 70 en un proceso de construcción de su identidad nacional y tenía una necesidad urgente de crear y buscar símbolos que la identificase como nación a nivel local e internacional.

La creación de determinadas atracciones turísticas no quedó al margen de este proceso y fue aprovechada por el gobierno no sólo para lograr un aumento en el número de visitantes, sino también para que la población singapurense se identificara con una serie de símbolos e imágenes históricas y culturales que fueron creadas, entre otros propósitos, para potenciar la identidad nacional y el orgullo ciudadano. En este sentido, Lam Peng Loon comentaba en 1972 que "el turismo [...] ayudará a desarrollar un sentido de conciencia nacional e histórica por su impulso para preservar la historia y el patrimonio cultural del país." (Har, 1972).

Teniendo en cuenta esta perspectiva ideológica, se aprobó una ley de Protección de Monumentos para que el gobierno pudiese adquirir y preservar edificios de interés histórico y se creó en 1970 el *Special Committee for Conversion of Selective Historic Sites into Tourist Attractions*¹⁴, que como señala Chang y Yeoh (1999), tenía como finalidad “*identificar lugares históricos y convertirlos en atracciones [turísticas] modernas*” (p. 104).

No obstante, la puesta en marcha de estas medidas no significó en este período la conservación y respeto por el pasado, sino que hubo una reinterpretación e incluso invención de la historia y el patrimonio cultural de Singapur en línea con el desarrollo de la agenda política del gobierno.

Atracciones más destacables relacionadas con la historia y la cultura:	Colocación en 1972 de una estatua homenaje al fundador de Singapur, Thomas Stamford Raffles, en el lugar que fue identificado como el punto exacto en el que desembarcó por primera vez en la isla y la creación de un parque alrededor de la estatua (STPB, 1972).
	Enorme estatua del <i>Merlion</i> levantada en 1972 en “ <i>la desembocadura del río Singapur, en la punta de un pequeño promontorio que ha sido ajardinado y convertido en un parque pequeño y atractivo completado con una fuente y música ambiental</i> ” (STPB, 1972). La ejecución de este proyecto se podía inscribir igualmente en ese proceso de búsqueda de símbolos nacionales que identificaran al país.
	Centro de Artesanía, inaugurado en septiembre de 1976 (STPB, 1976). Fue considerado como un medio para desarrollar la industria del souvenir en Singapur.
	Centro Gastronómico <i>Rasa Singapura</i> , abierto al público en junio de 1978. El propósito de esta iniciativa era que los turistas y los singapurenses pudiesen probar “ <i>la comida callejera típica china, india y malaya en un entorno limpio e higiénico</i> ” (STPB, 1979).
	Teatro Cultural de Singapur, inaugurado en noviembre de 1979. Fue el lugar escogido para la representación de dos espectáculos culturales destinados a turistas: “ <i>Instant Asia</i> ”, que consistía en una muestra de danzas tradicionales chinas, malayas e indias, y el espectáculo audiovisual “ <i>Singapore Experience</i> ”, que pretendía mostrar a los espectadores “ <i>el crecimiento de Singapur de un pueblo de pescadores a la ciudad moderna y bulliciosa de hoy</i> ” (STPB, 1979).

En definitiva, la creación de estas atracciones de ocio corrobora la opinión de Ooi (2005) sobre el hecho de que “*muchos de los productos turísticos en Singapur coinciden*

¹⁴ Comité Especial para la Conversión de Sitios Históricos Selectivos en Atracciones Turísticas



con los diversos programas de ingeniería social en el país; los locales y los turistas están sometidos a los mismos mensajes y experiencias” (p. 267).

c) Aeropuerto

Como bien apunta Wong (1988), cuando la industria turística depende prácticamente del turismo internacional y no del turismo nacional, el papel de la aerolínea nacional para el desarrollo del turismo puede ser crucial.

Singapur comenzó a operar su compañía aérea, Singapore Airlines (SIA), a partir de 1972 tras la separación Malaysia-Singapore Airlines en dos aerolíneas diferentes (Wong, 1988).

SIA se convirtió pronto en una compañía competitiva y eficiente. Desde un primer momento se insistió en la necesidad de mantener estándares altos de calidad y seguridad (Lee, 1977). El propósito era, además de captar un mayor número de pasajeros, crear una imagen positiva del país. El gobierno entendió que SIA podía convertirse en una potente herramienta para proyectar al mundo y a los propios singapurenses la imagen de un estado eficiente y seguro.

El número de llegadas de visitantes internacionales a Singapur se incrementó a lo largo de la década de los 70 de forma exponencial. La mayor parte de estos visitantes llegaban por vía aérea, de modo que hubo que facilitar y mejorar las infraestructuras aeroportuarias para seguir creciendo. Haciendo referencia a este aspecto, el primer ministro Lee Kuan Yew comentaba que *“la ubicación estratégica no es suficiente. Son las infraestructuras y nuestra eficiencia operativa como centro de distribución de personas y bienes los que garantizan nuestro papel como centro de transporte y comunicaciones”* (Lee, 1977).

En línea con este planteamiento, se inició en 1970 la ampliación del aeropuerto internacional de Paya Lebar, que fue construido en 1955 y que se había quedado pequeño por el creciente flujo aéreo. El proyecto tenía como finalidad extender el área de estacionamiento de las aeronaves y las instalaciones de la terminal para poder acoger a casi 3 millones de pasajeros anuales a partir de 1972 (Kwee, 1970c).

El ritmo de crecimiento del tráfico aéreo superó las expectativas y el gobierno de Singapur se vio en la necesidad de iniciar en 1975 la construcción de un nuevo aeropuerto internacional llamado Changi. La inversión pública fue enorme, más de mil trescientos millones de dólares de Singapur (SGD). Lee Kuan Yew justificó esta gran inversión como



un medio para asegurar que Singapur se convirtiera en un importante y exitoso nudo de comunicaciones en el Sudeste Asiático (Lee, 1977).

La determinación del gobierno fue esencial para poner en marcha un proyecto de esta envergadura. El Departamento de Obras Públicas fue el organismo encargado del mismo y centró todos sus esfuerzos y recursos en la planificación, organización y diseño del aeropuerto de Changi para que pudiera ser completado en un plazo récord de seis años.

Esta iniciativa pública fue una muestra más de la capacidad de análisis y planificación del gobierno de Singapur, que supo prever posibles problemas y buscar soluciones con anticipación.

(iv) Búsqueda de una imagen positiva

“Así como los individuos en su vida cotidiana intentan controlar las impresiones que otros forman de ellos, los políticos y los estados-nación emplean artificios y rituales para proyectar imágenes favorables a sus electores o audiencia” (Adatto, 1993, citado en Leong, 1997: 76).

Un cuarto eje estratégico adoptado en esta etapa para mejorar la potencialidad de Singapur como destino turístico y MICE fue la búsqueda de una imagen internacional positiva. Una buena imagen es fundamental para atraer a un mayor número de visitantes a un determinado destino turístico. La insistencia de los estados por fomentar este aspecto a través de campañas de promoción y comercialización en las que se realzan los valores y características más positivas del país ha sido una constante a lo largo de la historia.

La imagen proyectada al exterior no es siempre un elemento objetivo, sino que en la mayoría de los casos responde a la ideología y a los planes marcados por aquellos que la impulsan, que en el caso que nos atañe es el gobierno de Singapur a través de su organismo STPB.

Singapur ha sido un país que ha estado obsesionado desde su independencia con la imagen que ha proyectado al exterior y a su propia población (Leong, 1997).

Las razones hay que buscarlas, por un lado, en su necesidad de supervivencia como un estado independiente viable. Sus especiales características, con un tamaño muy limitado y una falta absoluta de recursos naturales, han provocado que su economía dependa casi en exclusiva de la inversión extranjera; y de ahí, la obligación por mantener

una buena reputación dentro de la comunidad internacional para favorecer esa inversión, como bien señala Henderson (2007a).

Por otro lado, esa insistencia en la imagen viene motivada por el propio sistema político de Singapur, el cual requiere de una constante propaganda para su continuidad y aceptación a nivel internacional y local. El gobierno desde muy temprano vio la utilidad que el turismo tenía para la consecución de este objetivo e inició una política turística que buscaba, entre otros propósitos, el desarrollo y consolidación de la imagen y el prestigio del país (Hall y Oehlers, 2000).

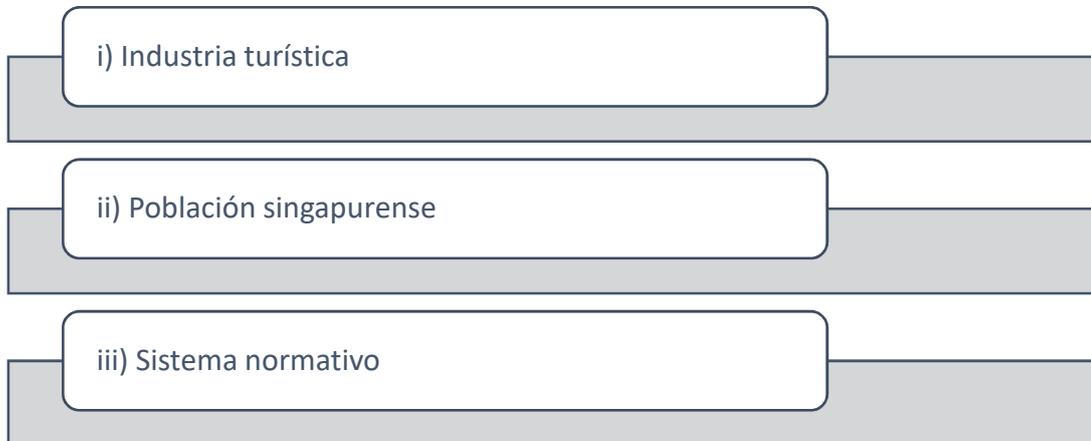
La realización de diversas campañas de promoción y comercialización a lo largo de los 70 en mercados considerados prioritarios perseguían este objetivo. Pero, como señalaba el ministro de Economía Ho Sui Sen en 1974, *“persuadir a la gente para venir a Singapur es sólo una parte de la estrategia; la otra parte es el tratamiento que recibe aquí. Y aquí es donde los singapurenses entran en juego, con consideraciones menos monetarias. La gente, más que los lugares de interés, determinan nuestra imagen”* (“Getting The Tourists”, 1974).

En consonancia con esta visión, STPB puso en marcha una serie de medidas encaminadas a mejorar la percepción que los turistas tenían de Singapur como destino turístico y mejorar la calidad de su estancia. Las razones las explicaba el primer ministro Lee Kuan Yew, con las siguientes palabras: *“Si se corre la voz de que los singapurenses son honestos, eficientes y educados, y que Singapur es un lugar interesante y poco común, que lo es, ellos [los turistas] seguirán viniendo. De lo contrario, nosotros seremos los únicos culpables si se van a otro lugar para sus vacaciones y hacer sus compras”* (“Tourist Vital To Economy”, 1978).

Este llamamiento del gobierno a la población singapurense y la industria turística local para que con sus comportamientos y actos contribuyese a consolidar el prestigio de Singapur no quedó en simples palabras, sino que implicó un fuerte intervencionismo de este con el fin de erradicar y modificar aquellos elementos considerados perjudiciales para esa imagen de país multicultural, moderno, eficiente, seguro y limpio, entre otras características. Según los principios dominantes y el plan establecido, los turistas debían encontrarse a su llegada a Singapur una realidad que se ajustara lo máximo posible a la imagen proyectada.

Ya en los años 60 se usaron distintas estrategias para alcanzar este objetivo, y en los 70 se prosiguió con esta política intervencionista que amplió su marco de acción al entrar en escena nuevos actores que habían surgido tras el auge del turismo.

La búsqueda de una imagen positiva de Singapur supuso la intervención de STPB y otras instituciones estatales en los siguientes ámbitos:



(i) Industria turística

Con el establecimiento de TPB en 1964, el uso de la palabra “viaje” o “turista” en el nombre de cualquier negocio quedó prohibido si no contaba con el permiso de esta organización, pudiéndose aplicar sanciones económicas o incluso de cárcel por el no cumplimiento de esta norma (Ministry of Trade and Industry, 1997). En 1971 se aprobó un proyecto de ley que extendía esta restricción no sólo al uso de ambas palabras sino también a la descripción que hacían de sí mismos ciertos negocios, es decir, aquellos que describieran sus actividades como un servicio turístico o de viajes o una agencia de turismo o de viajes necesitaban igualmente tener el permiso pertinente (“Tourist Board To Go”, 1971).

Con estas medidas el gobierno pretendía, por un lado, evitar la intromisión en el sector turístico, y por otro, prevenir que empresas relacionados con el sexo y la prostitución utilizaran el turismo como un medio con el que enmascarar su verdadera actividad.

El control que el gobierno ejercía sobre la industria turística era evidente y puso un gran esfuerzo para que la imagen de Singapur como destino turístico no quedara asociada a aspectos considerados inapropiados para el plan de desarrollo u ofensivos para la moralidad conservadora de los gobernantes, los cuales con el argumento del prestigio y la buena reputación intentaron eliminar o al menos controlar.

La actividad de STPB en este ámbito fue intensa a lo largo de los 70. Runme Shaw,

presidente de la institución, resumía con estas palabras algunas de las iniciativas puestas en marcha: *“Para asegurar que la industria turística se desarrolle de una manera ordenada y, lo más importante, para salvaguardar los intereses de los turistas, la Junta [Singapore Tourist Promotion Board] inició una serie de regulaciones para controlar las operaciones de sectores vitales de la industria, tales como agencias de turismo, guías turísticas y tiendas”* (“Shaw: Don’t Be Complacent”, 1974)

El auge del turismo en Singapur en tan corto período de tiempo trajo consigo la aparición de profesiones, actividades e incluso actitudes dentro del sector turístico o relacionado con el turismo que hubo que regularizar y supervisar con la finalidad de alcanzar la excelencia pretendida por el gobierno.

Uno de estos sectores que fue necesario organizar fue el de los guías turísticos, ya que muchos de los cuales no cumplían con las exigencias de calidad que se les suponía ni tenían un comportamiento responsable hacia los turistas, produciéndose casos de timos, engaños y falta de profesionalidad que empañaban la imagen de Singapur.

Desde 1964 era obligatorio para los guías turísticos estar registrados en STPB y someterse a una formación y examen de competencia. El aumento tan espectacular del número de turistas a partir de 1969 hizo que muchas personas empezaran a trabajar de forma irregular como guías turísticos. Para intentar solucionar esta problemática y evitar a la vez una competencia desleal hacia aquellos otros que ejercían su profesión de manera legal se aprobó en 1973 el denominado Reglamento de Promoción Turística (Licencia y Control de Guías Turísticos), según el cual *“[n]inguna persona podrá actuar como guía turístico a menos que esté en posesión de una licencia válida otorgada por la Junta [Singapore Tourist Promotion Board] de conformidad con el presente Reglamento que le autoriza a actuar como guía turístico”*. El incumplimiento de esta normativa se traducía en que *“[c]ualquier persona que contravenga el párrafo 1 será culpable de un delito y será responsable en caso de condena a una multa que no exceda los 3.000 dólares y en caso de una segunda o posterior condena a una multa que no exceda de 5.000 dólares”* (Ministry of Trade and Industry, 1973).

En línea con esta política por mejorar la industria turística en general y por ende la imagen del país, STPB creó en 1975 *Tourist Guide Consultative Committee* para revisar y perfeccionar el sistema de formación y concesión de licencias a guías turísticos (STPB, 1975).

Por otro lado, otro sector que fue necesario supervisar ante al aumento de las

quejas de turistas fue el de las agencias de viajes. En 1976 entró en vigor la Ley de Agentes de Viajes para “*garantizar unos estándares más elevados entre las agencias de viajes y mejores servicios a los turistas*” (STPB, 1976: 1). De acuerdo con lo establecido en esta ley:

“(1) Ninguna persona podrá ejercer la actividad de un agente de viajes, a menos que sea titular de una licencia concedida a ella o cualquier otra persona en su nombre.

(2) Cualquier persona que contravenga o incumpla con el inciso (1) será culpable de un delito y será responsable en caso de condena a una multa no mayor de 10.000 dólares o privación de libertad por un término no superior a 2 años, o ambas” (Ministry of Trade and Industry, 1998).

Tras la entrada en vigor de esta ley se estableció igualmente un Fondo de Compensación al que los agentes de viajes estaban obligados a contribuir, a fin de proteger a los viajeros que sufrieran pérdidas como consecuencia de una mala gestión de algún operador turístico (STPB: 1976). Este elemento fue un ejemplo significativo del enorme interés de Singapur por proteger y cuidar a sus visitantes y por mostrar una imagen de país eficiente, seguro y abierto a los extranjeros.

STPB era la institución responsable de la concesión de los permisos pertinentes para ejercer como guía turístico y operar una agencia de viajes, teniendo la potestad de denegarlos si consideraba que la actividad a desarrollar iba en contra de los intereses generales del país. Este poder que le fue otorgado se tradujo, sin lugar a duda, en una mayor capacidad para controlar de manera directa el desarrollo del sector e incluso el tipo de turismo que se pretendía atraer a Singapur.

Las medidas destinadas a hacer la estancia de los visitantes más agradable y reforzar con ello la buena imagen y prestigio fueron aplicadas no sólo a la industria turística sino también a aquellos otros sectores que tenían algún tipo de relación con el turista, como los taxistas o los comerciantes (“Taxi Drivers and Tourism”, 1973).

(ii) Población singapurense

En la década de los 70, STPB continuó con la política iniciada en la década anterior para inculcar a la población singapurense los valores y beneficios que traía el turismo y para erradicar o modificar en la misma los comportamientos considerados inapropiados para los intereses y valores del gobierno.

Se partía de la base de que sí no existía en la sociedad una idea clara de las ventajas que traía el turismo se podía desarrollar una actitud negativa hacia los turistas.

Diversas campañas de concienciación fueron puestas en marcha a lo largo de esta década, entre las que podemos destacar la organización en 1974 de una serie de certámenes para conmemorar el décimo aniversario de esta organización y que tenían como objetivo *“transmitir la importancia del turismo para la economía, mostrar a los singapurense los intereses y necesidades de los turistas, dar a conocer las actividades de la Junta [Singapore Tourist Promotion Board] y el progreso de la industria turística en los últimos 10 años”* (“Focus On Tourism”, 1974).

Por otro lado, las acciones en este ámbito también iban encaminadas a la modificación y eliminación de ciertas conductas de los ciudadanos, no sólo aquellas consideradas por los gobernantes como propias del tercer mundo sino también aquellas otras derivadas de los cambios en el estilo de vida de Singapur tras sus éxitos y logros económicos (“S’pore Crosses”, 1978).

Existía una opinión extendida entre las autoridades turísticas de que el acelerado ritmo de vida del nuevo Singapur provocaba el surgimiento de personas cada vez más groseras y desconsideradas hacia los demás, lo cual ponía en peligro la buena reputación e imagen del país como destino turístico.

Como expuso Lee Kuan Yew en el discurso de Año Nuevo de 1978:

“El éxito de Singapur dependerá también en parte de que sus ciudadanos mejoren su imagen local e internacional, mostrando más cortesía y consideración hacia los demás, porque de esto puede depender el flujo turístico a largo plazo hacia la república; un flujo que puede ser influenciado tanto por las recomendaciones del boca a boca por parte de amigos como por los caros anuncios publicitarios para la promoción del turismo” (Poteik, 1978).

En consonancia con esta visión, STPB llevó a cabo en 1978 una campaña de tres

meses de duración para recordar a los singapurenses la importancia de tener un comportamiento amable y educado todo el tiempo. El lema utilizado fue *Courtesy is Our Way of Life* (STPB, 1979).

Esta campaña también fue dirigida a la industria turística, poniéndose en marcha diversos programas para fomentar la amabilidad entre los negocios e individuos que tenían un contacto directo con los turistas. Se convocó un concurso para elegir al empleado más amable y se realizaron seminarios y charlas encaminadas a mejorar y potenciar el buen trato a los turistas (“Tourist Trade: Call to make”, 1978).

En definitiva, ante las acciones tomadas, se puede concluir que STPB consideró que su intervención en la sociedad era esencial para frenar actitudes que tenían efectos negativos en el sector turístico. Se argumentaba una y otra vez que, si el país desarrollaba una sólida reputación de gente amable y eficiente, la labor de promoción de este organismo sería facilitada.

Pero lo cierto es que su labor en este campo supuso la adopción de una política intervencionista y paternalista que se podía encuadrar en un marco más amplio, en línea con la agenda política del gobierno para ejercer un mayor control de la población mediante la modificación y ruptura de hábitos y conductas que iban en contra de sus planes e ideología.

(iii) Sistema normativo

En su estrategia por construir una nación eficiente y atractiva a la inversión extranjera y con unos estándares de calidad de vida y de refinamiento más elevados que los de sus países vecinos, el gobierno otorgó un amplio poder a STPB, que le permitió no sólo realizar una intensa labor de promoción y comercialización sino también ejercer funciones legislativas, coercitivas y educativas para controlar de forma directa el desarrollo del turismo en Singapur y su posible influjo en la sociedad singapurense.

Esta organización con el apoyo del gobierno quería atraer a un tipo de “*visitante de cierta importancia*” (Koh, 1975) y puso en marcha su maquinaria para evitar la entrada de aquellos que no cumplieran con los requisitos establecidos para ser considerados como tal.

Fue necesario proteger al país del impacto social que suponía este tipo de turista y se introdujeron normas para prohibir la entrada de los visitantes con pelo largo que

fueran identificados como hippies, los cuales eran asociados a un estilo de vida opuesto al defendido por el gobierno, que se caracterizaba por su conservadurismo moral. La colaboración de las autoridades migratorias para este propósito fue esencial puesto que eran los encargados de permitir o denegar el acceso de los extranjeros al país (“Keeping An Asian Outlook”, 1975). También se endureció el control sobre las discotecas y locales nocturnos.

La intención de estas medidas era que la imagen de Singapur como destino turístico no quedara asociada al sexo, las drogas y al libertinaje, como ya había ocurrido con otras ciudades del Sudeste Asiático como Bangkok (Tailandia). Según la mentalidad de los gobernantes, esta imagen era contraproducente para el desarrollo económico del país ya que proyectaba la idea una ciudad caótica, insegura y falta de seriedad; aspectos que podían provocar que la inversión extranjera huyera hacia otros destinos.

Asimismo, estos turistas no deseados podían influir negativamente en la sociedad singapurense y poner en peligro su estabilidad y convivencia. Había cierto miedo de que las ideas de éstos se propagaran entre la población y pusieran incluso en riesgo la supervivencia del gobierno mismo.

En una intervención del ministro de Economía, Hon Sui Sen, en 1975 se ponía de manifiesto esta preocupación:

“No hay ninguna razón por la cual la industria turística debe ayudar a importar las manifestaciones más indeseables de los estilos de vida occidentales como el hippismo, el consumo de drogas y los valores hedonistas en las sociedades menos ricas y que no pueden permitirse el costo de la misma forma que los países occidentales industrializados quizás pueda. Estos excesos son contrarios a las aspiraciones nacionales de los países en desarrollo y son destructivos de los esfuerzos para la construcción de la nación” (“Quote”, 1975).

En resumen, el desarrollo del turismo en Singapur fue planificado y fuertemente controlado por el gobierno en consonancia con sus aspiraciones nacionales y políticas. Contar con un entorno atractivo, seguro y bien comunicado era una de las claves para lograr el éxito de Singapur como destino turístico, y por extensión del segmento MICE. El gobierno a través de sus diferentes organismos y el sector turístico privado trabajaron activamente con la finalidad de crear las infraestructuras y las condiciones necesarias para

la formación de ese entorno. Las políticas puestas en marcha en este ámbito afectaron de manera directa al despegue del sector MICE, que, aunque en algunos aspectos tenía una dinámica diferenciada no podía ser aislado de la trayectoria del turismo en general. En concreto, la mejora del posicionamiento de Singapur a nivel internacional, la creación de nuevas atracciones turísticas y de ocio, la construcción y mejora de infraestructuras y hoteles o la aprobación de medidas y normas que regulaban el sector turístico y protegían al turista dotaron al país de una serie de atributos que lo fortalecían como destino MICE.

5.3.2. Atributos negativos. Un sector MICE joven y poco cualificado

Las principales debilidades de Singapur como destino MICE derivaban en esta etapa de la existencia de una industria joven y desorganizada y de un destino en fase de construcción que mostró su fragilidad y carencias ante el crecimiento tan espectacular del turismo MICE en los 70, como se deduce del análisis cualitativo de contenido (ver Figura 5.10).



Figura 5.10. Atributos negativos de Singapur como destino MICE en los 70.
Elaboración propia

El propósito de este apartado, al igual que el anterior, es analizar qué se hizo y qué no para contrarrestar las consecuencias negativas que acarreaban estos aspectos. Siguiendo la misma dinámica, las subcategorías y códigos identificados dentro de la categoría “Atributos negativos” van a ser tomadas como referencia para la descripción y análisis de la política turística (ver ANEXO II y ANEXO III).

5.3.2.1. Infraestructuras. Carencias frente al crecimiento

5.3.2.2. Promoción. El débil posicionamiento de Singapur como destino

5.3.2.3. Recursos Humanos e Industria. Un sector MICE desestructurado

5.3.2.4. Administración Pública. La burocracia como obstáculo

5.3.2.6. Entorno. Elementos de Singapur como atributos negativos

5.3.2.1. Infraestructuras. Carencias frente al crecimiento

Singapur disponía a principios de los años 70 de modernas y buenas instalaciones para la celebración de eventos MICE, pero éstas tenían una capacidad limitada, como máximo de 1.500 o 2.000 personas.

En 1975 existían aproximadamente 107 salas de reuniones. Casi la mitad de estas se encontraban en los hoteles recién inaugurados en la ciudad y que fueron construidos teniendo en mente a este segmento de mercado.

Otras salas estaban situadas en espacios que no eran específicos para este tipo de actividades, pero que podían ser adaptados, tales como el Estadio Nacional, el Centro de Conferencias del Banco de Desarrollo de Singapur, el Teatro Victoria o el Teatro Nacional (“Singapore Popular”, 1975).

En la segunda mitad de los 70 hubo un incremento de la demanda de grandes convenciones, y este hecho generó a su vez un aumento de las quejas de muchos de los actores implicados en la industria MICE de Singapur, por la incapacidad de la ciudad para acoger eventos de este calibre al no disponer de las instalaciones apropiadas.

Joseph Chew, director ejecutivo de STPB, afirmaba al respecto en 1976 que *“tal vez el único inconveniente es que no hay un centro de convenciones designado para hacer frente a grandes convenciones”* (“Wooing Quality Visitors”, 1976).

Existía el creciente temor de que Singapur perdiera competitividad y cuota de mercado con respecto a otros destinos regionales, especialmente Hong Kong y Manila, que estaban también apostando fuertemente por este sector y construyendo espacios, centros de convenciones y hoteles habilitados para acoger eventos de gran capacidad (Choo, 1976).

Como indicaba la propia STPB, la ciudad tuvo que “*rechazar varias convenciones con tres mil o más delegados en el pasado debido a la falta de este tipo de instalaciones. Como resultado, muchos de los principales organizadores de convenciones [tuvieron] que recurrir a ciudades vecinas como Hong Kong y Manila para celebrar sus reuniones*” (“Convention Hall”, 1976).

Se abrió, por tanto, un debate en Singapur sobre la necesidad de construir un gran centro de convenciones. El gobierno del país no fue ajeno a este debate, y en 1977 el ministro de Economía Hon Sui Sen anunció el proyecto de construcción de un gran centro de convenciones en *World Trade Center* (“S’pore Plans to Step Up”, 1977) cuya fecha de finalización estaba prevista para mediados de 1979. Este espacio, diseñado para cumplir con los estándares internacionales, tenía una superficie de 21.043 metros cuadrados y una capacidad máxima de 4.000 personas.

En estos años, además, se impulsaron y facilitaron la apertura de hoteles dotados de modernas instalaciones para acoger este tipo de actividades.

Asimismo, en 1979 *Development Bank of Singapore* (DBS) y *Urban Redevelopment Authority* (URA) anunciaron la construcción de otro centro de convenciones dentro del ambicioso desarrollo urbanístico *Raffles City*, proyectado en un extremo del cinturón turístico de la ciudad (Singapore Convention News, 1979a).

De modo que a pesar de los temores suscitados por la falta de instalaciones adecuadas para asegurar el futuro del sector MICE, el gobierno de Singapur supo reaccionar de forma rápida y movilizó sus recursos para solventar esta problemática, atendiendo las quejas del sector.

5.3.2.2. Promoción. El débil posicionamiento de Singapur como destino

Singapur comenzó a ser a principios de los años 70 un destino ampliamente conocido a nivel internacional y con una imagen muy positiva, debido en gran parte a los esfuerzos de promoción y marketing de STPB por situar el país en el mapa turístico (ver apartado 5.3.1.2.). Sin embargo, la imagen del país como destino MICE era aún débil, lo que le suponía una situación de debilidad, como así era reconocido en el discurso público e identificado en el análisis cualitativo de contenido (Ver figura 5.11)

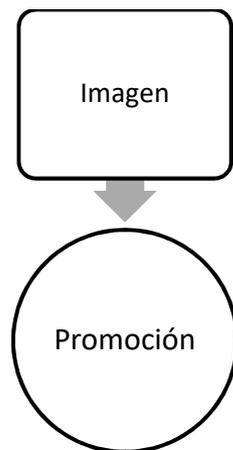


Figura 5.11. Códigos de la subcategoría “Promoción” en los 70.
Elaboración propia

Esta situación era extensible al resto de destinos asiáticos, en donde el sector MICE era poco relevante.

STPB y SCB, una vez creado en 1974, pusieron en marcha su maquinaria para solucionar esta debilidad y alcanzar su objetivo de convertir a Singapur en el centro de convenciones del Sudeste Asiático. Las estrategias y acciones tomadas para tal fin estuvieron vinculadas a un aspecto, que en parte era coincidente con uno de los objetivos señalados por Gartrell (1994) en referencia a la labor de las Oficinas Nacionales de Turismo en general: el fortalecimiento de la imagen del país como destino MICE mediante una intensa promoción y comercialización del producto y la creación de una impresión favorable del destino.

Los esfuerzos en esta materia se dirigieron hacia dos ejes:

i) Atracción de convenciones y exhibiciones

ii) Consecución del éxito del evento MICE

(i) Atracción de convenciones y exhibiciones

Una de las prioridades en esta fase inicial era dar a conocer Singapur entre los principales agentes implicados en la selección del destino MICE. Era necesario posicionar la ciudad en esos foros de toma de decisiones. Las acciones promocionales más destacadas en esta materia a lo largo de esta fase fueron:

Acciones y estrategias	Ejemplos
1. Organización de seminarios	- 1974. Conferencia-seminario celebrado y dirigido a 24 ejecutivos de organizaciones y corporaciones con sede en el Reino Unido.
2. Comunicación de marca	- Comunicación directa con organizaciones y sociedades internacionales informando de las infraestructuras, atracciones, actividades y acciones más destacadas en relación con el sector MICE.
3. Apoyo a eventos	- 1977. Participación activa en la XVI Asamblea General de <i>International Congress and Convention Association (ICCA)</i> , celebrada en Singapur. Este evento dio la oportunidad a Singapur de demostrar entre los asistentes, profesionales del sector de las convenciones, su capacidad y profesionalidad en este ámbito.
4. Viajes de familiarización y visitas de inspección del destino	- 1979. Invitación a grupos compuestos por organizadores de reuniones y ejecutivos de asociaciones procedentes de Australia y el Reino Unido para visitar y conocer las potencialidades de Singapur como destino MICE.
5. Pertenencia a Organizaciones y Asociaciones	- 1975. <i>Singapore Tourist Promotion Board</i> admitida como miembro de <i>International Congress and Convention Association (ICCA)</i> .
6. Acciones de promoción en mercado	- 1974/1978 Participación en la convención y exposición de <i>American Society of Association Executives (ASAE)</i> en Nueva York. - 1977/ 1978/ 1979 Actividades promocionales en Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Europa y Japón para publicitar Singapur como un atractivo destino para convenciones y grupos de incentivos.

7. Publicaciones y material promocional	<ul style="list-style-type: none"> - Libro-Guía de Singapur con información sobre alojamiento, lugares de reunión y banquetes, compras, transportes, actividades sociales y atracciones. - Publicación semestral del Calendario de Convenciones de Singapur. - Publicación del boletín semestral “<i>The Singapore Convention News</i>” a partir de octubre de 1977. - Catálogo informativo “<i>Incentive Singapore</i>”, publicado por primera vez en 1978.
---	--

(ii) Consecución del éxito del evento MICE

Una de las tareas asignadas a SCB, una vez que Singapur había sido seleccionada para acoger una convención o una exhibición, era publicitar el evento a potenciales participantes. El objetivo de esta labor era asegurar el éxito del mismo y crear una buena impresión en los organizadores. Se trataba de mostrar la potencialidad y capacidad de Singapur para celebrar eventos de estas características; un aspecto que era clave para un país que en este momento necesitaba crearse una imagen de prestigio como destino MICE. También ofrecía asesoramiento en la identificación de actividades y necesidades durante la organización y celebración del evento.

Las acciones y estrategias adoptadas para este fin fueron en líneas generales las siguientes:

Acciones y estrategias	Ejemplos
1. Difusión de información	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución de material publicitario como catálogos, folletos, souvenirs o pegatinas. - Correos personalizados a potenciales asistentes.
2. Acciones de promoción en mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de seminarios por las Oficinas Regionales de STPB. - Amplia cobertura de prensa.
3. Labores de asesoramiento, asistencia y coordinación.	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia y asesoramiento en la elección del lugar de reunión, hoteles o proveedores. - Asistencia en la organización de visitas técnicas o programas para los acompañantes. - Ayuda a los organizadores en la planificación y puesta en marcha de la reunión o evento.

Singapur era en la década de los 70 un destino turístico en fase de desarrollo. Su imagen no estaba aún consolidada a nivel internacional. Este aspecto complicaba el objetivo de convertir a la ciudad en el centro de convenciones del Sudeste Asiático puesto que a la vez que se promocionaba como destino MICE había que situarla también en el mapa turístico y crearle una marca internacional y de prestigio. Los esfuerzos en materia de promoción y comercialización, por tanto, se centraron en la consecución de este doble objetivo. En esta tarea no sólo participaron STPB y SCB, sino que también fue crucial la participación de otros sectores implicados en el desarrollo del turismo MICE como las aerolíneas, hoteles o turoperadores.

En esta fase de despegue de la industria MICE en Singapur, Estados Unidos, Europa y Australia eran los principales mercados generadores de convenciones. Este motivo explica que las acciones de promoción y comercialización se dirigieran fundamentalmente hacia estos mercados.

Con respecto al sector de Incentivos, que comenzó a tener más fuerza en Singapur a finales de los 70, los mercados prioritarios en este momento también fueron los arriba mencionados. Además de las semejanzas culturales e históricas, especialmente con Estados Unidos, Reino Unido y Australia, en estos mercados existía un mayor conocimiento de Singapur como destino turístico por la labor que STPB llevaba varios años realizando en los mismos. De modo que el posicionamiento de Singapur en estos mercados como un lugar idóneo para grupos de incentivos era más fácil de realizar.

No obstante, siguiendo la estrategia de diversificación y de reconocimiento de la potencialidad de Asia, las miradas se dirigieron igualmente a Japón, en donde era común la organización de viajes de incentivos como recompensa por los logros de los empleados (“Move To Lure”, 1978).

El eslogan promocional adoptado por STPB a partir de 1971 para comercializar Singapur como destino MICE fue *The Convention Centre of the East*. Posteriormente, en 1975, SCB empezó a utilizar el lema *Singapore- Where The World Comes Together* (Lee, 2000). Con estos eslóganes se repetían algunos de los mensajes lanzados en las campañas de promoción y marketing sobre Singapur como destino turístico. Se incidía en el concepto de Oriente y el carácter multicultural del país.

En resumen, el débil posicionamiento de Singapur como destino MICE en los 70 suponía un problema serio para el desarrollo del sector. El gobierno, a través de STPB y SCB, era consciente de ello y emprendió una intensa labor de marketing para crear una impresión favorable del destino en aquellos mercados considerados prioritarios.



5.3.2.3. Recursos Humanos e Industria. Un sector MICE desestructurado

La apertura reciente de Singapur como destino MICE se traducía no sólo en una industria local débil e inexistencia de una cultura de sector sino también en la falta de capacitación y profesionalidad de los recursos humanos, como aparecía señalado en el discurso público e identificado en el cualitativo de contenido (ver Figura. 5.12).



Figura 5.12. Códigos de la subcategora "Recursos Humanos" en los 70.
Elaboración propia

En general, existía la necesidad de desarrollar una cultura de servicios profesionalizada y de calidad ya que ello era fundamental para el futuro de esta industria. Si bien en un primer momento este hecho no era un factor que restaba, el incremento en el número de reuniones, convenciones o exhibiciones en el país en tan corto espacio de tiempo obligó a SCB a buscar una solución a esta problemática.

Como Joseph Chew reconocía en 1977, "[...] *por mucho que el gobierno est  tratando de establecer Singapur como una ciudad de convenciones, sus intentos no serían suficiente sin los esfuerzos conjuntos de los profesionales locales y organizaciones comerciales para complementar las actividades de SCB*" (Singapore Convention News, 1978a).

Para alcanzar este objetivo había, por tanto, que contar con un sector MICE local fuerte. SCB fue consciente de esta necesidad y adoptó un rol activo en esta tarea. Trabaj  en diferentes ejes de acción para robustecer y posteriormente afianzar la industria local:

i) Formación, educación e intercambio de ideas

ii) Creación de una cultura de sector

(i) Formación, educación e intercambio de ideas

SCB organizó en noviembre de 1977 un seminario para organizadores locales de convenciones y otros representantes del negocio de las convenciones/exhibiciones, que tenía como propósito:

- Dar a conocer las políticas, funciones y servicios de SCB.
- Mejorar la calidad de la organización de convenciones / exposiciones en Singapur (STPB, 1978).

En este seminario, al que asistieron más de 120 delegados, surgió el debate sobre la importancia de estar familiarizado con los procedimientos y requisitos para pujar y organizar convenciones. En este sentido, John Moreu, director ejecutivo de ICCA y ponente en el seminario, afirmaba que *“la gente no viaja a la otra parte del mundo por una cama de hotel o una buena comida [...] El término “deberes” es la clave que hace que una convención sea exitosa. Deberes en el sentido de que se debe investigar y conocer perfectamente lo que los clientes quieren. Los ejecutivos de las asociaciones tienen que saber lo que sus miembros quieren, necesitan y esperan de una reunión”* (Singapore Convention News, 1978b).

A esta apreciación este mismo ponente añadía que *“otros requisitos para que la organización de una convención sea exitosa incluirían la existencia de una infraestructura profesional, información y promoción antes de la reunión, una planificación cuidadosa y la innovación”* (Singapore Convention News, 1978b).

Este seminario fue, en consecuencia, una plataforma para la formación, el debate y el intercambio de ideas entre actores implicados en el sector MICE de Singapur con el fin de auspiciar una mayor colaboración entre los mismos y fortalecer el sector.

Al año siguiente, en 1978, ante la necesidad de seguir mejorando la industria y mantener el buen ritmo de crecimiento del turismo MICE, SCB organizó un nuevo

seminario que fue denominado *Convenciones y Exposiciones- Herramientas para el Progreso*. Su finalidad fue muy similar al anterior: educar a los organizadores de convenciones y exhibiciones sobre aspectos relacionados con la solicitud y organización de estas y debatir sobre el estado general del sector en Singapur y realizar recomendaciones.

Además de la realización de estos seminarios, hay que mencionar también en este apartado las actividades y programas de formación y educación puestos en marcha por STPB y el sector privado para mejorar la calidad, eficiencia y profesionalidad de los trabajadores de la industria turística en general o de aquellos que tenían un contacto directo con los turistas (ver apartado 5.3.1.2).

(ii) Creación de una cultura de sector

La inexistencia de una cultura de sector provocaba que los agentes operantes en el mismo se percibieran como posibles competidores y no trabajaran en alianzas, lo que suponía un hándicap para el propósito de convertir a Singapur en una ciudad de convenciones y exhibiciones. Esta escasa dinámica de trabajo sectorial estaba acarreado una falta de control y coordinación que erosionaba la imagen de eficiencia y sofisticación que Singapur quería proyectar como destino. Entre los problemas que se estaban produciendo en este período habría que mencionar:

- Realización de exhibiciones sin comprobar la disponibilidad de habitaciones de hoteles.
- Celebración de exhibiciones con temática parecida en fechas paralelas provocando una disminución del atractivo y una mayor competencia.
- Existencia de compañías y personas que no seguían los estándares de calidad y profesionalidad (“How The Show”, 1978).

La industria MICE de Singapur, joven y caótica, requería una regulación y unas pautas establecidas de trabajo. SCB había tenido hasta el momento el papel protagonista en el desarrollo de esta industria, pero consideró que su rol debería ser únicamente de asesor. Por este motivo propuso la formación de una asociación de profesionales del subsector de las convenciones y exhibiciones (“Convention Image”, 1979), que sirviera como “[...] una plataforma de discusión de temas de interés común, así como un vehículo para controlar y mejorar la industria” (STPB: 1979). Esta idea fue lanzada en el

seminario organizado por esta misma organización en septiembre de 1978, en donde se aprobó la creación de un comité directivo para la susodicha asociación. Este comité estaría compuesto por ejecutivos involucrados en el negocio MICE (Singapore Convention News, 1979b).

La Asociación denominada *Association of Convention/Exhibition Executives* fue finalmente establecida en 1979. En el artículo 2 de su constitución se recogieron los siguientes objetivos (SACEOS, 2018):

-
- Objetivos:
1. Promover el desarrollo de la industria de Reuniones, Incentivos, Convenciones, Exposiciones y Eventos y apoyar su crecimiento ordenado
-
2. Fomentar y mantener los más altos estándares éticos de conducta empresarial y profesionalidad dentro la industria
-
3. Promover la cooperación dentro de la industria en todos los asuntos de interés común y proveer y facilitar el intercambio de puntos de vista e información
-
4. Representar a la industria en todos los asuntos internacionales y locales, ya sea en relación con cualquier gobierno o agencia gubernamental, asociación u organismo o los medios de comunicación y el público.
-
5. Hacer todo lo que sea considerado por la Asociación, ya sea fortuito o propicio a la consecución de los objetivos anteriores.
-

En consecuencia, con el impulso de esta asociación se quiso solucionar algunos de los problemas que estaba atravesando la industria MICE de Singapur, en el que la falta de control y coordinación existente, la escasa cualificación del sector y la poca colaboración entre actores involucrados estaban seriamente perjudicando a la industria en sí y a la imagen del país como destino MICE. Asimismo, se establecían las bases para que este sector contara con un frente unido para negociar directamente con el gobierno, trabajar de manera conjunta en la promoción de Singapur y afrontar retos o problemas que pudieran surgir.

5.3.2.4. Administración pública. La burocracia como obstáculo

El auge del turismo MICE en Singapur chocó con la existencia previa de una serie de normas y reglas, relativas sobre todo a la ocupación del espacio y tasas, que estaban empezando a afectar al normal funcionamiento y desarrollo de eventos de este tipo, como se desprende del análisis cualitativo de contenido (ver Figura 5.13).

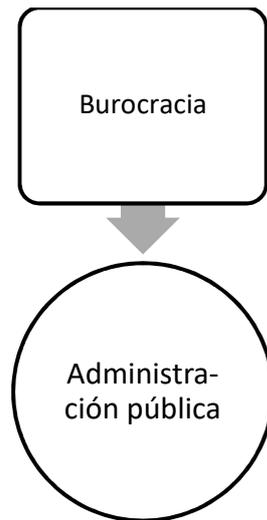


Figura 5.13. Códigos de la subcategoría “Administración pública” en los 70.
Elaboración propia

Este hecho, que se veía agravado por el desconocimiento de estas por el propio sector, desencadenaba quejas continuas que empañaban la imagen y prestigio de Singapur, como cuando en 1978 los organizadores y participantes de la exposición *Singapore International Motor Show '78* fueron sancionados por no pagar el canon para exponer tabloneros de anuncios, provocando el descontento de los mismos (“More Details Call”, 1978).

Se hizo necesaria, por tanto, la difusión por parte de SCB y de las compañías organizadoras de convenciones y exposiciones de una información más detallada y rigurosa de las normas y reglas de Singapur y de la eliminación y/o cambio de aquellas que tenían consecuencias negativas para la industria.

Ante este panorama de incertidumbre en cuanto a la normativa, fue convocado en 1979 un grupo de trabajo formado por distintos organismos gubernamentales (Ministerios de Desarrollo Nacional, Finanzas (Impuestos), Cultura, Asuntos Exteriores, Justicia e Interior, así como PSA y SCB), con el propósito de simplificar y agilizar los trámites administrativos en este ámbito.

Bajo la coordinación del Ministerio de Comercio e Industria, fueron aprobados los siguientes procedimientos:

- Designación de espacios permanentes para exhibiciones que estarían exentos de solicitud del permiso y la correspondiente tasa para levantar el stand o paneles publicitarios. El Ministerio de Desarrollo Nacional designó en un primer momento tres áreas permanentes para exhibiciones: *World Trade Centre*, *Singapore Science Centre* y *Singapore Conference Hall*. Pero este estatus podía ser ampliado a otros lugares de reunión de la ciudad, previa autorización de *Building Control Division*, si cumplían con los requisitos de seguridad y protección establecidos (“Easier To Organise”, 1979).
- Exención de la tasa de visado para aquellos solicitantes que requiriesen un permiso de visita profesional para asistir a una convención o exposición en Singapur (Singapore Convention News, 1979c).
- Posibilidad de hacer una solicitud por grupo del visado para los participantes en una convención o exposición (Singapore Convention News, 1979c).

Estas medidas fueron muy bien acogidas por la industria MICE de Singapur, especialmente por los organizadores de convenciones y exposiciones. Respondían a una demanda cada vez más extendida por reducir los problemas que acarrea los trámites burocráticos en cuanto a tiempo, esfuerzo y dinero. El gobierno de Singapur supo leer la situación y dio un paso adelante con la aprobación de estas medidas para asegurar el afianzamiento de este sector.

5.3.2.5. Entorno. Elementos de Singapur como atributos negativos

Aunque los atributos de Singapur como destino turístico y país eran muy bien valorados (ver apartado 5.3.1.2), dos elementos relacionados con el entorno fueron señalados como debilidades: la accesibilidad en la ciudad y la descortesía de la población local hacia el turista (ver Figura 5.14).

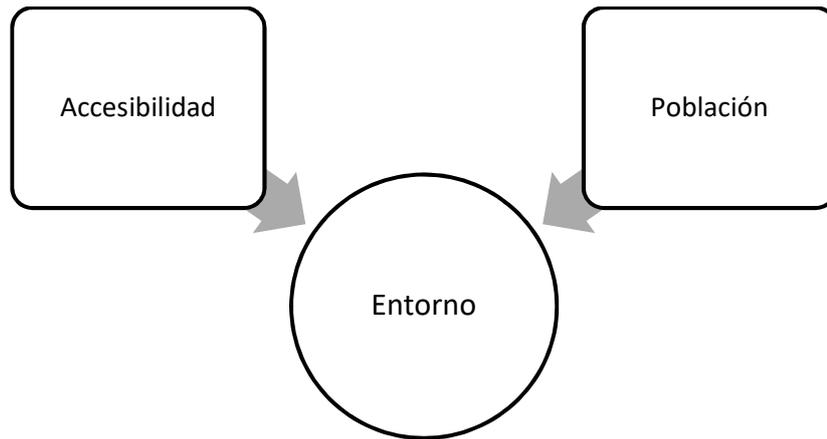


Figura 5.14. Códigos de la subcategoría “Entorno” en los 70.
Elaboración propia

(i) Accesibilidad

La construcción de *World Trade Center* en un área alejada del cinturón turístico de Singapur, que era donde la mayoría de los hoteles estaban situados, provocó la aparición de quejas por la falta de accesibilidad a este centro (“Conventions Assn”, 1978). La mejora del sistema de transporte público y también la autorización de nuevos hoteles en sus alrededores ayudó a contrarrestar este problema que estaba empezando a preocupar a la industria MICE.

(ii) La descortesía de la población local

La descortesía de ciertos sectores de la población local hacia los turistas MICE o sus acompañantes era también una de las debilidades señaladas por algunos de los actores implicados en este segmento de mercado. Esta cuestión no era un problema exclusivo de este sector, sino que era extensible al resto de segmentos. Al gobierno y a la industria turística les preocupaba que esta situación provocara una merma en la imagen de Singapur como un destino amable hacia el turista. Y por este motivo fueron lanzadas distintas campañas de cortesía y concienciación dirigidas a los habitantes de la ciudad en las que se hacían hincapié en la importancia del turismo en su economía.

5.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y PERFIL DEL VISITANTE DE OCIO Y MICE

En este apartado se ofrecen datos estadísticos del turismo y del sector MICE de Singapur, como una manera de determinar el grado de influencia de las acciones de la política turística en el desarrollo de estas industrias.

5.4.1. Estadísticas de turismo

Los datos de la Tabla 5.2 muestran un crecimiento continuado en el número de llegadas internacionales a Singapur en la década de los 70, motivado por una serie de factores externos favorables y la intensa labor de STPB para convertir a la ciudad en un destino atractivo y muy competitivo.

Tabla 5.2
Número total de llegada de visitantes internacionales (1970-1979)¹⁵

Año	Número de llegadas	Variación con respecto al año anterior (%)
1970	521.654	27,6%
1971	632.149	21,2%
1972	783.015	23,9%
1973	1.134.493	- ¹⁶
1974	1.233.854	8,8%
1975	1.324.312	7,3%
1976	1.492.218	12,7%
1977	1.681.985	12,7%
1978	2.047.224	- ¹⁷
1979	2.247.091	9,8%

Nota. Información extraída de STPB (1970-1979)

Aunque la crisis del 73 no afectó de manera directa a Singapur, según se desprende de las cifras de llegadas, sí que ralentizaron el crecimiento a partir del año 1974.

¹⁵ En los años 70, al igual que en la década anterior, hubo cambios en la metodología usada para la recogida de datos sobre el número de llegadas internacionales a Singapur.

¹⁶ De 1969 a 1972 no eran incluidos en las estadísticas los visitantes que entraban en Singapur por tierra y ferrocarril ni los visitantes malasios que embarcaban desde un aeropuerto o puerto de Malasia peninsular, aunque sí eran contados los no malasios.

¹⁷ De 1973 a 1977 seguían sin ser incluidos los visitantes que entraban en Singapur por tierra y ferrocarril, pero empezaron a ser incluidos los visitantes malasios que embarcaban por mar y aire desde Malasia peninsular. A partir de 1978 se comenzó a computar en los datos estadísticos los ciudadanos no malasios que entraban a Singapur por tierra. Estos cambios en el cómputo de llegadas de visitantes internacionales a Singapur han hecho que la comparación sea difícil.

Tabla 5.3
Distribución de visitantes según lugar de residencia (%)

Año	Asia	Norteamérica	Oceanía	Europa	Otros
1970	51%	16%	16,4%	15,2%	1,4%
1971	51%	13,5%	18,6%	15,8%	1,1%
1972	49,8%	15,1%	15%	19%	1,1%
1973	50,5%	11,3%	19,9%	17,4%	0,9%
1974	50,9%	10,9%	19,4%	17,7%	1,1%
1975	52,1%	10,5%	19,1%	17,2%	1,1%
1976	52,3%	10,8%	19%	16,8%	1,1%
1977	55,8%	9,3%	17,3%	16,6%	1%
1978	62%	7,5%	14%	15,7%	0,8%
1979	63,6%	6,6%	12,3%	16,7%	0,8%

Nota. Información extraída de STPB (1970-1979)

Tabla 5.4
Principales mercados emisores por país de residencia (1970-1979)

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Australia	76.767	106.296	104.726	173.944	184.106	194.933	216.488	215.511	228.884	206.362
EE.UU.	76.560	76.183	105.251	98.558	104.132	106.241	122.303	118.076	126.251	118.744
Indonesia	81.150	98.492	90.722	139.127	172.231	207.197	245.719	300.367	369.215	317.841
Japón	33.608	46.153	70.280	113.398	109.268	118.668	139.539	188.921	209.271	250.255
Reino Unido	37.954	47.950	113.446	76.178	83.244	74.368	72.759	78.198	99.797	117.349

Nota. Información extraída de STPB (1970-1979)

- **Interpretación de los datos:**

Lo más destacable de los datos que aparecen en las Tablas 5.3 y 5.4 es la creciente importancia que los mercados asiáticos fueron adquiriendo en el turismo de Singapur. En el año 1979 el 63,6% del total de llegadas internacionales procedía de esta región, siendo Malasia, Indonesia y Japón los principales mercados emisores.

Asia era una región emergente, y STPB empezó a tomarla cada vez más en consideración en sus acciones para contrarrestar la pérdida paulatina de importancia de mercados tradicionales como Estados Unidos, Reino Unido o Australia, que en este período estaban atravesando serios problemas económicos por la crisis del 73.

5.4.2. Estadísticas del sector MICE

La primera mitad de la década de los 70 significó el inicio del despegue de Singapur como destino MICE. En esta etapa inicial, los datos estadísticos sobre la evolución del turismo MICE no eran recogidos de forma tan exhaustiva como lo serían a partir de 1974 con la creación de SCB, que se encargaría de la realización de diversos estudios para analizar la demanda y el perfil de los delegados y visitantes de convenciones y exposiciones. Como se observa en la Tabla 5.5, en este período se produjo un fuerte incremento del número de convenciones y exposiciones, a excepción del año 1975 en el que hubo un descenso de un 8% con respecto al año anterior. A pesar de esta disminución, hubo en ese año un aumento del número de días de reuniones y del número de participantes extranjeros, con lo que el impacto en la economía de Singapur no fue negativo. Por otro lado, un aspecto que se debe mencionar en este análisis es la nula información proporcionada por STPB sobre el subsector de los Incentivos; un reflejo de la escasa importancia que tenía en esta etapa.

Tabla 5.5
Resumen estadístico de Convenciones y Exposiciones (1971-1975)

Año	Convenciones / Exposiciones
1971	61
1972	75
1973	95
1974	-
1975	106

Nota. Información extraída de STPB (1970-1979)

Tabla 5.6
Resumen estadístico de Convenciones y Exposiciones (1976- 1979)

	1976	1977	1978	1979
N.º total de reuniones internacionales/regionales	114	120	150	158
N.º total de exposiciones con participación internacional /regional	19	19	30	30
Total de delegados/visitantes extranjeros a convenciones y exposiciones	18.430	21.760	38.160	50.211
Variación respecto al año anterior (%)	82%	18%	75%	31%
Porcentaje de delegados/visitantes extranjeros a convenciones y exposiciones con respecto al total de llegadas de visitantes (%)	1,2%	1,3%	1,9%	2,2%

Nota. Información extraída de STPB (1980)

Los datos de la Tabla 5.6. sobre convenciones y exposiciones desde 1976 a 1979 muestran un sector en crecimiento y pujante.

La labor de SCB para convertir a Singapur en el centro de convenciones y exposiciones del Sudeste Asiático estaba dando sus resultados y el turismo MICE estaba adquiriendo una importancia cada vez mayor en la industria turística del país, como pone de manifiesto el incremento en estos 4 años analizados del porcentaje de delegados/visitantes extranjeros a convenciones y exposiciones con respecto al total de llegadas de turistas internacionales.

De 1976 a 1979 el número de visitantes MICE casi se triplicó, y ello puso a prueba la capacidad de Singapur para acoger convenciones y exposiciones de cierto tamaño por la escasez que existía en la ciudad de instalaciones e infraestructuras adecuadas. También este crecimiento tan veloz supuso un reto para una industria MICE joven, caótica y poco coordinada.

Tabla 5.7
Perfil de los delegados extranjeros a convenciones (1979)

Tipo de convenciones más comunes	Salud Finanzas Ciencia y Tecnología Comercio Reuniones Profesionales
Duración media de la estancia	6,5 días
Gasto medio	1.111 SGD (175 SGD por día)

Nota. Información extraída de STPB (1980)

Tabla 5.8
Perfil de los visitantes extranjeros a exposiciones (1979)

Tipo de exposiciones más comunes	Ciencia y Tecnología Comercio Salud
Duración media de la estancia	9 días
Gasto medio	2.039 SGD (228 SGD por día)

Nota. Información extraída de STPB (1980)

La adquisición de un conocimiento profundo del sector MICE y de la demanda era una de las claves para garantizar el éxito del objetivo de transformar Singapur en un destino MICE de primer nivel ya que ello era lo que permitiría la adaptación de las

políticas a las necesidades y exigencias requeridas y la puesta en marcha de unas estrategias de promoción y comercialización más efectivas.

SCB realizó diversos estudios en este sentido, como la encuesta realizada en 1975 para averiguar el gasto medio de los participantes en las convenciones (STPB, 1975) o la encuesta realizada en 1979, que es de donde proceden los datos recogidos en las Tablas 5.6. y 5.7.

Como se observan en estas tablas, el perfil del visitante de convenciones y exposiciones era muy diferente al de aquellos que visitaban Singapur por motivos de vacaciones u ocio.

Tanto el gasto medio como la estancia de este tipo de visitantes era superior al de los otros turistas; un aspecto que provocaba el fuerte interés por captar y atraer este turismo.

Los tipos de convenciones y exposiciones más comunes celebradas en Singapur estaban en consonancia con los sectores económicos que más importancia y más influencia tenían en el país: finanzas, comercio, ciencia y tecnología y medicina.

5.5. RESUMEN DEL CAPÍTULO

La década de 70 fue una etapa de mayor estabilidad para Singapur. El turismo fue uno de los sectores claves que ayudó a que el país comenzara a salir de la situación de emergencia que vivió en los años anteriores.

Con el fuerte despegue del turismo, se puede decir que en este período se inició el turismo de masas en Singapur.

Los motivos de este crecimiento hay que buscarlos, por un lado, en una coyuntura internacional favorable (una creciente demanda turística de América, Europa y Australia hacia Asia por el mayor interés que despertaba este continente por la guerra de Vietnam, las mejoras de las comunicaciones aéreas, el abaratamiento del coste de los transportes y la consolidación de la cultura del ocio en el mundo occidental, que en este período era de donde procedía la mayor parte de los visitantes a Singapur) y por otro lado, a la intensa labor de STPB para que Singapur tuviera un peso cada vez mayor en el conjunto de visitantes que viajaban por el Sudeste Asiático.

Ante este crecimiento tan espectacular del turismo, fue necesario adoptar nuevos ejes de acción que complementaran la labor que se había venido realizando y que ayudaran a Singapur a convertirse en un destino turístico competitivo y con futuro ya que sus escasos recursos naturales e históricos lo situaban en desventaja con respecto a los países de su entorno geográfico.

En los 70 se puso en marcha una política de creación de atracciones e infraestructuras turísticas o relacionadas con el turismo, cuyo fin era atraer a más turistas de todos los mercados potenciales, así como inducirlos a alargar su estancia. Para desarrollar estas acciones, la planificación fue esencial, especialmente en un país de tamaño muy limitado y con una población en constante crecimiento (Henderson, 2007a).

Singapur tenía, además, la particularidad de ser un estado de reciente creación e inmerso en un plan de desarrollo nacional que pretendía cambiar sus estructuras. De modo que la creación de nuevas atracciones e infraestructuras turísticas no fue un elemento aislado, sino que estuvo estrechamente vinculado a otros aspectos de ese programa de desarrollo del gobierno (Soh, 1972), que en todo momento ejerció un fuerte control sobre el diseño, planificación y ejecución de esos proyectos (Ooi, 2002). STPB tuvo que trabajar y colaborar con otros organismos públicos para llevar a cabo estas actuaciones, en las que el estado no sólo invirtió una gran cantidad de dinero, sino que actuó también como catalizador de la inversión privada (Henderson, 2014).

Otro eje de acción desarrollado para garantizar la competitividad y viabilidad de Singapur como destino fue el desarrollo del segmento MICE.

El interés mostrado por el gobierno por el fomento de este tipo de turismo estaba motivado por razones básicamente de índole económica, como se desprendía del discurso oficial dominante en la época.

Singapur contaba con una serie de fortalezas que la hacían destacar con respecto a otros países de la región. El auge que vivió el sector MICE en esta década, sobre todo tras el impulso recibido con la creación de SCB en 1974, trajo como contrapartida el surgimiento de problemas que dejaron al descubierto las debilidades de un destino y de una industria joven y caótica que no era capaz de coordinar de forma adecuada este crecimiento tan acelerado.

Desde un primer momento el gobierno, que consideró el turismo MICE como parte de la estrategia nacional de desarrollo económico, se involucró de manera activa en el fomento de esta industria y puso en marcha diferentes iniciativas para corregir los problemas surgidos y hacer frente a los retos de este sector.

STPB y, en concreto, su departamento centrado en MICE, SCB, jugaron un papel crucial en esta fase inicial. Esta división tenía el rol de promotor y estímulo del sector MICE, una tarea que ejerció con éxito viendo el crecimiento exponencial en el número de convenciones y exposiciones celebradas en Singapur a lo largo de este período.

Sin embargo, ante los desafíos surgidos por este crecimiento, se consideró que debía también entrar en escena el sector privado para hacer de Singapur el centro MICE del Sudeste Asiático. SCB impulsó diversas iniciativas para lograr un mayor asociacionismo entre los actores implicados en esta industria y fomentar el desarrollo de una cultura de sector. En 1979 se aprobó la constitución de la Asociación de Organizadores y Proveedores de Convenciones y Exposiciones de Singapur gracias al estímulo de este organismo público, con la idea de que se encargara de la coordinación y regulación del sector MICE. En este nuevo contexto, SCB mantendría su papel de promotor.

6

FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO II **Crisis estructural del turismo (década de los 80)**

En los años 70 se establecieron las bases de los sectores turísticos y MICE de Singapur y quedó definida la política turística que el gobierno implementaría en las décadas posteriores.

Singapur experimentó en esta década un ritmo de crecimiento anual en la llegada de visitantes superior al 11%, muy por encima de la tasa media de crecimiento a nivel mundial en este mismo período, situada sobre el 5% (Khan, Seng y Cheong, 1990).

Las razones de este desarrollo turístico hay que buscarlas en una exitosa política turística basada en la planificación y colaboración de distintos organismos gubernamentales y el sector privado. Asimismo, influyó el favorable clima económico y la estabilidad política del país, con un gobierno liderado por el mismo partido político desde 1959.

La década de los 80 se iniciaba con tranquilidad y optimismo, con un sector turístico fuerte y cada vez más consolidado. El turismo representaba en 1980 el 8,5% del Producto Interior Bruto de Singapur y aportaba el 7,9% del empleo generado en el país, tal y como recoge Schymyck (1983), citado en Khan, Seng y Cheong (1990: 448).

Conforme avanzaba la década, sin embargo, surgieron problemas inesperados en el turismo que hicieron saltar por primera vez la alarma y tambalear un sector que era ya fundamental en la economía de Singapur.

En 1982 comenzó a producirse una desaceleración en el ritmo de crecimiento de llegadas internacionales, y al año siguiente, en 1983, se produjo una caída del 3,5% en el número de visitantes (ver Tabla 6.2.) El sector turístico de Singapur se enfrentó así a su primera crisis desde la creación de STPB en 1964.

Esta caída en el número de visitantes fue un golpe a nivel económico puesto que se temía por las inversiones realizadas en la construcción de hoteles e infraestructuras turísticas, y puso a prueba la confianza hacia una política turística considerada hasta el momento exitosa.

Tanto el sector público como privado tuvieron que actuar con rapidez para evitar que esta pérdida de turistas acabara afectando en mayor medida a la economía e incluso al prestigio del país como destino. Hubo una necesidad de replantear las estrategias y medidas y de hacer una reflexión sobre el modelo de desarrollo turístico.

Paradójicamente, este contexto de crisis fue una oportunidad para el sector MICE de Singapur, que continuó disfrutando de un período de crecimiento. La caída en el número de visitantes hizo que las miradas se dirigieran con más fuerza hacia este segmento, que recibió un mayor apoyo institucional por su capacidad para generar importantes beneficios económicos.

6.1. EL CONTEXTO DE LA POLÍTICA TURÍSTICA. UN PERÍODO INESTABLE PARA EL SECTOR TURÍSTICO

La década de los 80 fue un punto de inflexión en la historia del turismo de Singapur al sufrir su primera gran crisis estructural. En este período confluyeron una serie de factores que marcaron el devenir de su política turística y, por ende, el futuro del sector MICE del país.

1. FACTORES EXTERNOS AL SISTEMA TURÍSTICO:

Situación política nacional

El gobierno de Singapur seguía en los 80 bajo el liderazgo del PAP y del carismático Lee Kuan Yew como primer ministro. En esta etapa hubo una continuidad a nivel político, en la que el intervencionismo estatal siguió siendo un elemento característico. Uno de los principales retos del gobierno era alcanzar un alto nivel de aceptación social a sus políticas, y para ello continuó usando el discurso de la vulnerabilidad y supervivencia de Singapur como una herramienta de legitimación de esas políticas y de control de la población (Singh, 2012). Esta forma de entender el poder tuvo una repercusión directa en el desarrollo del turismo y del segmento MICE en particular.

Marco económico local

La estabilidad política y la creación de un entorno muy favorable a los negocios estaba permitiendo a Singapur disfrutar de un elevado y continuo crecimiento económico. El gobierno en su “Plan de Desarrollo Económico de 10 años”, elaborado en 1981, identificó al turismo como uno de los pilares del crecimiento del país en los 80, junto a otros sectores como la manufactura, el comercio, el transporte, las comunicaciones y las finanzas (“The Ten-Year Plan”, 1981). El país tenía el gran reto en este período de transformar una economía basada en sectores que requerían una abundante mano de obra y salarios bajos a otra economía de alta tecnología y mayor cualificación. El desafío que suponía este proceso de transición del modelo económico se vio agravado por la primera crisis económica que sufrió Singapur tras su independencia. En 1985 hubo una caída del crecimiento del PIB provocado por una combinación de factores externos e internos. Las medidas tomadas por el gobierno fueron efectivas y a mediados de 1986 la economía del país volvía a crecer (National Library Board, 2018).

La evolución de la economía en esta fase trajo consecuencias que afectaron al desarrollo del sector turístico al venir acompañada por un aumento generalizado de los precios y del coste de la mano de obra. Este factor que le restó competitividad a Singapur frente a la competencia influyó sobremanera en la política turística desarrollada en los 80.

Coyuntura internacional

En los años 70 estalló la llamada crisis del petróleo que tuvo consecuencias económicas graves en el mundo occidental. Esta inestabilidad se prolongó hasta principios de los 80, y si bien en un primer momento no afectó al número de llegadas de visitantes a Singapur, a partir de 1982 provocó un descenso en el ritmo de crecimiento. Los países más golpeados por la recesión, como Estados Unidos o el Reino Unido, eran a la vez algunos de los principales mercados generadores de turistas a Singapur, por lo que su mercado turístico acabó viéndose afectado por esta situación.

Al mismo tiempo, en la otra gran región emisora de turistas, el Sudeste Asiático, algunos de los países adoptaron medidas disuasorias para evitar que sus ciudadanos viajaran al exterior y potenciar con ello el turismo nacional. Indonesia y Filipinas

impusieron una tasa para todos aquellos que se desplazaran al extranjero, provocando un descenso en los viajes internacionales realizados por sus habitantes (“The Straits Times says”, 1983). Ello afectó igualmente al flujo turístico de Singapur.

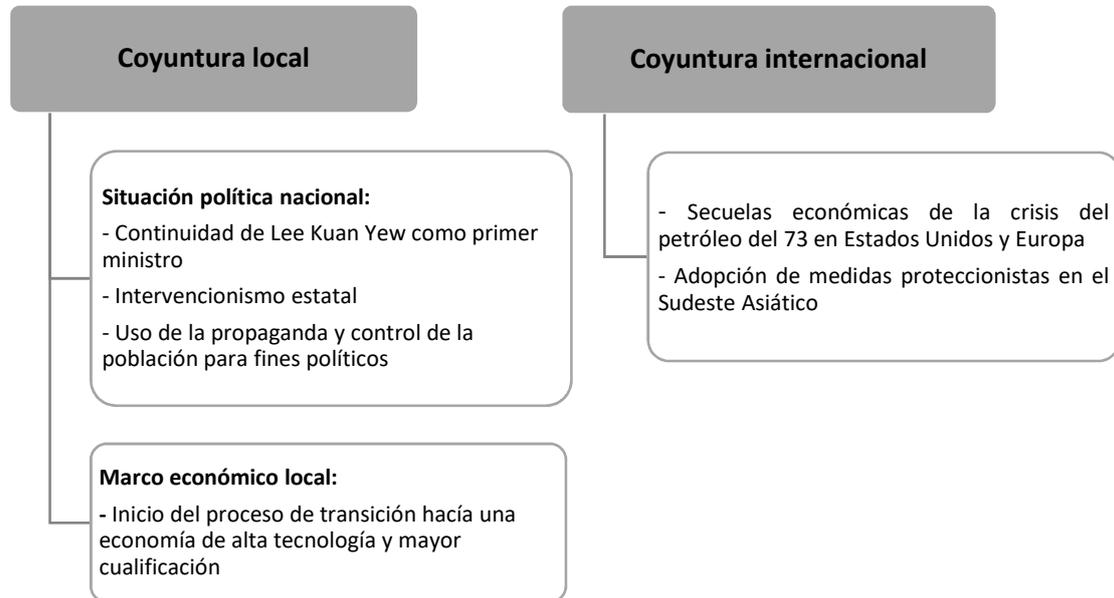


Figura 6.1. Factores externos al sistema turístico en la década de los 80.
Elaboración propia

2. FACTORES INTERNOS AL SISTEMA TURÍSTICO:

Visión oficial sobre el sector MICE

Tal y como se ha identificado en el análisis cualitativo de contenido, el visitante MICE era percibido en esta década, al igual que en la anterior, como un tipo de visitante con gran poder adquisitivo, que gastaba más que uno de ocio. Y por ello, era altamente deseado y buscado (ver Figura 6.2.)



Figura 6.2. Visión del visitante MICE en los 80.
Elaboración propia

En general, aparecía asociado a términos positivos relacionados con la economía. La capacidad del segmento MICE de generar grandes beneficios directos debido al mayor gasto medio y la estancia más prolongada lo convertían en un segmento muy atractivo, especialmente en un contexto de crisis estructural de la industria turística local. Esta situación de crisis fue un revulsivo para que el gobierno diera un mayor apoyo a esta industria, al considerar que *“las exhibiciones, ferias comerciales, seminarios y conferencias son necesarias para reemplazar a los turistas perdidos. Singapore Tourist*

Promotion Board (STPB) lo sabe, los directivos de hoteles lo saben, como también los arrendatarios de las tiendas que están haciendo frente a los altos alquileres y a la bajada de ventas” (Ng, 1984). Se buscaba suplir la disminución de ingresos por turismo con la atracción de un tipo de visitante cuyo gasto medio casi duplicaba al turista de ocio (STPB, 1991b).

Otros aspectos que también empezaron a ser valorados en los 80 sobre el segmento MICE fueron los beneficios indirectos que éste acarrea en otro tipo de industrias, su capacidad de reforzar la imagen y prestigio de Singapur como centro de los negocios del Sudeste Asiático y de desarrollar un entorno adecuado para el intercambio de ideas y conocimientos (ver Figura 6.3). Estos elementos favorecían el proceso de transición del modelo económico en el que andaba inmerso Singapur en esta etapa.

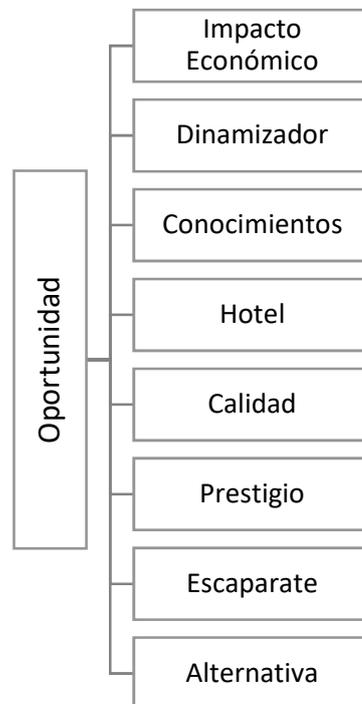


Figura 6.3. Categoría “Oportunidad” del segmento MICE en los 80.
Elaboración propia

Alta dependencia de pocos mercados emisores

Las principales áreas geográficas emisoras de turistas a Singapur en este período eran Europa, Estados Unidos y Australia, que se podrían englobar dentro del llamado mundo occidental y la propia Asia, especialmente los países del Sudeste Asiático. En estas regiones confluyeron diversos factores en los 80 (la crisis económica y la adopción de medidas proteccionistas) que afectaron a la industria turística de Singapur por su alta dependencia de estos mercados.

Pérdida de atractivo de Singapur como destino turístico

Singapur se convirtió en los 80 en un destino caro, sobre todo en comparación con los países limítrofes, los cuales contaban con una moneda más débil y precios más asequibles. Se empezó a cuestionar la idea de Singapur como paraíso de compras, que hasta entonces era una de las razones que más influía a los turistas para seleccionar a este país como destino.

A la vez, la escasez de atracciones turísticas de relevancia en el país también le hizo perder competitividad, como así señaló K.C. Yuen, director de STPB en un discurso en 1980, en donde indicaba que *“una de nuestras debilidades en la promoción del turismo es que no hay actividad suficiente para mantener a los turistas más de 3 días y medio... Esto es un tremendo esfuerzo, porque después de dos o tres días, una vez que han hecho las compras y que han disfrutado de la gastronomía, no hay más lugares donde ir y nada que hacer.”* (Hale, 1980).

Este discurso no era nuevo entre los máximos representantes del turismo en Singapur, que siempre habían manifestado la necesidad de luchar contra estas debilidades del país. Pero lo que sí era novedoso en esta época fue la aparición de un elemento al que antes no se le había prestado atención, el patrimonio histórico y cultural como herramienta de atracción turística. Se empezó por primera vez a considerar que la destrucción del patrimonio como consecuencia del proceso de modernización y transformación urbanística en la que estaba inmersa la ciudad estaba provocando su pérdida de atractivo, especialmente entre los turistas occidentales. Eran cada vez más frecuentes las críticas sobre la desaparición de la imagen tradicional de Singapur (Wong, 1988), que era por otra

parte la imagen proyectada en el discurso turístico oficial, en donde se hacía hincapié en el exotismo de las distintas culturas asiáticas que convivían de forma armónica.

Estos factores fueron en gran parte los responsables de la caída en el número de visitantes en la primera mitad de los 80 y que hizo saltar las alarmas en el gobierno. Sin embargo, fueron también un importante acicate para el impulso del sector MICE.

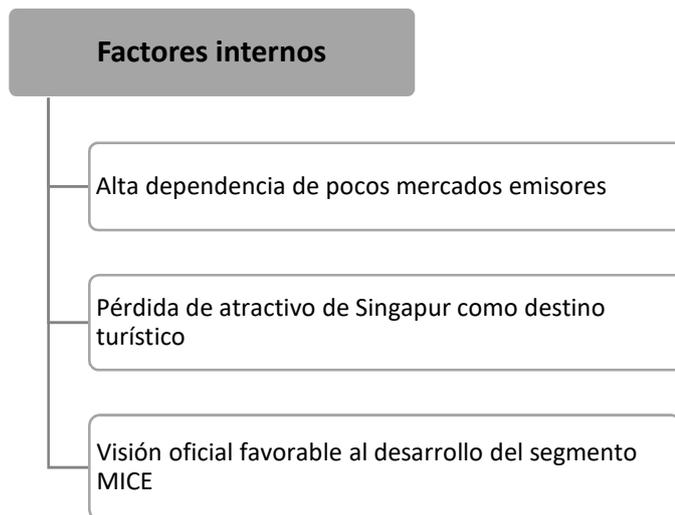


Figura 6.4. Factores internos al sistema turístico en los 80.
Elaboración propia

En definitiva, la crisis estructural que padecía el sector turístico de Singapur y la coyuntura económica local fueron consideradas una oportunidad para fomentar y fortalecer el sector MICE en el país y fue un elemento que influyó en la política turística formulada e implementada.

6.2. EL PAPEL DE STPB EN EL DESARROLLO DEL TURISMO

Los retos a los que se enfrentaba la industria turística de Singapur en los 80, especialmente el descenso en 1983 del número de visitantes internacionales, provocaron cambios en el modelo organizativo de STPB. Para responder de manera más eficiente a las necesidades de este período fueron creados dentro de esta institución dos nuevos departamentos:

- **División de Desarrollo del Producto**, creada en 1985, para “(...) llevar a cabo la tarea de desarrollar y modernizar viejas atracciones. También asumió la tarea de ayudar a crear nuevos itinerarios mientras mejora los ya existentes” (STPB, 1985: 2).
- **División de Desarrollo de Recursos Humanos**, formada en 1985, con la finalidad de coordinar la formación dentro de la industria turística.

Su establecimiento fue indicativo de hacia dónde se iba a poner el foco en la política turística de esta fase.

Nombre	Período
Tan I Tong	1977- 1984
Wong Kwei Cheong	1984-1985
Lim Ching Beng	1985-1989

Figura 6.5. Presidentes de STPB en los 80.
Fuente: STPB (varios años)

Por otro lado, esta caída en el número de llegada de turistas y la baja ocupación hotelera afectaron a las finanzas de STPB, al producirse por primera vez en 1983 un descenso de los ingresos procedentes de la tasa del 3% que era impuesta a aquellos establecimientos declarados turísticos según la legislación de Singapur (Yeow, 1983). No obstante, la disminución en los ingresos de esta organización no supuso un recorte en los presupuestos de los siguientes años, sino que se adoptó una política expansiva en cuanto a gastos

6.2.1. Elaboración del primer plan turístico frente a la crisis

La industria turística de Singapur tuvo que enfrentarse en este período a una crisis que no derivaba de la coyuntura internacional, sino de problemas estructurales del sector y del destino por su rápido crecimiento en las décadas anteriores.

Frente a esta nueva situación en la historia del turismo de Singapur, la respuesta del gobierno, a través de STPB, fue la de analizar los desafíos de la industria y conocer sus debilidades. Para ello, se creó en 1984 un equipo de trabajo sobre turismo, en el que estaban representados miembros destacados de STPB y del sector turístico privado (“Task Force Looks For”, 1984). Tras varios meses de intenso trabajo, este grupo presentó en noviembre de 1984 un informe en el que se hacía un análisis detallado de la realidad de la industria turística de Singapur. Este informe advirtió que los años posteriores serían críticos para el turismo y señaló que el problema era “*más estructural que cíclico*” (STPB, 1985: 2). Presentó también una serie de recomendaciones y consejos sobre hacia dónde debería dirigir el gobierno sus esfuerzos en este campo, siendo el segmento MICE uno de los ejes estratégicos prioritarios.

El informe elaborado por este comité fue el prelude de otros muchos estudios en estos años sobre este tema, tanto del sector público como privado, lo que fue una señal inequívoca de la preocupación que existía en Singapur con respecto al futuro del turismo y la necesidad de solventar esta crisis. Entre los estudios más importantes realizados se encontraban dos que fueron encargados por STPB: el estudio de PATA sobre Chinatown (1985) y el informe de la consultora extranjera Pannel, Kerr, Fosters, “Desarrollo del Turismo en Singapur, 1986” (Wong, 1988).

Las ideas y conclusiones extraídas de estos estudios sirvieron como guía para la elaboración del primer plan maestro de turismo de Singapur en 1986, denominado Plan de Desarrollo de Producto Turístico, cuyo objetivo era revitalizar las atracciones existentes y ayudar a desarrollar otras nuevas en un período de 5 años (STPB, 1987)

El gobierno puso en marcha toda su maquinaria para que, con la colaboración y coordinación del Ministerio de Comercio e Industria, STPB y otras instituciones públicas, se implementara este plan, al que dotó de un presupuesto de mil millones de SGD. Asimismo, usó también su influencia para hacer que el sector privado, tanto en Singapur como en el extranjero, invirtiera en los diversos proyectos recomendados, mediante la concesión de incentivos.

Con la elaboración y aprobación del Plan de Desarrollo de Producto Turístico se

buscaba convertir lugares de interés en atracciones turísticas de masa y promover con ello un nuevo paisaje turístico en Singapur. En concreto, fueron identificados cinco ejes temáticos principales sobre las que estarían basadas esas atracciones (Ministry of Trade and Industry, Singapore Tourist Promotion Board et al., 1986):

1. Exótico Oriente

- Remodelación de *Haw Par Villa* y conversión en un parque temático sobre la mitología china.
- Conservación y renovación de áreas históricas: *Chinatown, Tanjong Pagar, Little India, Kampong Glam* y el río de Singapur.
- Recreación de *Bugis Street*.

2. Patrimonio Colonial

- Desarrollo del Eje del Patrimonio
- Mejora del Hotel Raffles y sus alrededores para convertirlos en un hito internacional
- Introducción del espectáculo de luces en monumentos *Son et Lumiere*

3. Isla tropical

- Desarrollo de los resorts de Sentosa y la isla Lazarus
- Desarrollo de puertos deportivos

4. Ciudad-Jardín limpia y verde

- Desarrollo de una granja de orquídeas
- Renovación del Parque *Fort Canning*
- Desarrollo de un jardín de especias

5. Eventos deportivos internacionales

- Campeonato de tenis femenino de Singapur
- Gran Premio de lanchas a motor de Singapur

El papel de intermediación e implicación del gobierno fue indiscutible en el desarrollo de este plan, siendo una muestra más de que el turismo en Singapur era considerado un sector al que había que prestar una cuidada atención por su importancia en la economía del país. Este rol de liderazgo, por otro lado, implicó un férreo control de las distintas iniciativas turísticas desarrolladas, que tenían que cumplir con los objetivos gubernamentales, aspecto que vimos que sucedía en la década anterior y que acabaría por convertirse en un elemento definitorio de la política turística de Singapur.

6.2.2. La labor de SCB ante los retos y cambios de los 80

En esta fase de cambios y de nuevos retos, el papel de SCB siguió siendo clave. No obstante, la entrada en funcionamiento de SACEOS en 1980 (“Saceos Gets Itself Organised”, 1980), hizo que en un primer momento se replantearan las funciones otorgadas a esta organización, que se centrarían a partir de este momento en las labores de promoción y no tanto de regulación y coordinación del sector. *Singapore Convention News* lo expresaba con estas palabras: “*El Bureau se está alejando cada vez más de su papel de vigilante y ha decidido recientemente que las fuerzas del mercado tengan libre juego en la industria, a la cual supervisó previamente para minimizar la duplicación de temas*” (Singapore Convention News, 1981a).

Por otro lado, los cambios en esta fase también afectaron al foco de las actuaciones de SCB. En la etapa previa, esta organización vendía casi en exclusiva Singapur como una ciudad de convenciones. Sin embargo, el desarrollo de otros sectores como el de incentivos o el de exhibiciones obligaron al diseño de nuevas estrategias y a una mayor colaboración entre los distintos departamentos gubernamentales, con la entrada en juego de nuevos actores como *Trade Development Board* (TDB), que creó en 1985 una división denominada Servicios de Gestión de Exposiciones para velar por las necesidades de esta industria (“Meeting World-Class Demands”, 1989).

6.3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA POLÍTICA TURÍSTICA EN EL SECTOR MICE EN LOS 80

Siguiendo la estructura iniciada en el capítulo anterior, a continuación, se van a tomar como punto de referencia las categorías identificadas en el análisis cualitativo de contenido como “Atributos positivos” y “Atributos negativos” para describir y analizar las decisiones y acciones de la política pública vinculada con el turismo que han contribuido de forma directa o indirecta durante esta etapa al desarrollo del sector MICE (ver ANEXO II y ANEXO III). Esta estructura de análisis permite ofrecer una visión integral del fenómeno estudiado.

6.3.1. Atributos positivos. El destino como principal referente

El plan de desarrollo puesto en marcha en las décadas anteriores había logrado convertir a Singapur en el más importante centro financiero y comercial del Sudeste Asiático. Asimismo, la ciudad, inmersa en un proceso continuo de transformación, contaba con cada vez mejores infraestructuras y servicios y con una imagen internacional positiva y de gran prestigio. Singapur como destino tenía una serie de atributos positivos que fueron capitalizados para incrementar el número de visitantes MICE a lo largo de este período. En base a los resultados del análisis cualitativo de contenido realizado, su atractivo radicaba en los elementos que aparecen en la Figura 6.6.



Figura 6.6. Atributos positivos de Singapur como destino MICE en los 80.
Elaboración propia

En este período se seguían destacando como atributos positivos de Singapur aspectos básicos para el desarrollo del sector MICE como el destino en su más amplia acepción y el apoyo del gobierno. También era muy valorada la calidad del producto turístico MICE, su imagen positiva como destino y la profesionalidad de sus recursos humanos, sobre todo en comparación con sus competidores más directos. No obstante, estos tres últimos elementos presentaban una serie de debilidades, como así lo expresaban los actores implicados en esta industria, que han hecho que no hayan sido considerados entre las principales fortalezas de Singapur en esta etapa. Y por este motivo no se han analizado en este apartado, sino en el apartado 6.3.2.

6.3.1.1. Gobierno. La rápida respuesta frente a la crisis

6.3.1.2. Destino. El fortalecimiento del producto turístico

El hecho de que aspectos no relacionados estrictamente con el sector MICE eran considerados decisivos en el proceso de toma de decisiones ha obligado, como en el capítulo anterior, a adoptar un enfoque más amplio en el análisis de la política pública que afectó al desarrollo de este segmento de mercado.

6.3.1.1. Gobierno. La rápida respuesta frente a la crisis

La fuerte implicación del gobierno en el fomento del turismo fue considerado un factor clave para garantizar su viabilidad, especialmente en un contexto muy complicado por la crisis que atravesaba el sector. La década de los 80 puso a prueba la fortaleza y sostenibilidad del turismo en Singapur, el cual había despegado con enorme éxito en la década anterior. La caída en el número de llegadas internacionales en 1983 fue un punto de inflexión y originó cierto pánico puesto que esta industria se había convertido en uno de los pilares de la economía y suponía en cierto modo un descrédito de la política turística y un cuestionamiento de su modelo de desarrollo.

El gobierno, consciente de los problemas que podría acarrear esta crisis tanto a nivel económico como político, actuó con rapidez para solventar esta situación inestable. Este fuerte apoyo público era percibido por los actores implicados en el sector MICE como una fortaleza de Singapur frente a sus competidores, tal y como se deduce del análisis cualitativo de contenido.

En 1984 se creó un comité de expertos para evaluar la situación del turismo en Singapur y hacer recomendaciones. Una vez detectadas las causas estructurales que lastraban el sector turístico, el gobierno puso en marcha el primer plan turístico en el país, denominado Plan de Desarrollo de Productos Turísticos (ver apartado 6.2.1.) Este plan fue decisivo para mejorar el producto turístico de Singapur, lo cual contribuyó a reforzar el sector MICE puesto que, como se ha mencionado anteriormente, la calidad de la oferta turística de un destino es otro elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones.

6.3.1.2. Destino. El fortalecimiento del producto turístico

Dentro de la subcategoría “Destino”, una serie de elementos básicos eran destacados en los 80 como atributos positivos de Singapur como destino MICE, tales como la buena conexión del país con el resto del mundo, la calidad de su planta hotelera y de su oferta gastronómica, la seguridad y estabilidad política existente, la limpieza y orden de la ciudad y la facilidad para comunicarse en inglés, además de su excelente oferta turística (ver Figura 6.7.)

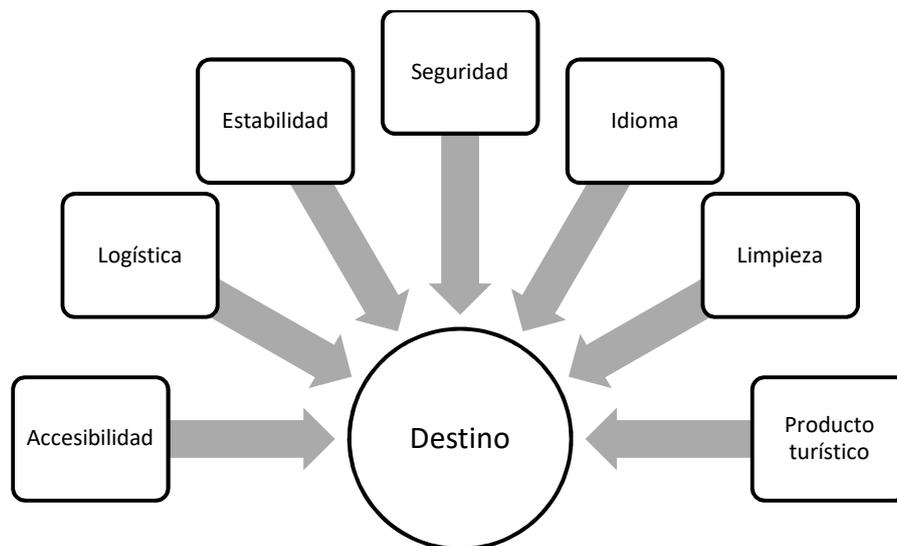


Figura 6.7. Códigos de la subcategoría “Destino” en los 80.
Elaboración propia

Las iniciativas desarrolladas para alcanzar estas cualidades del destino, y que tanto beneficiaban al sector MICE, fueron muy diversas e iban más allá del ámbito exclusivo del turismo. En este apartado se van a describir y analizar únicamente el conjunto de acciones consideradas como política turística, de acuerdo con la definición adoptada para esta investigación.

El Informe del Equipo de Trabajo sobre Turismo elaborado en 1984 fue la base sobre la que se sustentaría la política turística a lo largo de los 80 y que gracias a la cual fue posible el fortalecimiento de Singapur como destino MICE. Las líneas de actuación giraron en torno a los siguientes ámbitos:



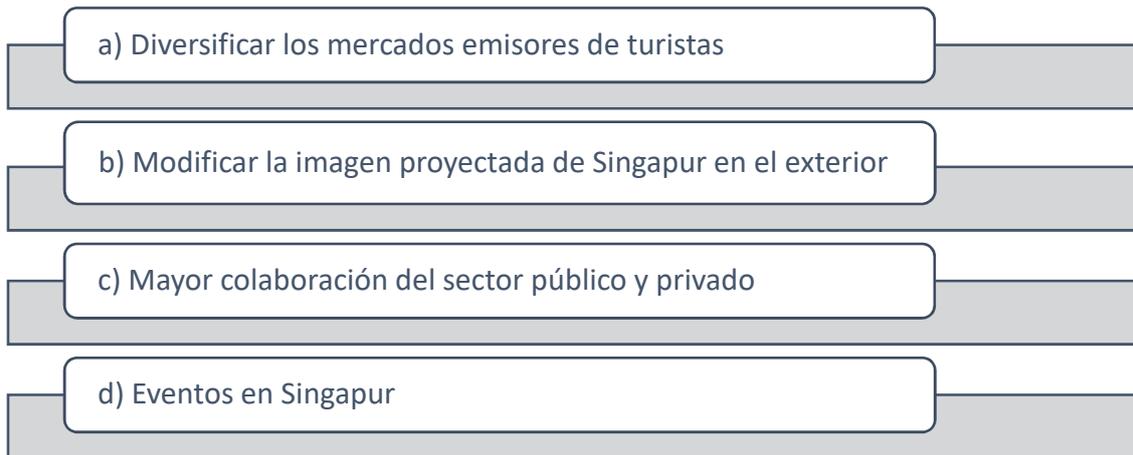
(i) Marketing y promoción internacional

Las intensas campañas de promoción y comercialización que STPB llevó a cabo en las décadas anteriores lograron no sólo posicionar a Singapur como un destino destacado en el Sudeste Asiático, sino que también lograron proyectar al mundo una imagen del país que estaba en consonancia con los intereses económicos, políticos y sociales del gobierno.

La década de los 80 comenzó con unos datos favorables a nivel turístico, pero de acuerdo con el ministro de Comercio e Industria, Goh Chok Tong, estos datos tenían que mejorar para hacer rentable la fuerte inversión que se estaba realizando en infraestructura hotelera (“Watch Our Prices”, 1980). Se consideró necesario en ese contexto reforzar las actividades de promoción y comercialización como un mecanismo para alcanzar los retos propuestos.

La desaceleración y caída en el número de visitantes a partir de 1982 provocó, como se ha comentado, una disminución en los ingresos de STPB que no repercutió, por otra parte, en la partida económica dedicada al marketing. Al contrario, la respuesta de Singapur a esta ralentización fue organizar un programa de marketing más agresivo (“Earnings From Tourism Rise”, 1982).

Esta nueva etapa en la historia del turismo de Singapur implicó cambios sustanciales en las estrategias adoptadas en este campo, que se centraron en los siguientes ejes:



a) Diversificación de los mercados emisores de turistas

Los principales mercados emisores a Singapur a finales de los 70 y principios de los 80 eran Malasia, Indonesia, Japón y Australia (ver Tabla 5.4.) La dependencia de Singapur a estos mercados era muy alta y suponía un riesgo muy elevado para el futuro del sector turístico del país (STPB, 1984a).

STPB quiso acabar con esta alta dependencia e inició una política encaminada a diversificar los mercados, pero sin descuidar aquellos otros en los que el país estaba consolidado como destino turístico. Se hizo una distinción entre mercados preferentes y emergentes.

- *Mercados preferentes*

Uno de los criterios que esta organización había seguido para seleccionar a los países en los que centrar su política de marketing y promoción para un mejor posicionamiento de Singapur estuvo basado en la idea recogida por *Monetary Authority of Singapore (MAS)* en su estudio, *An analysis of Visitors to Singapore: Income, Exchange Rate, and Exit Tax Effects*, según la cual “[...] el crecimiento del movimiento de salida de un país está relacionado estrechamente con el crecimiento de su Producto Interior Bruto (PIB)” (STPB, 1984a: 42).

En consonancia con esta perspectiva, los esfuerzos promocionales de STPB se dirigieron hacia aquellos mercados con una economía fuerte y capaces de sostener una tasa de crecimiento económico elevado en el futuro. También se tuvo en cuenta la población de estos. Esos requisitos los cumplían en esta etapa las siguientes regiones: Estados Unidos, Japón, Australia, la República Federal de Alemania y los países

noroccidentales de Europa, siendo éste el motivo que explica que en los tres primeros años de la década de los 80, el 67% del gasto total en publicidad y promoción de esta organización se concentró en 5 países que pertenecían al grupo mencionado.

La tarea de STPB de promocionar y vender Singapur en estos mercados había comenzado a dar sus frutos. El país se había convertido en un destino conocido y solicitado entre los visitantes procedentes de estos países que viajaban al Sudeste Asiático. Pero ante el nuevo contexto de crisis fue necesario reforzar la imagen de Singapur en esos mercados claves, lograr un aumento de la estancia media en el país y mantener una alta ocupación hotelera ante la creciente oferta de camas que se estaba produciendo.

Acciones en
mercados
preferentes:

Misiones internacionales de venta en aquellos países con economías fuertes. El objetivo era promover Singapur entre los turoperadores y agentes de viajes de esos países. En ellas participaban tanto miembros de STPB como representantes del sector privado de Singapur, los cuales tenían la oportunidad de reunirse con personas claves de la industria turística del país ("Tourist Board To Embark", 1985)

Seminarios y talleres con el propósito de dar a conocer entre los turoperadores y agentes de viaje extranjeros las novedades sobre las diferentes atracciones y proyectos turísticos de Singapur

Viajes de familiarización ofrecidos a periodistas, operadores turísticos o agencias de viajes de estos mercados

Participación en ferias y eventos relacionados con el sector turístico, como World Travel Market, (WTM) o International Tourism Bourse (ITB)

Promoción al consumidor. Participación en eventos o programas de televisión y radio para incrementar el nivel de conocimiento de Singapur

Por otro lado, otros mercados emisores de turistas preferentes para Singapur en la década de los 80 eran los países del Sudeste Asiático, especialmente Malasia e Indonesia, y Japón. A diferencia del otro grupo de países que se ha mencionado más arriba, STPB desarrolló en el Sudeste Asiático unas estrategias de marketing y promoción diferenciadas tanto en los esfuerzos y cuantía, mucho menor, como en la imagen que se pretendía proyectar del país. La razón había que buscarla en el hecho de que Singapur era un destino bien conocido entre sus vecinos, que demandaban a la vez productos y servicios distintos.

Aquí la labor de esta organización turística estuvo centrada básicamente en la promoción de eventos y actividades como los distintos festivales celebrados en el país y en dar a conocer las nuevas atracciones turísticas que se estaban construyendo (STPB, 1990a).

- *Mercados emergentes*

Ante la necesidad de buscar nuevos mercados para luchar contra la ralentización del crecimiento del número de visitantes, STPB puso su mirada en aquellos países que aún no eran emisores importantes de turistas a Singapur, pero que contaban con una economía fuerte y, por tanto, con potencial para un futuro no tan lejano, tales como algunos países occidentales: Escandinavia, Europa continental (Francia, Italia, etc.) o Canadá y regiones asiáticas como Hong Kong, Taiwán y Corea del Sur. Para penetrar en estos mercados y crear una mayor conciencia de Singapur como destino turístico, se llevaron a cabo distintas acciones en los mismos (misiones de ventas, participación en ferias y eventos turísticos o marketing directo).

Asimismo, se continuó apostando por la apertura de nuevas oficinas regionales de STPB en esas regiones con el fin de facilitar las estrategias promocionales y generar un mayor tráfico de visitantes procedentes de estas.

Fecha de Apertura	Lugar
Septiembre de 1981	Hong Kong
Abril de 1984	Taipéi
Noviembre de 1986	Traslado de la Oficina de San Francisco a Los Ángeles.
Junio de 1988	Chicago
Diciembre de 1988	Toronto

Figura 6.8. Apertura Oficinas Regionales de STPB en los 80.

Fuente: Lee (2000)

STPB también puso su mirada en aquellos países que por su elevada población o por su particularidad económica eran considerados nuevos mercados que explorar, pensando en su potencial a medio plazo como India, China o países del Medio Oriente.

b) Modificar la imagen proyectada de Singapur en el exterior

“La imagen es un factor crítico en las estrategias de promoción y todos los lugares tienen imágenes -buenas, malas e indiferentes- que deben ser identificadas y cambiadas o explotadas si hay que atraer a los visitantes” (Hunt, 1975, citado en Henderson, 2007b: 262)

Singapur había logrado posicionar su imagen turística gracias a las campañas de promoción y marketing realizadas en los años 60 y 70 a nivel internacional. Pero se trataba de una imagen que no estaba basada en la naturaleza o en su paisaje y patrimonio histórico, sino en algo más intangible como eran las tradiciones culturales. Singapur era vendida como un crisol de culturas en el que convivían de forma armónica diversos grupos étnicos de Asia. Se pretendía con ello enfatizar en la idea de singularidad y exotismo del país. Como indica Leong (1997), *“imágenes de tradiciones étnicas eran resaltadas repetidamente en atracciones turísticas tales como áreas comerciales, lugares de culto, festivales y días festivos, gastronomía y espectáculos culturales”* (p. 84).

Con los cambios provocados por el rápido desarrollo y transformación urbana de Singapur, comenzó a aparecer a finales de los años 70 nuevas imágenes en el discurso turístico basadas en la idea de modernidad y eficiencia.

Los años 80 fueron unos años convulsos en turismo. Entre las causas estructurales que explicaban esta crisis estuvo, como se explicó, el deterioro de la imagen que los turistas tenían de Singapur. Las críticas eran cada vez más frecuentes entre los visitantes. Esta situación comenzó a alarmar al sector turístico, que expresaba en público esta preocupación, como así recogía la prensa del momento: *“He visitado recientemente a turoperadores en Norteamérica y algunos han eliminado Singapur de sus paquetes. Otros han perdido interés en vender Singapur. [...] Perciben que Singapur ha perdido totalmente sus atractivos turísticos; que Singapur es una ciudad moderna más con una gran cantidad de edificios de gran altura”* (Lim, 1985b).

La percepción de que Singapur era un lugar demasiado moderno, limpio y occidentalizado que había perdido el encanto y exotismo de Asia estaba cada vez más extendida, y así lo mostraban las distintas encuestas que STPB hacía periódicamente para conocer la opinión de los visitantes extranjeros (Mems, 1988) o como recogía el informe sobre turismo que un grupo de expertos realizó por encargo del gobierno en 1984, en donde se reconocía que *“en nuestro esfuerzo por construir una metrópoli moderna, hemos*

eliminado aspectos de nuestro misterio y encanto oriental” (STPB, 1984a:15)

Este deterioro de la imagen de Singapur provocó el cuestionamiento y replanteo de la política turística y por ende de las estrategias de marketing que hasta este momento se habían venido llevando a cabo. Surgieron voces críticas que creían que la imagen proyectada por STPB en sus campañas promocionales no correspondía con la imagen que los turistas percibían en su visita al país, creando por tanto falsas impresiones, sobre todo en lo relativo con la cultura, patrimonio y tradiciones de las distintas etnias que aquí convivían.

Al mismo tiempo, también se cuestionó el énfasis que se ponía en publicitar ciertas imágenes de la ciudad, como el verdor o la limpieza, que como comenta Chang (1996), no eran “*lo suficientemente interesantes como para atraer a turistas*” (p. 99).

Siguiendo las recomendaciones del equipo de trabajo sobre turismo creado en 1984, una de las medidas que se pusieron en marcha fue el desarrollo de acciones de marketing y promoción en la que ya no se vendía en el exterior una imagen homogénea del país, sino imágenes diferenciadas en consonancia con los intereses y gustos de los diferentes mercados emisores.

STPB fue consciente de la problemática que acarreaba esta estrategia, en el sentido de que la imagen seleccionada para proyectar en ciertos destinos no coincidía totalmente con el producto ofrecido. Y éste fue uno de los motivos por el que el gobierno en 1986 destinó mil millones de SGD para financiar un plan de desarrollo de productos turísticos con el que se pretendía revitalizar atracciones turísticas existentes y construir otras nuevas (STPB, 1987), que encajaran con los gustos de los turistas y las imágenes proyectadas en el exterior del país.

Imágenes proyectadas según mercados:

Las acciones de marketing y promoción dirigidas a los turistas asiáticos pusieron énfasis en aspectos como la modernidad, la limpieza, el orden y las compras. Como comentaba Asad Shiraz: “[Los turistas asiáticos] *querían ver la modernidad. Querían ver algo diferente de sus países porque sus países, Indonesia, Tailandia... eran exóticos, y la gente que vive en lugares exóticos quiere ver lo moderno. Reino Unido está demasiado lejos, Estados Unidos está demasiado lejos, pero ellos podían ver en Singapur pequeñas instantáneas de países y lugares modernos. También éste fue el período en el que Singapur empezó a ser conocida como un destino de compras porque éramos modernos y eficientes y teníamos buenos centros comerciales. Nosotros estábamos beneficiándonos de ser el bazar de toda la región*” (A. Shiraz, comunicación personal, 1 de septiembre de 2015). Había que lograr, por tanto, colocar en los mercados asiáticos la imagen de Singapur como el “París de Asia”, el “Nueva York de Oriente” o el “Paraíso de Compradores” (STPB, 1984a: 43)

En los mercados europeos y norteamericanos, y en parte también en el japonés, no se hizo tanto hincapié en la imagen de modernidad como en la idea del misterio y exotismo del Sudeste Asiático del que Singapur formaba parte. Era necesario resaltar también la posición privilegiada de este país como puerta de entrada al resto de países de la región, lo cual se explicaba por el hecho de que la mayoría de los turistas procedentes de estos mercados no visitaban un sólo destino en sus viajes por el Sudeste Asiático

En Australia, Nueva Zelanda y Reino Unido se siguió una estrategia diferente en cuanto a las imágenes proyectadas. Por un lado, se llevaron a cabo acciones en las que se hablaba del exotismo oriental de Singapur y se recalca al mismo tiempo su pasado colonial. Y por otro lado, se tuvo en cuenta el dato de que casi un 50% de los turistas de estos mercados visitaban la ciudad en la escala que los aviones hacían durante el trayecto entre ambos países y que era popularmente conocida como la “Ruta del Canguro”. Se quiso enfatizar en los mismos la imagen de Singapur como un destino de parada emocionante y atractivo, como así apareció en el anuncio de televisión lanzado en 1986 en Australia y Reino Unido titulado *Singapore Stopover Holidays* (Lee, 2000).

c) Mayor colaboración del sector público y privado

STPB no respondió a la caída de los ingresos procedentes del impuesto del 3% a establecimientos turísticos con un recorte en sus gastos de promoción y comercialización, sino que incrementó notablemente los mismos como una medida de lucha contra la crisis en el sector turístico.

En 1983, año en el que se produjo un descenso en el número de llegadas de turistas, los gastos destinados a publicidad y promoción de esta organización ascendieron a 9.439.689 de SGD. En 1984, fueron incrementados a 10.252.125 SGD y en 1985, a 17.705.011 SGD (Wong y Gan, 1988). En sólo dos años casi duplicaron la partida destinada a estos gastos, lo que fue un reflejo de la importancia que se le concedió al campo del marketing y la promoción. Pero ello provocó que en 1986 STPB presentara por primera vez en su historia un déficit operativo de 7,6 millones de SGD (Lee, 1986).

Ante el incremento del gasto y la reducción de los ingresos, esta organización invitó al sector privado a participar conjuntamente en la promoción de Singapur en el extranjero. Su director, Lim Chin Beng, escribía en el informe anual de 1988 que “*el sector privado no puede dejar exclusivamente a la Junta [Singapore Tourist Promotion Board] los esfuerzos de marketing de Singapur. Ellos deben complementar y reforzar los esfuerzos de marketing de la Junta, trabajando bajo el paraguas de la Junta para lograr la presencia en el extranjero, que es esencial para nuestro objetivo de atraer a más visitantes*” (STPB, 1989: 2). Fueron constantes las llamadas de representantes del ámbito público a la colaboración conjunta.

La intención de STPB era actuar como un agente organizador, coordinador e impulsor de las distintas acciones de marketing que los miembros de la industria turística de Singapur llevaran a cabo, con el fin de que todos trabajaran en una dirección clara.

d) Eventos en Singapur

STPB centró gran parte de sus esfuerzos y gastos en la realización de actividades publicitarias y promocionales en aquellos mercados considerados prioritarios para sus intereses turísticos. Pero no olvidó una recomendación hecha por el grupo de trabajo sobre turismo reunido en 1984, según la cual era aconsejable hacer también promoción a través de eventos especiales. Se creía que, aunque estos tuvieran una audiencia menor, el impacto de estos era mayor y de más larga duración.

A partir de la segunda mitad de los años 80 se le empezó a conceder mayor importancia a la celebración de eventos de diversa índole en Singapur. De hecho, STPB creó en 1988 un nuevo departamento dentro de su estructura organizativa encargado de la gestión y organización de los eventos internacionales celebrados en el país.

Principales eventos organizados en Singapur en los 80:	El concurso de Miss Turismo. Fue recuperado en 1985 tras años sin celebrarse. La candidata elegida sería la representante de Singapur en eventos turísticos locales e internacionales (STPB, 1986)
	La celebración de la “Semana del <i>Merlion</i> ”. Fue creada en 1985 como un evento para dar a conocer a Singapur en el exterior, atraer a un mayor número de turistas procedentes de la región y educar al público sobre la importancia del turismo en la economía del país (STPB, 1986). A lo largo de una semana se organizaba en la ciudad multitud de actividades y espectáculos de música, danza y gastronomía, que contaban igualmente con el apoyo de la industria turística local (Khalik, 1985a). La elección del nombre, <i>Merlion</i> , no fue casual sino que fue un intento por parte del gobierno por reforzar una imagen que en este período ya se había convertido en un símbolo identitario y turístico de Singapur (“Legend To Come Alive”, 1986)
	Celebración de eventos deportivos, como el primer campeonato femenino de tenis de Singapur en 1986 (Lee, 2000) o el partido de golf <i>Showdown in Singapore</i> en 1987
	Celebración de eventos de índole cultural, tales como <i>Chingay Parade</i> , que consistía en la realización de una cabalgata anual en la que se resaltaba el carácter multicultural de Singapur (STPB, 1982) o el encendido de luces en el inicio de las fiestas más relevantes de las culturas existentes en el país: Navidad, Año Nuevo Chino, <i>Deepavali</i> (festividad india) y <i>Hari Raya</i> (festividad musulmana)

(ii) Creación de infraestructuras y atracciones turísticas o relacionadas con el turismo

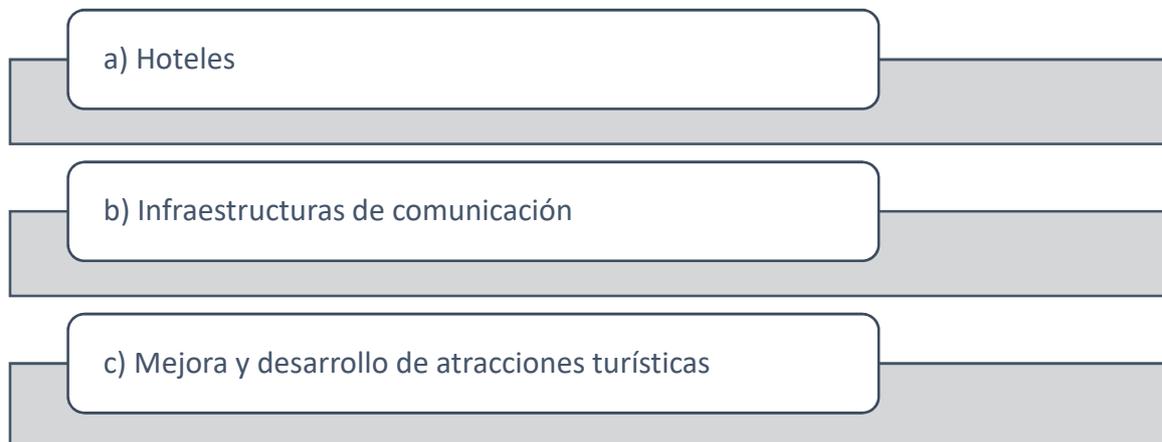
Un segundo eje estratégico adoptado en esta etapa para mejorar la competitividad de Singapur como destino turístico y MICE fue la creación de infraestructuras y atracciones turísticas o relacionadas con el turismo, que continuó siendo en la década de los 80 una demanda de la industria turística.

A pesar de haberse puesto en marcha en la década anterior numerosos proyectos, la opinión de que Singapur era un lugar con escaso atractivo para el visitante seguía estando extendida entre los responsables del sector y existía en ellos el temor de que éste se derrumbara si no eran construidas nuevas atracciones en Singapur (“Tourism Board Makes Fresh Efforts”, 1981).

A esta percepción sobre la debilidad del país se unió el hecho de que STPB se planteó como reto en la nueva década que se iniciaba el incremento del número de turistas y la prolongación de su estancia media. Pero para alcanzar este objetivo había primero que superar un problema que K.C. Yuen, director del departamento de Marketing de esta

institución gubernamental, señalaba en una entrevista en 1980 (Hale, 1980): *“Una de nuestras debilidades en la promoción turística es que no hay actividad suficiente para mantener a los turistas más de 3 días y medio. El promedio es de alrededor de 3,6 días y nos esforzamos por tratar de estirar eso a 3,8 o 3,9”*. De modo que se reivindicaba la necesidad de concentrar más inversiones y esfuerzos en las infraestructuras y atracciones turísticas, ya fueran del sector público o privado.

Un acontecimiento que supuso un impulso a esta política fue el descenso del número de visitantes que se produjo en 1983. Tal y como se explicó, el gobierno actuó de forma rápida y decidida, siendo más que nunca consciente de la importancia que el turismo tenía en la economía de Singapur, impulsando una política turística encaminada a la mejora y desarrollo de atracciones e infraestructuras del país.



a) Hoteles

En la primera mitad de los 70 y ante el incremento del número de hoteles en Singapur hubo un problema de baja ocupación que hizo que se eliminaran los incentivos que el gobierno concedía a las empresas para la construcción de nuevos hoteles.

A finales de esta década, una vez solventado ese problema, surgió de nuevo la preocupación en el sector sobre un panorama de escasez de camas si la demanda seguía creciendo al ritmo que lo estaba haciendo en ese período. El gobierno autorizó, por tanto, la construcción de nuevos hoteles con el fin de incrementar para 1985 el número de camas existentes. En esta nueva fase, como comenta Wong (1988), la construcción de esos hoteles fue planificada en un área más alejada de la cada vez más popular y turística Orchard Road y Tanglin y se concentraron en otra área de la ciudad en donde estaban en marcha proyectos de diversa índole: Raffles City y Marina City.

Tabla 6.1
Hoteles turísticos en Singapur en el período 1980-1989

Año	N.º de habitaciones	Porcentaje de ocupación media anual
1980	12.756	86,1%
1981	13.924	85,7%
1982	14.097	80,8%
1983	14.468	75,5%
1984	16.440	75,5%
1985	19.018	65,9%
1986	22.080	64,7%
1987	23.431	68,7%
1988	24.669	79,3%
1989	22.457	86,4%

Nota. Información extraída de STPB (1980-1989)

Esta nueva fase de construcción de hoteles en los primeros años de los 80 se encontró con un imprevisto que provocó fuertes dudas sobre su viabilidad económica. El descenso y desaceleración del número de llegadas de visitantes provocaron que muchos hoteles no pudieran cumplir sus objetivos en cuanto a ocupación, como observamos en la tabla 6.1.

No obstante, a pesar de la crisis en el sector turístico, el número de camas no dejó de aumentar a lo largo de esta década. El descenso que se produjo en 1989 vino motivado por el cierre de numerosos hoteles por reforma (STPB, 1990a), y no como consecuencia de la crisis, que fue superada, tal y como muestran los porcentajes de ocupación hotelera en los dos últimos años de la década de los 80.

b) Infraestructuras de comunicación

En los 80 el gobierno de Singapur seguía reconociendo la importancia de contar con unas redes de comunicación de primera calidad que favorecieran la competitividad del país como destino turístico.

En relación con las comunicaciones por aire, el nuevo aeropuerto internacional llamado *Changi* se inauguró el 1 de julio 1981 (STPB, 1982) tras una inversión de más de mil trescientos millones de SGD. Su apertura convirtió a Singapur en el país del Sudeste Asiático mejor capacitado para manejar un gran volumen de tráfico aéreo, hasta 10 millones de pasajeros al año, un factor esencial que le permitió:

- Ganar una mayor cuota de mercado en el importante tráfico aéreo de escala entre Australia o Nueva Zelanda y el Reino Unido.
- Potenciar su imagen como puerta de entrada o salida para los viajeros que visitaban el Sudeste Asiático.

En 1986, el aeropuerto *Changi* superó la barrera de los 10 millones de pasajeros, que era su capacidad límite, con lo que el gobierno inició ese mismo año la construcción de una segunda terminal para poder atender a la demanda creciente.

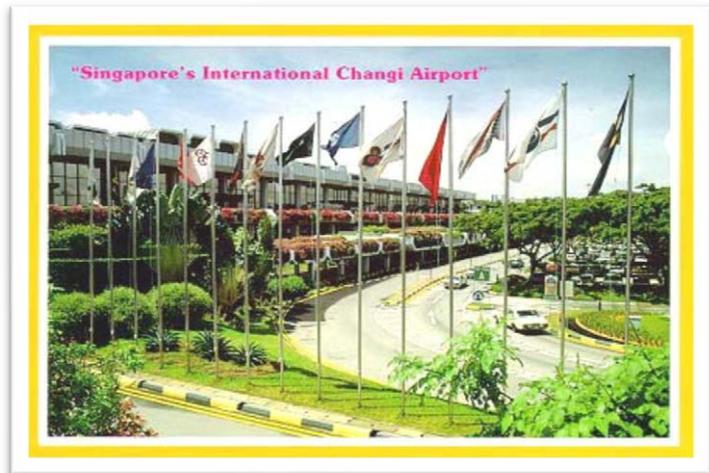


Ilustración 6.1. Postal del Aeropuerto Changi en los 80. Recuperada de Keith's Postcard Collection

Por otro lado, en esta década se pusieron también en marcha algunos proyectos para mejorar y agilizar las comunicaciones por tierra entre Singapur y Malasia con el propósito de incrementar el flujo de visitantes entre ambas naciones. En este sentido, el Consejo de Turismo Malasia-Singapur creado en 1982 por STPB y *Tourist Development Corporation of Malaysia* planteó la necesidad de facilitar los trámites migratorios para aquellos que cruzaran la frontera por tierra entre ambos países. Se trataba de evitar el problema del largo tiempo de espera y de las largas colas que eran habituales en la frontera (“Plan For Joint Tourism Council”, 1982). Este mismo Consejo lanzó también la iniciativa de poner en funcionamiento a partir de noviembre de 1982 un servicio de autobús entre los aeropuertos de Singapur y Kuala Lumpur que permitiera a los viajeros visitar más cómodamente ambas ciudades (“Together For Tourism”, 1982).

Con respecto a las conexiones por mar, y ante el incipiente auge del sector de los cruceros, PSA anunció en 1988 una inversión de 40 millones de SGD para la construcción de una terminal de cruceros, que estaría situada en la zona sur de la isla, cerca de Harbour Front y Keppel Harbour. El objetivo era hacer de Singapur el centro de la industria de cruceros del Sudeste Asiático.

c) Mejora y desarrollo de atracciones turísticas

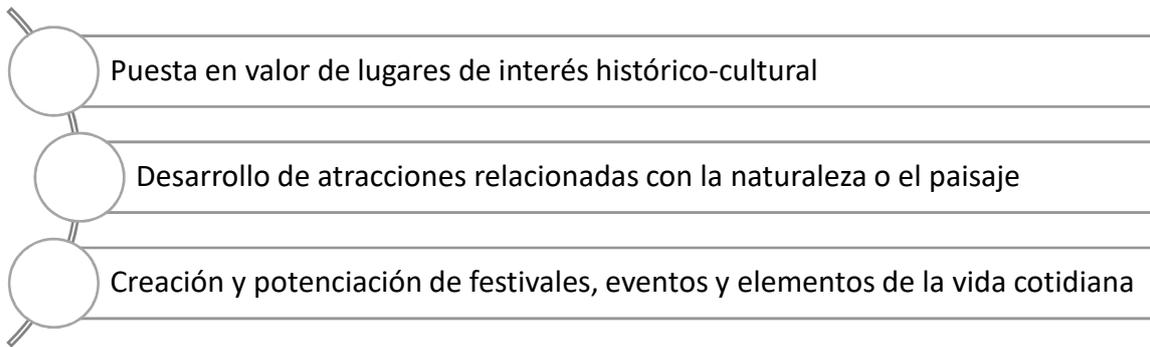
Entre las recomendaciones que el comité de expertos convocado en 1984 por el gobierno de Singapur para evaluar la crisis en el turismo estuvo el fortalecimiento de las atracciones turísticas existentes y el desarrollo de otras nuevas (STPB, 1984a), como una posible solución que contrarrestar a ese problema que ponía en peligro las multimillonarias inversiones realizadas en el país.

Las recomendaciones y sugerencias extraídas de este informe, así como de otros estudios realizados, sirvieron como guía para la elaboración del Plan de Desarrollo de Producto Turístico (STPB, 1987). Este plan estratégico partía de una idea que ya se estaba poniendo en práctica, según la cual era necesario proyectar en cada mercado imágenes diferenciadas dependiendo de los intereses y gustos de los habitantes de esos países.

Para el desarrollo de este programa, se estableció que una definición adecuada de Singapur como destino turístico que englobara todas esas imágenes era la siguiente: *“Singapur es un microcosmos compuesto - un destino único que combina elementos de la modernidad con el misterio oriental y el patrimonio cultural”* (Ministry of Trade and Industry, Singapore Tourist Promotion Board et al., 1986).

Esta definición planteaba diversas imágenes de Singapur para ser proyectadas a nivel internacional, y su importancia en este apartado radicaba en el hecho de que los distintos proyectos turísticos tenían que basarse o al menos adaptarse a esos ejes temáticos señalados. La razón oficial esgrimida para ello fue evitar que los turistas se sintieran decepcionados al no encontrar en el país lo que era publicitado. Pero también la razón había que buscarla en otros aspectos no mencionados de forma explícita, como el deseo del gobierno por construir una ciudad de acuerdo con unos intereses y a una visión predeterminada de lo que tenía que ser Singapur.

A continuación, una vez expuesta la base teórica sobre la que se estaría sustentado este programa, se va a analizar su desarrollo e implementación con especial atención a sus implicaciones, que en numerosas ocasiones fueron más allá de las meramente económicas y entraron dentro de la agenda política. Las atracciones turísticas surgidas en este período volvieron a incidir como en la década anterior en los elementos culturales y naturales, pero a diferencia de esa década se concedió mayor importancia a la conversión de lugares ya existentes en un producto turístico que a la creación de otros nuevos.



- Puesta en valor de lugares de interés histórico-cultural:

Singapur sufrió en la década de los 60 y 70 un proceso de transformación urbana que cambió por completo su fisonomía. En este período la prioridad de la política turística se centró en la construcción de nuevas atracciones, quedando en un segundo plano la conversión de lugares de interés histórico-cultural en productos turísticos, a pesar de utilizar la cultura y la historia como un elemento de promoción y publicidad en el exterior. Ello era reflejo de una mentalidad particular de los gobernantes que asociaba lo nuevo al desarrollo y a la prosperidad y lo antiguo a un régimen y estilo de vida ya caduco que no aportaba nada a la evolución de Singapur. Leong (1997) situaba el origen de este pensamiento en el proceso de construcción nacional que se inició tras la independencia, señalando que “[e]n el *ethos cultural de Singapur, la historia es considerada como insignificante o irrelevante. Esa amnesia colectiva es en parte resultado de una crisis de legitimación: con el fin de construir una nueva nación las nuevas élites estatales deben transferir las lealtades de la población desde el pasado colonial hacia el nuevo régimen. Por lo tanto, la construcción nacional implica olvidar algo del pasado. Una historia que involucre la colonización de los británicos y la expulsión de la Federación de Malasia no es, a los ojos de las nuevas élites estatales, digna de la memoria colectiva*” (p.80).

Este pensamiento extendido entre los gobernantes y la necesidad urgente de viviendas e industrias en la ciudad fueron, en cierta medida, los causantes de la destrucción y olvido de gran parte de esos barrios y lugares cargados de historia. Surgieron voces entre los profesionales advirtiendo de esta pérdida, pero el argumento del desarrollo económico se antepuso a la conservación del pasado (Teo y Huang, 1995).

La nueva década trajo consigo vientos de cambio, y los lugares históricos y culturales que aún permanecían en pie empezaron a ser vistos como un producto con un gran potencial para el futuro del sector turístico. ¿Y cuál fue la razón que condujo a este

cambio?

Tanto Teo y Huang (1995) como Chang (1996) sostienen que fue el descenso del número de turistas que se produjo en 1983 el punto de inflexión que provocó la aparición de un debate en Singapur sobre la necesidad de conservar el patrimonio.

Los diversos estudios y análisis que se realizaron en este período para averiguar las causas de esta crisis concluyeron que la desaparición de esa imagen tradicional y exótica era uno de los motivos por los que este país era cada vez menos atractivo para los turistas, especialmente los occidentales.

Pamelia Lee (2000), directora del Departamento de Marketing de STPB, lo expresaba así en su libro: *“Al igual que en otros países en desarrollo, vimos también desaparecer y disminuir poco a poco el encanto de nuestra vieja ciudad. Junto a filas y filas de casas-talleres que se perdieron, las excavadoras también demolieron elementos muy especiales que hacían la visita a Singapur una experiencia encantadora y única. En los últimos años, la ciudad a menudo ha sido descrita como una ciudad sin alma: moderna, eficiente e higiénica, pero que carece de elegancia, sofisticación y encanto”* (p. 43-44).

Empezó a extenderse la idea entre los responsables del sector turístico de Singapur de que el futuro del turismo del país podría estar precisamente en su pasado, es decir, en la recuperación y promoción de sus áreas históricas como reclamo turístico (Khalik, 1983).

En cualquier caso, Chang (1996: 101), que recogía a su vez la opinión de Liu (1990) sostenía que, además del turismo, existieron también otras razones que influyeron en el impulso de este movimiento de reivindicación de los lugares de interés histórico-artístico de Singapur en los años 80:

- La demanda de una mayor calidad de vida para los habitantes de esas zonas históricas.
- Los trabajos de ampliación de la superficie de Singapur en los 80 que permitieron contar con más terreno para la expansión urbana, por lo que la presión sobre esas áreas tradicionales fue menor.
- La aparición de una tímida conciencia entre los singapurenses sobre la importancia de la historia.

Leong (1997), por su parte, hacía mención de factores políticos para explicar este movimiento: el proceso de ingeniería social y el fuerte control del estado, que se inició en 1959 con el ascenso al poder del PAP y que aún continuaba en esta década.



Las actuaciones más destacadas que se acometieron en estos años fueron las que a continuación se detallan:

Conservación y puesta en valor de áreas históricas (Chinatown, Little India, Kampong Glam, Emerald Hill y zona colonial)

Con anterioridad a los años 80, la protección de los edificios de mayor valor histórico de Singapur estuvo a cargo de la Junta de Conservación de Monumentos que se estableció en 1971 (Wong, 1988). El Plan de Desarrollo de Producto Turístico posibilitó un enfoque integral de la conservación al abogar por la preservación del conjunto y no solo de edificios aislados, enarbolando el principio de que “*el todo es mayor que la suma de sus partes*” (Ministry of Trade and Industry, Singapore Tourist Promotion Board et al., 1986).

Esta tarea fue encomendada a la agencia pública URA, que delimitó en la ciudad zonas de protección y conservación por su interés histórico, patrimonial y cultural, que coincidían más o menos con las áreas que fueron asignadas a las diferentes etnias en el plan de urbanismo de 1822 denominado Plan Jackson¹.

Para cada distrito histórico fueron elaborados planes específicos con el objetivo principal de “[...] *preservar tanto como fuera posible la arquitectura y el ambiente de estas áreas, pero sin convertirlas en museos*” (“A Return To Chinatown”, 1986). El presupuesto destinado a este fin dentro del Plan de Desarrollo de Producto Turístico fue de 187 millones de SGD para recuperar aquellos espacios que permitieran devolver a Singapur esa imagen basada en el exotismo oriental y 260 millones de SGD para fomentar el conocimiento de su patrimonio colonial.

El papel del sector privado fue crucial en el desarrollo de estos planes ya que poseía el 75% de las zonas declaradas de conservación. El gobierno, por su parte, como aparecía indicado en los planes de URA, tenía que encargarse de las siguientes iniciativas para asegurar su éxito, y que resume Wong (1988): mejorar el espacio físico a través de

¹ El fundador de Singapur, Stamford Raffles, fue el artífice de este plan de urbanismo elaborado en 1822. El objetivo fue ordenar la ciudad, que había crecido de forma caótica desde su fundación tres años antes, en base al origen étnico de sus habitantes (chinos, indios, malayos y de origen europeo). Aunque el plan fue también moldeado de acuerdo con líneas económicas, ya que los asiáticos ricos fueron libres de elegir sus zonas residenciales, dentro de su área étnica o en la parte que en la que vivían los colonos europeos.

paseos peatonales, plazas y diseño de parques y jardines; realzar el carácter especial de los distritos históricos con la introducción de nuevas actividades y fomento de aquellas actividades tradicionales con valor turístico; y dar directrices para la participación del sector privado en la conservación.

Estos planes de conservación de las distintas áreas históricas de Singapur fueron implementados gradualmente debido a su magnitud y ambición, iniciándose primero en Chinatown, lo cual serviría más tarde como experiencia piloto para el resto de los distritos.

El turismo era uno de los motores que impulsaron esta política de conservación y fue por este motivo por el que el gobierno otorgó a STPB el papel de ente impulsor y coordinador entre el sector privado y público en el desarrollo de estos proyectos (Ministry of Trade and Industry, Singapore Tourist Promotion Board et al., 1986).

No obstante, la importancia concedida al turismo provocó que en no pocas ocasiones se antepusieran los intereses del sector turístico al de los propios habitantes de estos barrios históricos. En consonancia con lo expresado por Teo y Huang (1995), los responsables de elaborar estos planes de conservación “*no tuvieron suficientemente en cuenta que los usuarios del distrito [Chinatown] no eran sólo los turistas sino también la población local*” (p. 599).

El valor comercial y turístico tuvo un peso superior al valor histórico y cultural y ello acarrió consecuencias irreversibles en la propia estructura urbana y vida de esos barrios. Oficialmente se sostenía que, a la hora de ejecutar los distintos planes, se tuvieron en cuenta unos criterios de conservación basados en “*una máxima preservación, una restauración sensible y una reparación cuidadosa*” (Lee, 2000: 50), así como en la recuperación del carácter cultural y étnico de los lugares. Pero la realidad fue otra bien distinta. En la práctica, lo que se produjo fue una reinención de esos espacios históricos tanto a nivel físico y paisajístico como a nivel humano y cultural para adaptarlos a lo que los dirigentes políticos consideraban que eran los gustos e intereses de los turistas o incluso a los suyos propios.

Recreación de Bugis Street

Bugis Street era zona que se hizo muy popular entre los turistas y visitantes de Singapur en los años 50, 60 y 70. Fueron los soldados británicos, marineros y miembros de las tropas americanas que pasaban en Singapur un período de descanso durante la

Guerra de Vietnam quienes pusieron de moda esta área famosa por sus actividades de ocio nocturno y por los transexuales que allí acudían por la noche para ofrecer sus espectáculos o servicios.

A pesar de esta popularidad entre los visitantes, *Bugis Street*, como señala Leong (1997), representaba “*todo lo que las autoridades de Singapur querían erradicar*” (p. 79), y por esta razón STPB nunca la promocionó como una atracción turística.

Según el discurso oficial, y como así aparecía recogido frecuentemente en prensa, la existencia *Bugis Street* contravenía casi todas las regulaciones de Singapur por los siguientes motivos: “*Tiene puestos callejeros de comida considerados insalubres; travestis, vistos como una aberración social; y vendedores ambulantes y casas de apuestas que ejercen su comercio ilegal*” (Khalik, 1985b). Era considerado un punto conflictivo, contrario a la idea de orden (jurídico y moral) que los gobernantes de Singapur pretendían inculcar a la población y proyectar al exterior. Las redadas comenzaron a ser cada vez más frecuentes para intentar frenar las actividades que allí se ejercían y la imagen de lugar problemático comenzó a ser potenciada en los medios (“*Anti-vice To Clean Up*”, 1985).

En 1984 el área de *Bugis Street* fue cerrada y prácticamente arrasada para construir una estación de metro y someter a la zona a un proceso de renovación urbana con el propósito de eliminar “[...] *los sucios callejones traseros, los desagües malolientes, las condiciones insalubres y de podredumbre [...]*” (Lee, 2015) y de paso todas esas conductas consideradas desviadas que se reproducían en ella.

Por aquel entonces, *Bugis Street* se había convertido en un lugar legendario de la noche y del ocio de Singapur, por lo que su cierre no fue bien recibido por ciertos sectores. Siendo conscientes del poder de atracción que este lugar había tenido entre los turistas, el Plan de Desarrollo de Producto Turístico propuso la recreación de esta área “[...] *recuperando el color y el ambiente de las actividades al aire libre originales [...]*” (Ministry of Trade and Industry, Singapore Tourist Promotion Board et al., 1986).

La iniciativa, en la que participó el sector privado, fue completada en 1989 y consistió, por un lado, en una reinvencción del espacio físico y por otro, en la reintroducción de algunas de las actividades que hicieron famosa a esta calle, como los mercados de comida o tiendas, pero con la diferencia de que ahora necesitaban un permiso del gobierno para ser realizadas, no escapando nada partir de este momento del control de las autoridades.

Hubo un proceso de turistificación, en el que tanto el espacio físico como las

actividades que en él se realizaban se reinterpretaron para adaptarlas al turismo. Pero, es más, *Bugis Street* fue también un ejemplo muy elocuente de cómo el turismo fue usado a la vez como excusa por el gobierno para erradicar de la sociedad comportamientos considerados inadecuados.

- Desarrollo de atracciones relacionadas con la naturaleza o el paisaje:

Singapur inició en las décadas anteriores una política encaminada a potenciar el carácter verde de la ciudad y para ello intervino y actuó en el paisaje con diversos proyectos basados en valores e ideas preconcebidas de los gobernantes.

En los años 80 se continuó con esta política de desarrollo de atracciones relacionadas con la naturaleza y el paisaje, las cuales eran presentadas por la élite política no sólo como un reclamo para incrementar el número de turistas sino también como un recurso para fomentar el bienestar de los singapurenses al disponer de espacios de ocio y de relax, que podían ser compartidos por ellos y los turistas.

En la visión de los gobernantes esta situación era beneficiosa para el desarrollo del país y también para la supervivencia del régimen político ya que, como indica Henderson (2005: 126), por un lado, ayudaba a mantener la reputación de la nación como un lugar organizado, verde y limpio, lo que facilitaba la captación de la inversión extranjera y, por otro, favorecía la estabilidad, el orden y la lealtad de los singapurenses hacia las autoridades.

Según Ooi (2005), en Singapur se produjo un proceso peculiar en el que el gobierno fue capaz de establecer “*una relación simbiótica entre las necesidades de los locales y los turistas*” (p. 258), siendo todos ellos sometidos a los mismos mensajes y experiencias.

Entre las principales atracciones desarrolladas en este ámbito vinculado con la naturaleza se encontraban las siguientes:

Río de Singapur

El río Singapur, que tiene una longitud de 2,9 kilómetros, fue el centro de la actividad económica de Singapur por más de 150 años hasta bien entrado los años 70 del siglo pasado. Eran numerosos los barcos que atracaban en sus muelles (*Boat Quay, Clarke Quay y Robertson Quay*) para cargar y descargar las mercancías que se almacenaban en los almacenes y casas comerciales que se construyeron en ambas orillas. La vida fluía de forma intensa.

El incremento del comercio en Singapur, especialmente a partir de 1960, hizo que los muelles y las instalaciones existentes se quedaran pequeñas e inadecuadas para el gran volumen de mercancías que se movía, siendo poco a poco trasladadas las actividades portuarias al puerto de Keppel y a otros espacios del país.

El río Singapur y sus zonas aledañas entraron en los años 70 en un período de decadencia por la falta de actividad económica, que se vio agravada por la suciedad y la contaminación que todo el entorno padecía.

La situación estratégica en el corazón de Singapur y la necesidad de diversificar el turismo en el país hizo que el gobierno se planteara a partir de los 70 la transformación de esta área en un punto comercial y de esparcimiento de primer nivel tanto para los turistas como para la población local.

Para ello, en primer lugar, implementó un plan de limpieza para adecuar el río que se prolongó hasta mediados de los 80, con la reparación del drenaje y alcantarillado, saneamiento de las aguas, traslado de las barcas, eliminación y traslado de los puestos ambulantes de comida que se acumulaban en sus márgenes y creación de paseos peatonales (“Key Dates In The Kallang Basin”, 1987).

Se trataba de limpiar e higienizar el espacio para adecuarlo a la idea de ciudad que tenían los gobernantes, pero no sólo se trataba de una limpieza física sino también simbólica con el propósito de inculcar un sentimiento de orden frente al caos que imperaba en la zona (Leong, 1997).

El río Singapur era un entorno atractivo a nivel paisajístico y su importancia económica durante siglos se tradujo en la construcción en sus orillas de interesantes edificaciones a nivel histórico-artístico. Era un espacio que combinaba historia y naturaleza, dos de los elementos potenciados en los diferentes planes urbanísticos y turísticos.

Tras los trabajos de limpieza del río, el gobierno encargó en 1985 a URA preparar un plan “*para crear una nueva identidad y carácter del río Singapur mediante la conservación de edificios antiguos de valor arquitectónico e importancia histórica, el desarrollo de nuevos edificios a una escala compatible, así como la introducción de actividades relacionadas con el río*” (URA, 2016).

En este proyecto, el turismo volvía a ser un elemento crucial para transformar y revitalizar esta zona de Singapur y por este motivo fue destinada una partida presupuestaria dentro del Plan de Desarrollo de Producto Turístico para ejecutar el mismo. Las labores de coordinación serían llevadas a cabo por URA y STPB, siendo relevante también el papel del sector privado (Ministry of Trade and Industry, Singapore Tourist Promotion Board et al., 1986).

No obstante, al igual que en otros lugares de la ciudad, se produjo una reinención del espacio con el desarrollo de instalaciones de entretenimiento, centros comerciales, hoteles y actividades culturales para hacerlo atractivo al turista y a la propia población local, que dispuso desde entonces de una nueva zona en la que poder disfrutar de su tiempo de ocio. Con esta actuación, como se apuntaba en el informe anual de 1988 de STPB, se perseguía hacer de Singapur “[...] *no sólo una gran ciudad para visitar; sino lo que es más importante, una ciudad mejor en la que vivir*” (STPB, 1989: 7).

Estas palabras, que resumían a la perfección el discurso oficial de la élite política de Singapur, enlazaban con la idea expuesta con anterioridad sobre el nexo que el gobierno logró crear entre las necesidades de los turistas y las de los singapurenses.

Desarrollo turístico de islas tropicales

La idea de promocionar Singapur como un paraíso tropical que pudiera hacer competencia a otros países del Sudeste Asiático como Malasia o Tailandia chocaba con la realidad geográfica y natural del país, que carecía de una costa atractiva y unas playas exóticas como sí disponían esos otros países del entorno.

Para hacer más competitivo el destino, el gobierno de Singapur facilitó en los 70 el desarrollo de la isla de Sentosa para convertirla en un atractivo centro turístico y de ocio popular entre los turistas y los singapurenses, con múltiples atracciones y zonas de esparcimiento.

PATA, por encargo de las autoridades del país, elaboró en 1980 un informe sobre la situación de Sentosa. Sus recomendaciones fueron incorporadas al plan de desarrollo turístico que *Sentosa Development Board* ejecutó a lo largo de esta década, con la creación de nuevas atracciones y servicios tales como un monorraíl, una nueva terminal de ferris y la mejora de playas (Wong, 1988).

En definitiva, el paisaje de Singapur, al igual que la cultura, se reinterpretó y reinventó para adaptarlo a una visión específica de los gobernantes y a unos intereses económicos, sociales y políticos determinados. Y en este contexto, el turismo fue de nuevo usado como una herramienta útil para alcanzar esos propósitos.

- Creación y potenciación de festivales y elementos de la vida cotidiana:

La búsqueda de la mejora de la imagen de Singapur como un destino exótico oriental no sólo conllevó la transformación y reconversión física de ciertas áreas de la ciudad, sino que también supuso la introducción de actividades y elementos culturales con el fin de hacer más atractiva la experiencia del turista en el país. Se buscaba una mayor interacción y acercamiento de los turistas a las costumbres locales y la realidad del país y demostrar en cierto modo que Singapur no era un lugar sin interés a nivel cultural.

Para ello, STPB puso en marcha distintas iniciativas, como la introducción del encendido de luces durante las principales festividades del país: Año Nuevo Lunar (festividad china), *Hari Raya* (festividad musulmana), *Deepavali* (festividad india) y Navidad (festividad cristiana). Esta iniciativa impulsada por razones turísticas comenzó pronto a formar parte de la vida de los singapurenses, que empezaron a asimilar este acto del encendido de luces como otra más de sus tradiciones. Como indica Ooi (2005), ello ayudó a la población local a fortalecer su respectiva identidad étnica, un aspecto esencial en el programa de ingeniería social del gobierno para lograr una mayor cohesión social y construir un sentimiento nacional. Según este mismo autor, en Singapur: “[l]as identidades locales se construyeron, reivindicaron y ratificaron a través del turismo; la agenda turística se incrusta en la cultura y la sociedad de Singapur” (p. 264).

Otra iniciativa destacable fue la organización de visitas turísticas a barrios de viviendas públicas con el propósito de mostrar a los turistas la nueva realidad de Singapur, en la que cultura tradicional había sido sustituida por otra nueva, que no tenía parangón en el resto de los países del Sudeste Asiático y en donde habían aparecido elementos

culturales propio. Era una nueva forma de vender el país y de contrarrestar, por otra parte, esa imagen negativa que se había extendido de ser un lugar sin alma e interés. Asimismo, este proyecto permitió que esos mismos residentes que actuaban como anfitriones se involucraran más activamente en el turismo y fueran conscientes de la importancia que éste tenía en la economía de Singapur (Low, 1986), estando ello en consonancia con las campañas de concienciación que desde la década anterior estaban en funcionamiento.

(iii) Fomento de la formación en el sector turístico

Un tercer eje estratégico adoptado en esta etapa para mejorar la competitividad de Singapur como destino turístico y MICE fue el fomento de la formación en el sector turístico. El crecimiento del turismo en los 70 vino acompañado de una subida de los precios y una pérdida progresiva de competitividad de Singapur con respecto a otros destinos turísticos del entorno, que se hizo especialmente patente a principios de los años 80.

Las autoridades de Singapur entendieron que la solución a esta problemática no sólo estaba en la mejora de la política de marketing y promoción o el desarrollo de atracciones turísticas sino que había también que intervenir en una línea menos tangible como era el capital humano en la industria turística, como bien señaló Joseph Chew, director ejecutivo de STPB, en 1985: *“No tiene sentido tener Haw Paw Villa o Bugis Street si hay una escasez de personal de servicio cualificado como guías turísticos”* (“Need For Survey”, 1988). De modo que impulsaron o ayudaron a poner en marcha una serie de proyectos encaminados a una mejora del servicio y la profesionalidad de aquellos que trabajaban en la industria turística. Se partía de la base de que un servicio profesional y un trato correcto a los visitantes tenía capacidad de influencia en la imagen que el turista pudiera tener de Singapur. Al mismo tiempo, ello ayudaba a contrarrestar la imagen negativa de ciudad cara, al potenciar la idea de calidad y eficiencia en el servicio ofrecido frente a otros destinos competidores más baratos, pero con servicios de menor calidad.

Esta profesionalización se impulsó a través de programas educativos y formativos, siendo la labor de STPB, junto a otros actores privados de la industria turística, muy destacable en esta materia. La formación comenzó a ser considerada un área importante dentro de la estructura administrativa de esta organización, creándose en 1985 la denominada División de Desarrollo de Recursos Humanos, cuya finalidad era la

coordinación de los programas de formación dentro de los distintos sectores de la industria turística, como el sector hotelero, de viajes y de comercios minoristas (“STPB Aims To Pay More”, 1985).

Principales líneas de actuación en el campo de la formación:

Acciones destinadas a los **empleados de STPB:**

- Programa de Formación del Personal en el Exterior que se iniciaba en 1982 con el propósito de mejorar la formación en materia de promoción turística de los empleados (Lee, 2000)

Acciones formativas dirigidas en exclusiva a **empleados de la industria turística**, como por ejemplo:

- Seminario de formación de directores de agencias de viajes organizado en febrero de 1980 por *Asean Tourism Association* (ASEANTA) y PATA.
- Seminario sobre marketing organizado por STPB en 1986 para ayudar a la industria turística a vender mejor Singapur.

Acciones educativas dirigidas a **jóvenes con la idea de trabajar en el sector turístico o a trabajadores con deseo de mejorar su formación:**

- Concesión por parte de STPB de becas a jóvenes singapurenses para continuar su educación en turismo.
 - Apoyo a la apertura de escuelas politécnicas que ofertaban, entre otras materias, cursos relacionados con el turismo.
 - Apertura en 1987 de *Centre for Tourism Related Studies (CTRS)*. Este centro educativo estaba respaldado por el gobierno de Singapur, instituciones educativas y otros sectores de la industria turística.
-

(iv) Mayor colaboración entre países del entorno

Un cuarto eje estratégico adoptado en esta etapa para mejorar la competitividad de Singapur como destino turístico y MICE fue la mayor colaboración entre países del entorno. La cooperación regional se convirtió en la década de los 70 en uno de los ejes principales de la política turística de Singapur y continuó siéndolo en la década posterior. Pero la colaboración en materia turística con los países de la región adoptó una nueva dimensión en los 80 como consecuencia de los acontecimientos sucedidos en estos años.

Los motivos que explicaban la necesidad de esta política turística basada en una cooperación regional fueron en la primera mitad de los 80 los mismos que los ya expuestos con anterioridad y referidos a los 70 (ver apartado 6.1.) Sin embargo, el estancamiento en el crecimiento del número de visitantes y la recesión económica que sufrió el país en 1985 provocaron que la cooperación regional en materia turística adquiriera un enfoque distinto, el cual fue más allá de la economía.

Ante esta situación de incertidumbre y riesgo para el futuro de Singapur, el gobierno convocó ese mismo año un comité sobre economía que recomendó, entre otras cuestiones, estrechar los vínculos con las economías de los países vecinos del Sudeste Asiático, con la necesidad de apuntalar su papel de intermediario en la región y la prestación de una amplia gama de servicios sofisticados, como bien indican Hall y Oehlers (2000: 90). Según estos mismos autores, el alcance de este objetivo se enfrentaba a una serie de obstáculos que había que superar como consecuencia de los recelos que existían en el resto de los países del Sudeste Asiático hacia Singapur, por ser una nación fuertemente influenciada por Occidente y tener una población mayoritaria de origen chino.

El turismo fue aquí una herramienta de enorme utilidad para reforzar ese papel de Singapur como intermediario en la región debido a su capacidad para mejorar la imagen de un país y su influencia en la economía.

Para ello, STPB intensificó su apuesta por la cooperación regional en materia turística, especialmente a partir de la segunda mitad de la década, con el desarrollo de una política basada en:

- a. Un fortalecimiento de las actuaciones realizadas de manera conjunta por Singapur y otros países asiáticos en el campo de la promoción y marketing
- b. Una participación más activa de Singapur en organizaciones regionales turísticas como ASEANTA o EATA

- c. Fomento de inversiones turísticas de capital singapurense en los países del Sudeste Asiático, tales como la construcción de hoteles.
- d. Asesoramiento de Singapur a países asiáticos, en los que el turismo no estaba aún tan desarrollado, como China, India o Filipinas.

Además de mejorar la posición de Singapur como destino turístico, estas actuaciones dentro del ámbito de la cooperación regional tenían como propósito hacer de Singapur un lugar útil y con capacidad de influencia en el futuro turístico de la región, es decir, convertirla no sólo en la puerta de entrada de los visitantes al Sudeste Asiático con sus magníficas infraestructuras sino también en el punto de referencia de sus vecinos por el éxito de su modelo de desarrollo y su fuerte poder de inversión. Ello permitió a la vez una mejora de la imagen del país y por ende una mejora de las relaciones con las naciones de su entorno, que era fundamental para salir de la recesión económica que se produjo en este período.

De modo que vemos de nuevo cómo el turismo y a lo que él iba asociado fue considerado por el gobierno una herramienta muy valiosa para alcanzar unos logros económicos y políticos específicos y siempre bajo un sesgo ideológico determinado.

En resumen, los esfuerzos económicos realizados para frenar la crisis que atravesaba el sector turístico de Singapur y el fuerte hincapié dentro de la política turística en aspectos como la planificación, el marketing, el desarrollo de productos turísticos, la formación, la colaboración público-privada y la cooperación regional fortalecieron y enriquecieron a Singapur como destino. Estos elementos dotaron al país de una serie de atributos claves para garantizar que su sector MICE continuara creciendo y consolidándose como el más pujante del Sudeste Asiático, como así aparecía señalado en el discurso público.

6.3.2. Atributos negativos. La difícil gestión del crecimiento

El rápido crecimiento del sector MICE, los cambios en la demanda y la confluencia de una serie de factores relacionados con el marco económico de Singapur hicieron que esta industria se enfrentara en este período a una serie de retos y problemas que dejaron en evidencia sus debilidades, pero también su capacidad de adaptación.

En base a la opinión de los actores involucrados en el sector, los atributos negativos que presentaba Singapur como destino MICE en los años 80 estaban vinculados a los mismos ámbitos señalados en la década de los 70 (Infraestructuras, Promoción, Recursos Humanos, Industria, Administración Pública y Entorno), con la novedad de que en esta etapa empezó también a ser considerada la colaboración público-privada como un problema (ver Figura 6.9.).

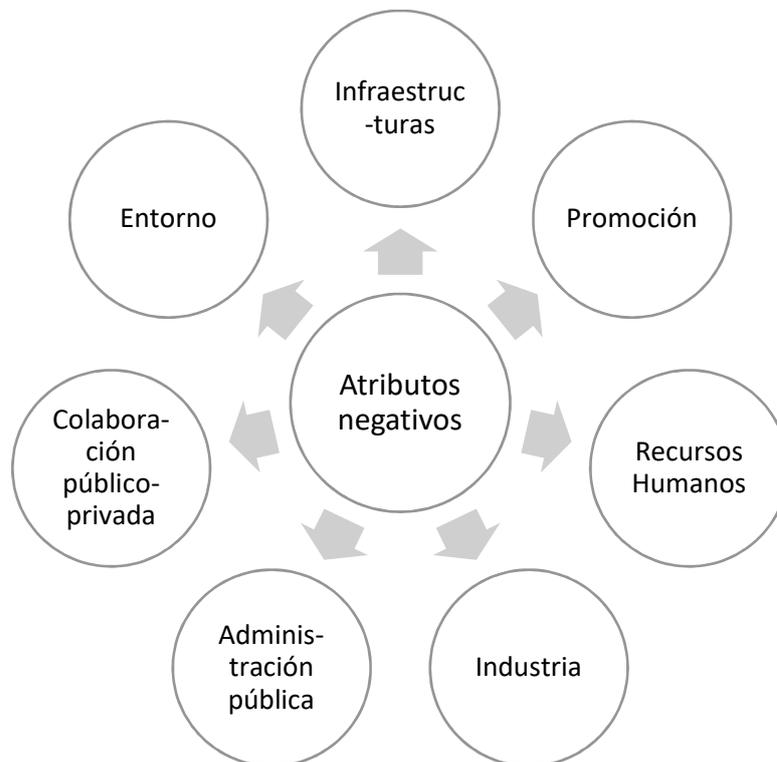


Figura 6.9. Atributos negativos de Singapur como destino MICE en los 80.
Elaboración propia

Siguiendo con la línea iniciada en el apartado anterior, a continuación, se analizarán las iniciativas puestas en marcha o no para contrarrestar los atributos negativos señalados del destino, enmarcándolos en su contexto temporal. Para ello, se ha tomado como referencia los códigos identificados dentro de cada subcategoría (ver ANEXO II y ANEXO III).

6.3.2.1. Infraestructuras. La dificultad de responder a la creciente demanda

6.3.2.2. Promoción. La búsqueda de la consolidación de la imagen

6.3.2.3. Recursos Humanos. La falta de experiencia frente al crecimiento

6.3.2.4 Industria. La ausencia de cultura organizacional

6.3.2.5. Administración Pública. La necesidad de una mayor sensibilización

6.3.2.6. Entorno. La falta de atractivo como problema clave

6.3.2.7. Colaboración público-privada. Una estrategia de creciente importancia

6.3.2.1. Infraestructuras. La dificultad de responder a la creciente demanda

El rápido crecimiento del sector de convenciones y exhibiciones en los 70 acarreo la necesidad de dotar a la ciudad de mejores instalaciones y de mayor capacidad. La construcción de World Trade Center y la apertura de nuevos hoteles fue la respuesta ante el desafío surgido. Sin embargo, las instalaciones de Singapur quedaron pronto pequeñas y desbordadas ante la creciente demanda. Ésta fue una preocupación ampliamente extendida entre los actores involucrados en el sector MICE de Singapur, que temían que el destino no fuera capaz de responder satisfactoriamente a estas necesidades si no se actuaba con rapidez.

El inicio de la construcción en 1979 de un nuevo centro de convenciones y exhibiciones, que una vez completado en 1986 sería el más grande de la ciudad, vino a aliviar de forma temporal esta situación. El complejo de Raffles City fue concebido como “*una ciudad dentro de una ciudad*” (National Library Board, s/f) y contaba además con dos hoteles, un centro comercial y un edificio de oficinas.

Se continuó igualmente con el fomento y atracción de la inversión privada para el desarrollo de hoteles enfocados a este tipo de visitantes, como aquellos levantados en la zona de Marina Centre (“Additional Convention Facilities”, 1980) que, situada en las inmediaciones de Raffles City, se estaba convirtiendo en uno de los puntos neurálgicos del turismo MICE debido a las infraestructuras aquí desarrolladas.

A pesar de estos avances y mejoras en la capacidad de Singapur como centro MICE, el incremento continuado de visitantes y las buenas expectativas de futuro aconsejaban seguir construyendo y ampliando las instalaciones, como así puso de manifiesto, entre otros, el Informe del Equipo de Trabajo sobre Turismo de 1984, según el cual “[p]ara promover Singapur en la gran liga de grandes reuniones y exhibiciones internacionales, el Gobierno puede y debe ayudar en [...] la construcción de grandes salas de convenciones y exhibiciones” (STPB, 1984a: 9). En concreto, este informe recomendaba edificar un estadio de usos múltiples con una gran sala de convenciones y ampliar los espacios para exhibiciones de World Trade Center.

Estas recomendaciones no quedaron en el olvido. El gobierno aprobó en 1987 el proyecto de *Singapore Sports Council* para construir un estadio en la orilla del río Kallang. Este nuevo espacio de usos múltiples (deporte, ocio, conferencias, exhibiciones, ferias comerciales, etc.) fue inaugurado a finales de 1989 y tenía capacidad para acoger a más de 12.000 delegados.

Aunque en un primer momento la sugerencia de ampliación de World Trade Center no fue contemplada (Lim, 1984), las perspectivas de crecimiento cambiaron estos planes, y se procedió a finales de la década a la realización de una reforma de sus salas y al añadido de un nuevo auditorio con 5.000 asientos (STPB, 1990).

A la vez que se ampliaban las instalaciones y espacios destinados al turismo MICE en Singapur también se fueron mejorando las existentes con la incorporación de nuevos equipamientos, como los sistemas simultáneos de interpretación (Singapore Convention News, 1983b) o la informatización de algunos de los hoteles recién construidos para facilitar la estancia de los huéspedes (Lye, 1983).

Por otro lado, un nuevo proyecto se sumó en 1989 a todas estas iniciativas que perseguían reforzar Singapur como destino MICE y consolidar esta industria en la década entrante: el inicio de las obras en Marina Centre del que sería para su época uno de los más grandes y sofisticados centros de convenciones y exhibiciones del mundo, que fue denominado Suntec Singapore International Convention and Exhibition Centre (STPB, 1990a).

Por consiguiente, observando las medidas tomadas por el gobierno para contrarrestar el problema señalado de falta de espacio, se puede afirmar que hubo en todo momento una gran predisposición por solventar el mismo con una movilización de sus recursos financieros y humanos y una buena planificación.

6.3.2.2. *Promoción. La búsqueda de la consolidación de la imagen*

Zelinsky (1994), citado por Bradley, Hall y Harrison (2002: 64) indica que la imagen tiene una enorme importancia en el éxito de las ciudades como destino MICE puesto que, como añade Swarbrooke and Horner (2001), influye en el proceso de toma de decisiones con respecto a la selección del lugar.

SCB, consciente de tal aspecto, llevó a cabo en la fase anterior una intensa labor de marketing, que contribuyó, junto al mejor posicionamiento del país como destino turístico, a la creación de una imagen internacional positiva como ciudad de convenciones y exhibiciones. Jennie Chua, directora de la organización, lo expresaba en estos términos en 1980: *“No es difícil vender Singapur como un destino de exhibiciones/convenciones. Nosotros estamos tan expuestos como destino turístico, que no necesito explicar lo básico”* (Mahbubani, 1980).

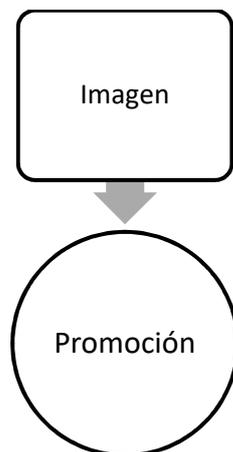


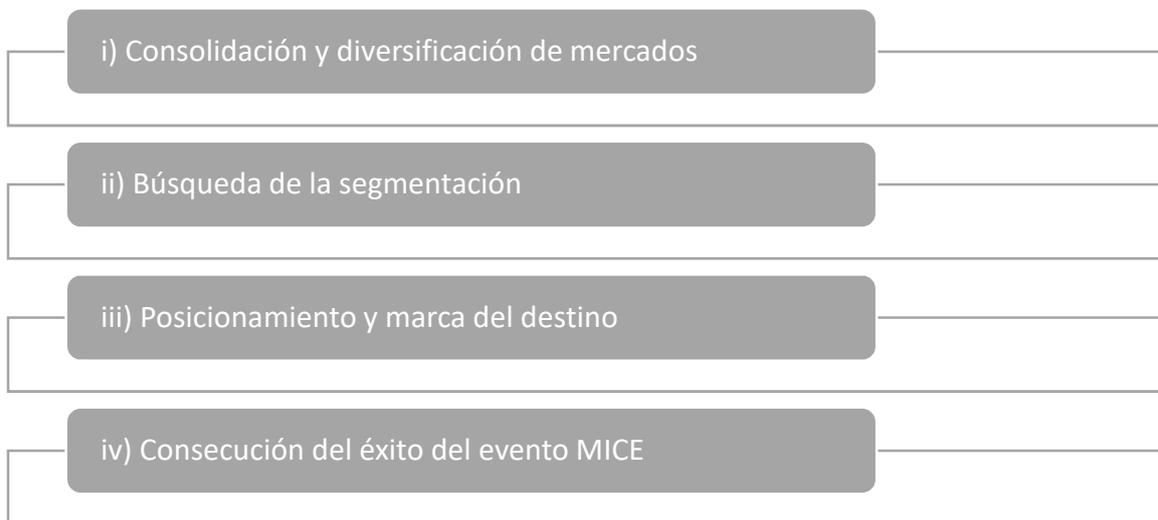
Figura 6.10. Códigos de la subcategoría “Promoción” en los 80.
Elaboración propia

A pesar de que su imagen estaba cada vez más consolidada en esta nueva fase, existía la percepción dentro del sector local de que ésta no era lo suficientemente fuerte y atractiva a nivel internacional (ver Figura 6.10), en especial en mercados emergentes de Asia y de Europa (Ang, 1981). Además, otra debilidad señalada era el escaso

conocimiento en numerosos mercados de los atributos de Singapur como destino de incentivos, que se analizará con detenimiento más adelante.

Para solventar esta problemática y al igual que en la etapa anterior, SCB dio gran importancia a las actividades de promoción, que como afirma Rogers (2013) desde una perspectiva global, eran esenciales para la difusión de una mejor información del lugar entre los clientes actuales y potenciales. Para ello, se dotó con un mayor presupuesto a este departamento, que en un 1982 recibió un 13% más de dinero con respecto al año anterior (“Convention Bureau To Get Bigger”, 1982).

Las labores de promoción y comercialización de Singapur como destino MICE en los 80 giraron en torno a los siguientes ejes:



(i) Consolidación y diversificación de mercados

El Informe de Delegados de Convenciones, Expositores y Visitantes de Exposiciones en Singapur de 1983 (STPB, 1984b) revelaba que Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Reino Unido y otros países de Europa eran los principales mercados generadores de visitantes MICE a Singapur.

Conforme avanzaba la década, los países del Sudeste Asiático y del resto de Asia fueron adquiriendo un mayor peso en el porcentaje total como así lo reflejaba el estudio realizado por STPB en 1989 (STPB, 1990a).

Estos cambios tuvieron su reflejo en la comercialización y promoción de Singapur que buscaba en este período consolidar los mercados tradicionales y atraer a los emergentes. Las tareas de investigación y análisis que de manera continuada vinieron

desarrollando tanto el sector público como privado, con la elaboración de diversos informes y estadísticas, ayudaron a la identificación de los mercados más relevantes para el país por ser los que más visitantes generaban o por ser en donde estaban ubicados los centros de toma de decisiones.

Los países en los que Singapur puso en marcha sus actividades de promoción en este período fueron los siguientes:

Mercados tradicionales	Mercados emergentes
Estados Unidos	Corea del Sur
Australia	Taiwán
Reino Unido	Indonesia
Nueva Zelanda	Filipinas
Alemania	Tailandia
Japón	India
	Emiratos Árabes Unidos
	Escandinavia
	Francia
	Italia
	Suiza
	Benelux (Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo)

El listado evidencia en esta fase una ampliación del ámbito de actuación de SCB. A pesar de que sus planes iniciales eran centrar sus esfuerzos en aquellos mercados que habían demostrado su solvencia (Singapore Convention News, 1980b), la evolución del destino, la creciente competencia y el surgimiento de nuevos centros económicos aconsejaron una diversificación. En este sentido, a lo largo de los 80 hubo un incremento significativo de las actividades de marketing en el Extremo Oriente y el Sudeste Asiático, regiones que estaban adquiriendo una mayor importancia a nivel global. Se perseguía con ello un doble objetivo: por un lado, animar a los profesionales asiáticos a participar en las exhibiciones internacionales y conferencias realizadas en Singapur, y por otro, familiarizar a los organizadores de estas áreas con las instalaciones y servicios del país (“Convention bureau’s marketing drive”, 1980).

SCB contó para el desarrollo de estas tareas con la colaboración de las oficinas regionales de STPB en el exterior. También contó con el apoyo de la División de Marketing de STPB, con quien firmó en 1985 un acuerdo de colaboración para la promoción conjunta del destino. Por primera vez, ambos departamentos unieron sus esfuerzos en la misión de vender el país en aquellos mercados considerados prioritarios



(Singapore Convention News, 1985b). Los retos y desafíos de la nueva fase provocaron, por tanto, una intensificación de la cooperación entre departamentos y organismos públicos.

(ii) Búsqueda de la segmentación

Como bien señalan Swarbrooke y Horner (2001), la complejidad de la industria MICE hace que su marketing sea una tarea difícil. A ello se añade el hecho de que el visitante MICE es por lo general más exigente que el de ocio debido a que suele ser más experimentado y tener un mejor conocimiento del producto de la competencia. Esta situación obliga a los destinos a revisar continuamente sus medidas y adoptar otras nuevas para asegurar y afianzar su competitividad.

El sector MICE de Singapur entró en los 80 en una nueva fase de desarrollo motivado por el crecimiento tan espectacular que estaba experimentando. En este período empezaron a producirse ciertos cambios en la manera de enfocar el marketing, con una incipiente apuesta por la segmentación. Bajo esta perspectiva, se inició la identificación de aquellos segmentos que más beneficios podían generar para Singapur no sólo como destino turístico sino también como país.

SEGMENTOS
Ciencia y Tecnología
Medicina
Comercio e industria
Asociaciones profesionales
Deporte
Religión

Figura 6.11. Segmentos prioritarios en los 80.
Elaboración propia

Existía la convicción de que la realización de convenciones y exhibiciones relacionadas con estos segmentos favorecería no sólo la creación de una plataforma ideal para un intercambio de información e ideas que beneficiasen a las industrias de Singapur sino también a la proyección de una imagen de calidad y sofisticación del país (Singapore Convention News, 1981a), que se traduciría en un aumento de la inversión internacional.

Se trataban de segmentos que seguían las directrices económicas establecidas para la nueva década. Singapur inició en este período una transición en su modelo de desarrollo económico, que sufría un cierto desgaste como consecuencia de la competencia

regional y del impacto de la globalización. Tenía la necesidad de desarrollar una economía más cualificada, con la apuesta por sectores punteros y con gran proyección de futuro

En este sentido, el área de ciencia y tecnología fue una de las que mayor atención recibió. El interés de SCB por captar exhibiciones, seminarios y conferencias regionales e internacionales dentro de este ámbito formaba parte del plan elaborado por el Ministerio de Economía junto a otros organismos públicos y privados para convertir a Singapur en un centro científico y tecnológico (Singapore Convention News, 1980a).

La medicina fue también un área de notable interés. La fuerte inversión realizada para que Singapur contase con instalaciones y servicios médicos de primera calidad respondía igualmente a la lógica económica del momento. La imagen de la ciudad como “*el centro médico más avanzado en la región*” comenzó a ser promocionada y se puso un mayor énfasis en la atracción de reuniones médicas con participación internacional.

Otra área destacada fue la de comercio, industria y finanzas con el fin de afianzar la posición que Singapur había logrado en este ámbito dentro del conjunto del Sudeste Asiático. En cualquier caso, la segmentación era aún en este período incipiente, pero ya empezaba a tener una mayor relevancia dentro del marketing.

(iii) Posicionamiento y marca del destino

El mejor posicionamiento de Singapur permitió en esta fase que la comercialización de la ciudad como destino MICE fuese en cierto modo menos complicada que en la etapa anterior. Singapur había logrado crearse en determinados mercados una imagen de ciudad de convenciones y exhibiciones con buenas y modernas infraestructuras, un servicio de calidad y una situación privilegiada. Este aspecto era muy positivo para la viabilidad del destino puesto que la imagen influye en el proceso de toma de decisiones de elección del lugar. Sin embargo, la necesidad en esta etapa de una mayor diversificación y segmentación de mercados obligó a la adopción de nuevas estrategias para el reforzamiento de la imagen de Singapur en aquellos lugares en donde el conocimiento del destino era alto y para un mejor posicionamiento en donde la conciencia de marca era aún débil.

El eslogan promocional *Singapore - Where The World Comes Together* fue sustituido en los 80 por otro que respondía mejor a los objetivos planteados (Seah, 2001), *Meet in Singapore*. Éste empezó a ser utilizado con el propósito de vender Singapur no sólo como una ciudad de convenciones sino también como un destino de incentivos



(“SCB Wins Top Prize”, 1984), dado el auge que estaba teniendo este último sector. Se trataba de un lema cargado de mensajes, que estaban en consonancia con la imagen proyectada de un país moderno con una rica diversidad de tradiciones étnicas.

Asimismo, se le empezó también a dar un mayor énfasis en estas campañas publicitarias a la posición estratégica de Singapur como plataforma y base desde donde hacer negocios o invertir en la región (Mahbubani, 1980). De ahí, la decisión por destacar su papel como centro económico, científico o logístico del Sudeste Asiático. Este aspecto estaba en estrecha relación con el proceso de transición de su modelo productivo y la necesidad de internacionalizar su economía, que sería más acusada en la década posterior.

En 1989, SCB lanzó a nivel mundial una nueva campaña publicitaria denominada *East meets West* para promocionar Singapur como un “[...] destino de convenciones, incentivos y exhibiciones, que ofrece el sabor exótico de una sociedad multicultural asiática e instalaciones modernas y eficientes” (STPB, 1990a).

La labor más exhaustiva de identificación en esta fase de los mercados y segmentos objetivos facilitó el desarrollo de una serie de acciones y estrategias de marketing y promoción que dieron como resultado un sector MICE más fuerte y robustecido. Las iniciativas más destacadas en esta materia a lo largo de este período fueron:

Acciones y estrategias	Ejemplos
1. Acciones de promoción en mercado	- 1987. Actividades promocionales en mercados prioritarios para el sector de convenciones e incentivos como Estados Unidos, Reino Unido, Escandinavia, Japón, Tailandia y Nueva Zelanda.
2. Participación en ferias comerciales, reuniones y eventos.	- 1980. Participación en la 1ª Conferencia Nacional en Sídney de <i>Australian Society of Association Executives</i> . - 1982. Participación en ferias comerciales y seminarios en Estados Unidos para planificadores de reuniones, ejecutivos de asociaciones y clientes de incentivos.
3. Organización de seminarios	- 1980. Organización de seminarios promocionales de convenciones en Tokio y Osaka para vender los eventos de Singapur a asociaciones, organizaciones y representantes de medios de comunicación y explorar las posibilidades de las asociaciones y organizaciones japonesas de realizar reuniones en el exterior.
4. Viajes de familiarización y visitas de inspección del destino	- 1980. Viajes de familiarización para organizadores de reuniones e incentivos y ejecutivos de asociaciones del Reino Unido, Australia y Alemania. - 1981. Organización de visitas individuales de inspección de Singapur con la colaboración cada vez mayor de SACEOS.

	<ul style="list-style-type: none"> - 1989. Viaje educativo denominado <i>Incentive Isle Singapore</i> destinado a representantes del sector de incentivos de Estados Unidos para dar a conocer las ofertas y posibilidades de Singapur para este tipo de visitantes.
5. Marketing de nicho	<ul style="list-style-type: none"> - 1985. Campaña dirigida a los organizadores de convenciones médicas para atraer eventos a Singapur.
6. Marketing directo	<ul style="list-style-type: none"> - 1982. Venta directa en forma de presentación-almuerzo de Singapur ante el sector de viajes, ejecutivos de asociaciones y representantes de incentivos para reforzar la posición de Singapur en el mercado australiano. - 1982. Establecimiento de contactos personales con asociaciones y corporaciones multinacionales de Europa a través de venta telefónica directa. - 1987. Campaña de correo directo a los principales mercados emisores de visitantes de incentivos para incrementar el conocimiento de Singapur.
7. Comunicación de marca	<ul style="list-style-type: none"> - 1987. Campaña publicitaria global en las más importantes publicaciones y revistas del sector MICE. -1989. Campaña publicitaria corporativa mundial denominada <i>East meets West</i>.
8. Publicaciones y material promocional	<ul style="list-style-type: none"> - Libro-Guía de Singapur con información sobre alojamiento, lugares de reunión y banquetes, compras, transportes, actividades sociales y atracciones. - Publicación semestral del Calendario de Convenciones de Singapur. - Publicación del boletín semestral <i>The Singapore Convention News</i>. Edición a partir de 1980 de la versión japonesa. - Catálogos informativos: <i>Singapore Incentive</i>, <i>Singapore Convention</i> y <i>How to Plan a Successful Convention</i>.
9. Pertenencia a Organizaciones y Asociaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Miembro de <i>Union of International Associations (UIA)</i>. - Miembro de <i>America Society of Association Executives (ASAE)</i> - Miembro de <i>Asian Association of Convention and Visitor Bureaus (AACVB)</i>.

(iv) Consecución del éxito del evento MICE

La realización con éxito de una conferencia, una exhibición o un viaje de incentivos en Singapur era un factor esencial que contribuía al prestigio y la buena reputación de la ciudad como destino MICE. Es por ello por lo que SCB inició en la década anterior una amplia labor para facilitar la promoción y organización del evento. Estas acciones continuaron en la nueva fase, aunque con algunas novedades.

En este período hubo una intensificación de las campañas promocionales en determinados mercados asiáticos con el fin de aumentar la presencia de visitantes procedentes de los mismos a las convenciones y exhibiciones celebradas en Singapur. Se perseguía convertir al país en el centro de la región y ventana al mundo.

Por otro lado, se incrementó la participación del sector privado en estas actividades gracias a la entrada en funcionamiento de SACEOS y se mejoró la coordinación entre los distintos sectores implicados.

En resumen, en esta etapa se empezó a desarrollar un marketing más focalizado y agresivo y a promocionar una imagen de destino más definida con el objetivo de atraer al país a un mayor número de visitantes MICE y aprovechar las sinergias generadas por sectores considerados prioritarios para la economía de Singapur.

6.3.2.3. Recursos Humanos. La falta de experiencia frente al crecimiento

La profesionalidad y la calidad de los servicios son elementos claves para la competitividad de los destinos frente a sus competidores. La juventud de la industria MICE de Singapur y su fuerte despegue en la década anterior generaron una serie de problemas a los que se intentaron hacer frente mediante el desarrollo de acciones formativas y el fomento de una cultura de sector. A pesar de que el sector quedó reforzado con estas iniciativas, aun así, seguía adoleciendo de numerosas debilidades en esta fase debido al ritmo tan acelerado de crecimiento, como así se ha identificado en el análisis cualitativo de contenido (ver Figura 6.12.)

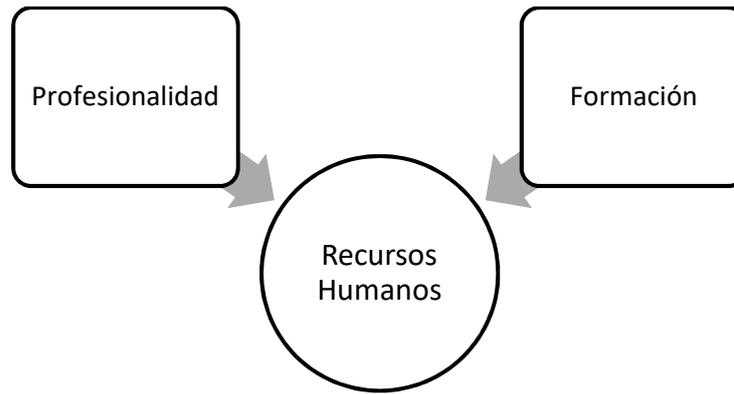


Figura 6.12. Códigos de la subcategoría “Recursos Humanos” en los 80.
Elaboración propia

En base a la opinión de los actores implicados en el sector MICE, los retos más importantes que se presentaron en los 80 en relación con los recursos humanos fueron los siguientes:

(i) Profesionalidad. Problemas en la planificación y gestión de las reuniones

A pesar de la puesta en marcha de acciones encaminadas a la formación de los miembros del sector de convenciones y exhibiciones seguían existiendo, sobre todo en la primera mitad de los 80, quejas sobre la planificación y gestión de algunos de los eventos celebrados en Singapur, que erosionaban seriamente la imagen del país como destino turístico. Surgieron voces dentro del sector que pedían un mayor control y supervisión de estos para evitar problemas como la duplicación.

SACEOS, como “voz de la industria” (Singapore Convention News, 1980b), fue adquiriendo un papel cada vez más protagonista en este contexto de búsqueda de la profesionalidad del sector.

La labor de SCB fue igualmente fundamental. Este departamento organizó a lo largo de esta década diversos seminarios que buscaban mejorar la capacitación de los miembros y actores de la industria de reuniones del país. En relación con la importancia concedida a este ámbito, K C Yuen, director de STPB, señalaba en 1980 que “[...] mientras exista la necesidad de generar constantemente más reuniones para ser celebradas aquí, se debe tener en mente que éstas deben ser planeadas de manera adecuada [...] Reuniones bien planificadas refuerzan el prestigio de Singapur como destino de reuniones [...]” (“STPB To Boost S’pore”, 1981).

Uno de los seminarios que más impacto tuvo fue el denominado *Assovention*

(“Seminar”, 1981), que de carácter anual reunía a representantes de asociaciones o miembros de departamentos u organismos públicos para mejorar sus capacidades en aspectos como la negociación con los proveedores, la comunicación o la programación creativa.

También destacó por su relevancia la organización del *Singapore Convention Bureau Forum '82*, que planteado como una plataforma de análisis de las perspectivas y problemas de la industria de reuniones de Singapur (“Convention Forum”, 1982), ayudó a la misma a adquirir mayores competencias por el intercambio de ideas e información generada.

Esta importante labor de SCB y de SACEOS en esta materia fue un impulso para que ciertos subsectores de la industria de reuniones llevaran a cabo dentro de su ámbito de competencia otras actuaciones que tenían como fin el desarrollo y mejora de la cualificación de sus empleados (Singapore Convention News, 1983a).

(ii) Formación. Falta de experiencia en la organización de grandes convenciones y exhibiciones

Los planes para construir en Singapur instalaciones para acoger convenciones y exhibiciones de gran tamaño pusieron en evidencia las debilidades de la industria de reuniones del país para gestionar este tipo de eventos debido a su falta de experiencia (“How To Cope With Larger Conventions”, 1983).

SCB era consciente de esta problemática. Su misión, ante la esperada apertura a partir de la segunda mitad de la década de los 80 de varios espacios de convenciones en Raffles City y en la zona de Marina Centre, estuvo enfocada no sólo a la captación de grandes convenciones (STPB To Woo Organisers”, 1982) que hasta ahora no podían ser celebradas en Singapur por falta de espacio, sino también al desarrollo de la cualificación de los miembros del sector frente a este nuevo reto que se presentaba en el país. Este departamento organizó varios seminarios y talleres centrados en esta materia, como el realizado en enero de 1985 bajo el título *Big Meetings, Big Business*, cuyo propósito era enseñar a la industria de convenciones de Singapur los temas claves en cuanto al funcionamiento y gestión de grandes reuniones (Lye, 1984).

Por otro lado, el uso cada vez más generalizado de los ordenadores estaba abriendo en esta etapa oportunidades para mejorar la eficiencia y calidad del servicio ofrecido por el sector, que tenía que lidiar en este nuevo escenario con una multiplicidad

de eventos y con un mayor número de visitantes. Para hacer que los trabajadores vinculados a esta industria estuvieran más familiarizados con el manejo de los ordenadores, SCB y SACEOS organizaron de forma conjunta un seminario en 1983 denominado *Computerisation – A New Dimension in Conference and Exhibition Management* (Singapore Convention News, 1983b).

En definitiva, aunque la industria MICE en Singapur seguía adoleciendo en los 80 de falta de profesionalidad y eficiencia, como se podía concluir por el discurso imperante en el propio sector, los esfuerzos por suplir estas carencias fueron notables a lo largo de este período. La formación fue considerada un aspecto esencial y su fomento no fue exclusivo de esta área, sino que estuvo en línea con las recomendaciones realizadas por el Equipo de Trabajo sobre Turismo de 1984 para asegurar el futuro de la industria turística del país.

6.3.2.4. Industria. La ausencia de cultura organizacional

Uno de los principales problemas que tuvo la industria MICE de Singapur en los 70 fue la inexistencia de una cultura de sector provocada, sobre todo, por su juventud. La entrada en funcionamiento de SACEOS en 1980 trajo no sólo una mayor profesionalización de la industria con la introducción de un código ético y de una serie de normas de calidad, sino también la aparición de una única voz autorizada para negociar con el gobierno y luchar por sus intereses, que eran muy diversos por la heterogeneidad de subsectores incluidos dentro de esta industria. Uno de los requisitos que la asociación exigía para ser miembro de la misma era tener como mínimo tres años de experiencia demostrada en la organización de convenciones y exhibiciones.

A pesar de estas mejoras, especialmente de los subsectores de convenciones y exhibiciones, en este período surgieron nuevos problemas en relación con el funcionamiento de la industria MICE de Singapur en general que podían erosionar el crecimiento que ésta estaba experimentando, tal y como desvelaba el análisis cualitativo de contenido (ver Figura 6.13.).

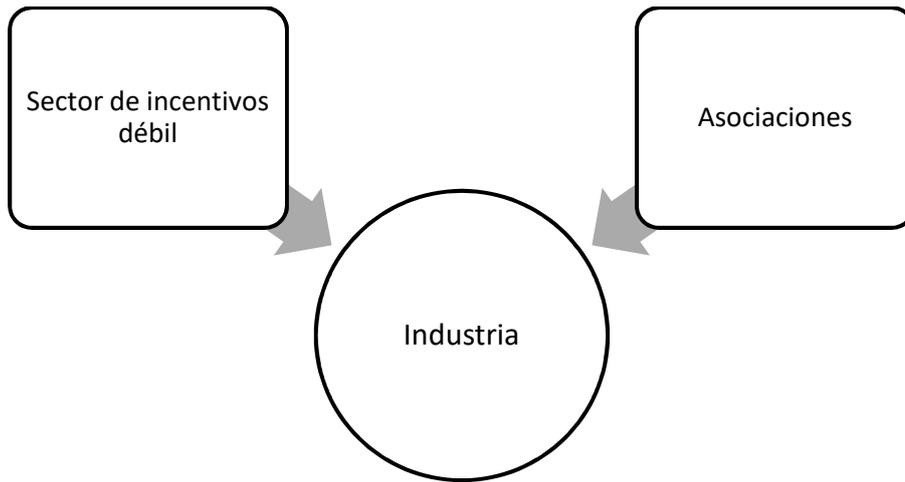


Figura 6.13. Códigos de la subcategoría “Industria” en los 80.
Elaboración propia

Los elementos señalados en los 80 como los más problemáticos fueron:

- i) Existencia de un sector de incentivos débil
- ii) Existencia de una red débil de asociaciones

(i) Existencia de un sector de incentivos débil

SCB prestó en la fase anterior una mayor atención al sector de convenciones y exhibiciones que al de incentivos. A principios de los 80 eran cada vez más frecuentes las voces dentro de la industria turística que pedían un mayor desarrollo del sector de incentivos ante el crecimiento que estaba teniendo y los beneficios que generaba. Los distintos informes elaborados por STPB revelaban que este tipo de visitante gastaba más y tenía una estancia más prolongada, “*debido a que la empresa patrocinadora paga por su alojamiento en un hotel de primera clase o de lujo, las comidas y los tours, tiene más dinero para gastar*”, como indicaba Jennie Chua (Hale, 1983).

Un hito que marcó un antes y un después en el desarrollo del sector de incentivos fue la organización en 1983 de un seminario que buscaba el fomento dentro de la industria turística de una mayor concienciación de los viajes de incentivos y la cualificación de ésta

de cara al esperado crecimiento de este tipo de visitantes. Dos meses más tarde fue lanzada otra iniciativa que marcaría igualmente el futuro de este sector, la creación de un Equipo de Trabajo sobre Incentivos, en el que representantes de varios sectores de la industria turística tenían como misión la elaboración de una serie de recomendaciones para mejorar las instalaciones, los servicios y la imagen de Singapur como destino de incentivos (Singapore Convention News, 1985a).

Las estrategias y acciones de SCB con respecto a este sector estuvieron a partir de este momento mejor estructuradas y siguieron fundamentalmente los siguientes ejes:

a) Desarrollo Interno

Aunque el sector de incentivos se había convertido en los 80 en una potente industria en numerosos países, en Singapur era todavía una industria nueva y poco organizada. El mayor interés por la misma obligó a tomar medidas para su desarrollo a través de la organización de diversos seminarios de formación para que aquellos involucrados en la industria turística tuvieran un mejor conocimiento de las expectativas y necesidades de estos visitantes y poder atenderlas con mayor profesionalidad (Singapore Convention News, 1981b).

b) Promoción Exterior

La debilidad de la imagen de Singapur a nivel internacional como destino de incentivos era un factor perjudicial para el futuro del sector. La formación del Equipo de Trabajo sobre Incentivos fue un impulso para la mejora de las labores de marketing y promoción, que hasta este momento adolecían de problemas de organización. Hubo una intensificación de los esfuerzos en esta materia, con la planificación y puesta en marcha de actividades en los principales mercados generadores de viajes de incentivos (Australia, Nueva Zelanda, Alemania, Francia, Italia, Holanda, Reino Unido, Escandinavia, Estados Unidos y Japón) y la publicación de material promocional. Asimismo, fue nombrando un director que estaría radicado en Los Ángeles y que sería responsable del pujante mercado estadounidense de incentivos. Estas acciones estuvieron basadas en el Plan Director de Viaje de Incentivos que SCB elaboró en la segunda mitad de la década de los 80 (Singapore Convention News, 1987).

(ii) Existencia de una red débil de asociaciones locales en Singapur

Las asociaciones locales juegan un papel muy importante en la industria de convenciones. Tal y como recogían las estadísticas de la primera mitad de los 80 casi la mitad de las reuniones y convenciones celebradas en Singapur estaban organizadas directa o indirectamente por grupos locales de profesionales, de empresas o de otros ámbitos (Singapore Convention News, 1983c).

Muchas de estas asociaciones tenían en esta etapa un escaso conocimiento de los pasos a seguir para atraer eventos internacionales de su área de interés a Singapur, así como poca experiencia en la organización de estos. Este factor debilitaba el potencial que tenían las mismas para contribuir al desarrollo de la industria de convenciones del país. Se decía que lo que hacía especial a un destino con respecto a otros competidores con similares características era la existencia de una delegación local cualificada para atender las necesidades del evento y de los participantes (Singapore Convention News, 1981c).

SCB, en su misión por poner a Singapur en el mapa de las convenciones, vio desde muy pronto la necesidad de reforzar este flanco aún débil. Su fortaleza era de vital importancia para el futuro del sector y por ello, inició una política de colaboración más estrecha con estos grupos y puso en marcha diversas iniciativas.

Principales
iniciativas
desarrolladas:

Organización de programas educativos y formativos sobre la gestión y organización de convenciones y reuniones, tales como el seminario anual *Assovention*.

Información y asistencia en el diseño de los proyectos de candidatura para captar una determinada convención o reunión.

Lanzamiento del denominado "*Rapport with Associations Programme*" (STPB, 1983). La finalidad de este programa era el establecimiento de contactos y vínculos con las asociaciones, institutos, sociedades o clubs locales a través de eventos como cenas de gala o presentaciones dirigidas a los miembros de estos grupos (Singapore Convention News, 1983c).

Apoyo financiero a las asociaciones profesionales y comerciales sin ánimo de lucro en su intento de organizar una convención en Singapur. Uno de los principales problemas que las asociaciones, especialmente las más pequeñas, se encontraban a la hora de organizar una convención era la falta de dinero con el que poder hacer frente a los numerosos gastos que conllevaba su realización.

Con las distintas actuaciones desarrolladas se perseguía dotar a las asociaciones de herramientas y conocimientos para que fuesen capaces de optar y organizar con éxito convenciones internacionales o regionales en Singapur.

En resumen, las debilidades señaladas sobre la existencia de un sector de incentivos y de una red de asociaciones locales débiles fueron elementos a los que se les prestó atención en la formulación de la política pública dirigida al sector MICE y se pusieron los medios y recursos para contrarrestarlas.

6.3.2.5. *Administración pública. La necesidad de una mayor sensibilización*

La implicación del sector público de Singapur en el desarrollo de la industria MICE fue destacable en la década anterior, pero la rápida evolución de esta y su crecimiento tan espectacular provocaron ciertas quejas en el sector que demandaba un apoyo mayor y más firme sobre ciertas cuestiones que le afectaba directamente, tales como ayudas públicas, respaldo diplomático del gobierno o simplificación de los trámites burocráticos (ver Figura 6.14.).

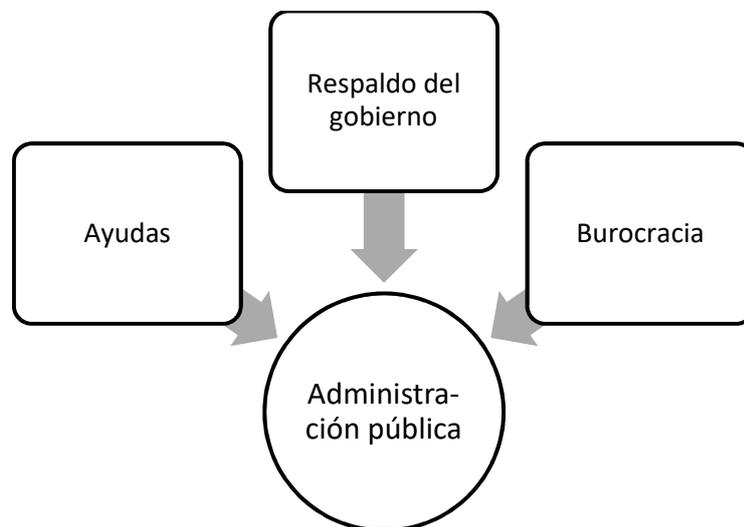


Figura 6.14. Códigos de la subcategoría “Administración pública” en los 80. Elaboración propia

(i) Ayudas

Desde el sector de convenciones se indicaba que las dificultades que ciertas asociaciones encontraban para hacer frente a los costes económicos generados por la organización de un evento se convertían en un factor perjudicial para el futuro del sector (“Call For Govt Loans”, 1980) ya que hacían desistir a otras muchas en su intento por optar a la celebración de una determinada convención. Esta queja fue recogida en el Informe del Equipo de Trabajo sobre Turismo elaborado en 1984, el cual recomendó dar un mayor apoyo financiero a aquellas organizaciones sin ánimo de lucro que planearan la realización de un evento de estas características (STPB, 1984a).

El creciente interés del gobierno por la industria MICE, motivado fundamentalmente por la crisis que estaba atravesando el turismo en Singapur y la caída en el número de visitantes, hizo que esta recomendación fuera tenida en cuenta. SCB recibió en 1984 una partida presupuestaria de un millón de SGD para este fin. K C Yuen, director de STPB, explicaba en 1985 esta medida ante los miembros del sector de convenciones y exhibiciones con las siguientes palabras: *“El Bureau [...] ha introducido un plan de prefinanciación mediante el cual una asociación con problemas de dinero puede solicitar un préstamo sin intereses para hacerse cargo de los gastos durante el período inicial de organización de una conferencia”* (Lim, 1985a).

La concesión de este préstamo sin intereses fue, por tanto, un importante revulsivo para el desarrollo de la industria.

(ii) Respaldo del gobierno

El éxito en la captación de una conferencia, una reunión o una exhibición venía motivado en gran parte por la capacidad de aquellos que presentaban su candidatura de mostrar solvencia, prestigio y de tener un buen respaldo.

Las distintas organizaciones e instituciones públicas habían mantenido por lo general una actitud de cierta distancia ante el proceso de selección o celebración de eventos comerciales de carácter privado. Sin embargo, este aspecto fue puesto en entredicho en un momento en el que se hizo necesaria la máxima colaboración público-privada ante la grave crisis que atravesaba el sector turístico (STPB, 1984a).

Frente a esta situación, fue cada vez más frecuente el apoyo político explícito de altos cargos del gobierno, tales como embajadores o altos comisionados, involucrándose

en el proceso de selección de candidaturas a través de la firma de cartas de referencia o del uso de sus contactos o relaciones diplomáticas (Tseng, 1984).

(iii) Simplificación de los trámites burocráticos

A principios de los 80 entraron en vigor las medidas tomadas por el Departamento de Inmigración para facilitar la entrada en el país a los extranjeros participantes en convenciones o exhibiciones (Tseng, 1984). A pesar de estas mejoras, las quejas al respecto seguían produciéndose. Se temía que los plazos de emisión de visados por parte de las embajadas de Singapur se prolongaran más de lo habitual debido a la saturación que se preveía por el incremento del número de visitantes al país (Ng, 1984). A ello se añadía el descontento existente por los estrictos controles aduaneros a los que eran sometidos a la entrada y salida aquellos expositores que portaban sus propios equipos y materiales.

El gobierno, ante este panorama, agilizó los trámites burocráticos y dotó de más medios a los departamentos responsables de esta materia, favoreciendo con estas acciones que la imagen de Singapur como un destino eficaz y de calidad se consolidara.

6.3.2.6. Entorno. La falta de atractivo como problema clave

Aunque la calidad del destino y de su producto turístico era señalada como una fortaleza de Singapur, lo cierto es que la escasez de atracciones turísticas y de ocio y los problemas de accesibilidad fueron percibidas en esta nueva década como una debilidad del destino (ver Figura 6.15.), especialmente en un contexto en el que la competencia regional era cada vez más acusada (Ng, 1984).

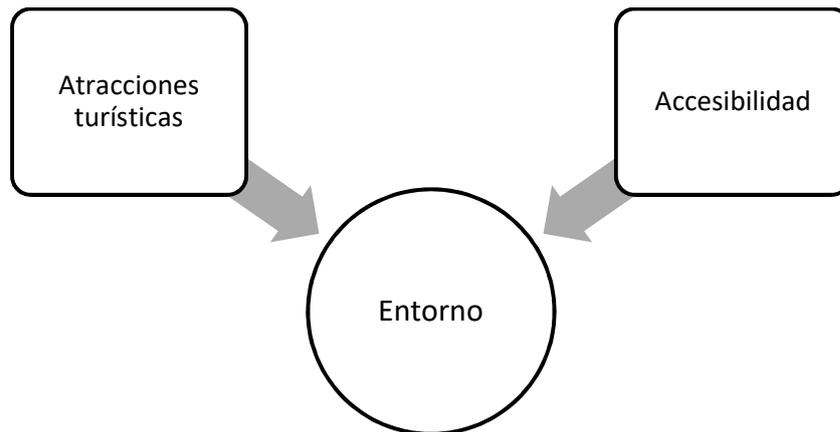


Figura 6.15. Códigos de la subcategoría “Entorno” en los 80.
Elaboración propia

Estos elementos influían negativamente en el proceso de toma de decisiones con respecto a la elección del destino, y jugaba en contra de las posibilidades de Singapur para celebrar una convención, reunión o exhibición o de ser el lugar escogido para un grupo de incentivos.

El Plan de Desarrollo de Producto Turístico de 1986 y la puesta en marcha de numerosas acciones en materia urbanística, en especial los trabajos de conservación y restauración de los barrios históricos, fue la respuesta del gobierno ante esta situación. Las actuaciones realizadas ayudaron no sólo al impulso de la industria turística en general, sino también a cambiar la percepción existente en determinados mercados de que Singapur era un lugar poco atractivo.

Por otro lado, otra debilidad del destino señalada por los actores involucrados en este sector era la escasez de infraestructuras viarias y medios de transporte adecuados frente al crecimiento tan espectacular que estaba experimentando. Fueron varias las medidas puestas en marcha para solventar esta problemática que debilitaba la imagen de calidad proyectada por Singapur, además de provocar inconvenientes a los delegados y visitantes.

Los accesos a World Trade Center, que estaba en la primera mitad de los 80 en proceso de ampliación y renovación, fueron mejorados, así como la zona de aparcamientos, que fue ampliada. También se reforzaron los servicios de taxis y autobuses entre dicho complejo y la zona hotelera ubicada en el centro de la ciudad (Ng, 1984).

Este previsible crecimiento estaba también provocando ciertas dudas sobre si el número de vuelos que operaban en Singapur eran suficientes para transportar el volumen de pasajeros esperado ante la celebración de una gran convención o exhibición. En este sentido, STPB mantuvo negociaciones para aumentar la frecuencia de vuelos y atraer nuevas compañías aéreas (Ng, 1985).

En resumen, Singapur estaba inmersa en los 80 en un período de transformación urbana. Las mejoras de sus infraestructuras y atracciones turísticas y de ocio fueron muy importantes, lo cual benefició a la industria MICE en particular. Las quejas y advertencias del sector sobre el entorno y las comunicaciones fueron atendidas por el gobierno, que en todo momento mostró su interés por el desarrollo y consolidación de este sector que tantos beneficios estaba generando.

6.3.2.7. Colaboración público-privada. Una estrategia de creciente importancia

El crecimiento tan acelerado de la industria MICE en esta fase exigía una mayor colaboración no sólo entre los distintos departamentos gubernamentales relacionados con la misma sino también con el sector privado a la hora de poner en marcha iniciativas de diversa índole, como así lo reconocían los actores participantes en este sector. Esta situación de débil colaboración generaba incertidumbres y pérdida de efectividad de muchas de las medidas tomadas.

A lo largo de la década de los 80, los contactos se intensificaron entre el sector público y privado y hubo un incremento significativo de las acciones conjuntas, sobre todo en los siguientes campos:

(i) Marketing

- Ejemplo: Campaña promocional conjunta en 1987 de SCB y SIA en Japón.

(ii) Organización de ferias y exposiciones de gran escala

- Ejemplo. Feria bianual de la Industria Aeroespacial Asiática, organizada por primera vez en 1981 por Cahners Exposition Group y que contó pronto con la colaboración del gobierno de Singapur a través de *Singapore Aircraft Industries* y CAAS (“Plans To Give Air Shows”, 1986). El prestigio alcanzado por esta feria, que se convirtió en una de las tres más importantes del mundo en esta materia, y los beneficios que generaba al sector turístico impulsaron la construcción de un espacio permanente para acoger a la misma, que fue denominado Changi International Exhibition and Convention Centre (“Mega-Fairs Among Singapore Shows, 1989).
- Feria de moda en 1986 organizado por SCB, TDB y los hoteles situados en Raffles City y Marina Square (Lye, 1985).

En definitiva, la colaboración pública-privada fue considerada a partir de los 80 cada vez más necesaria para responder a los retos del sector MICE de Singapur.

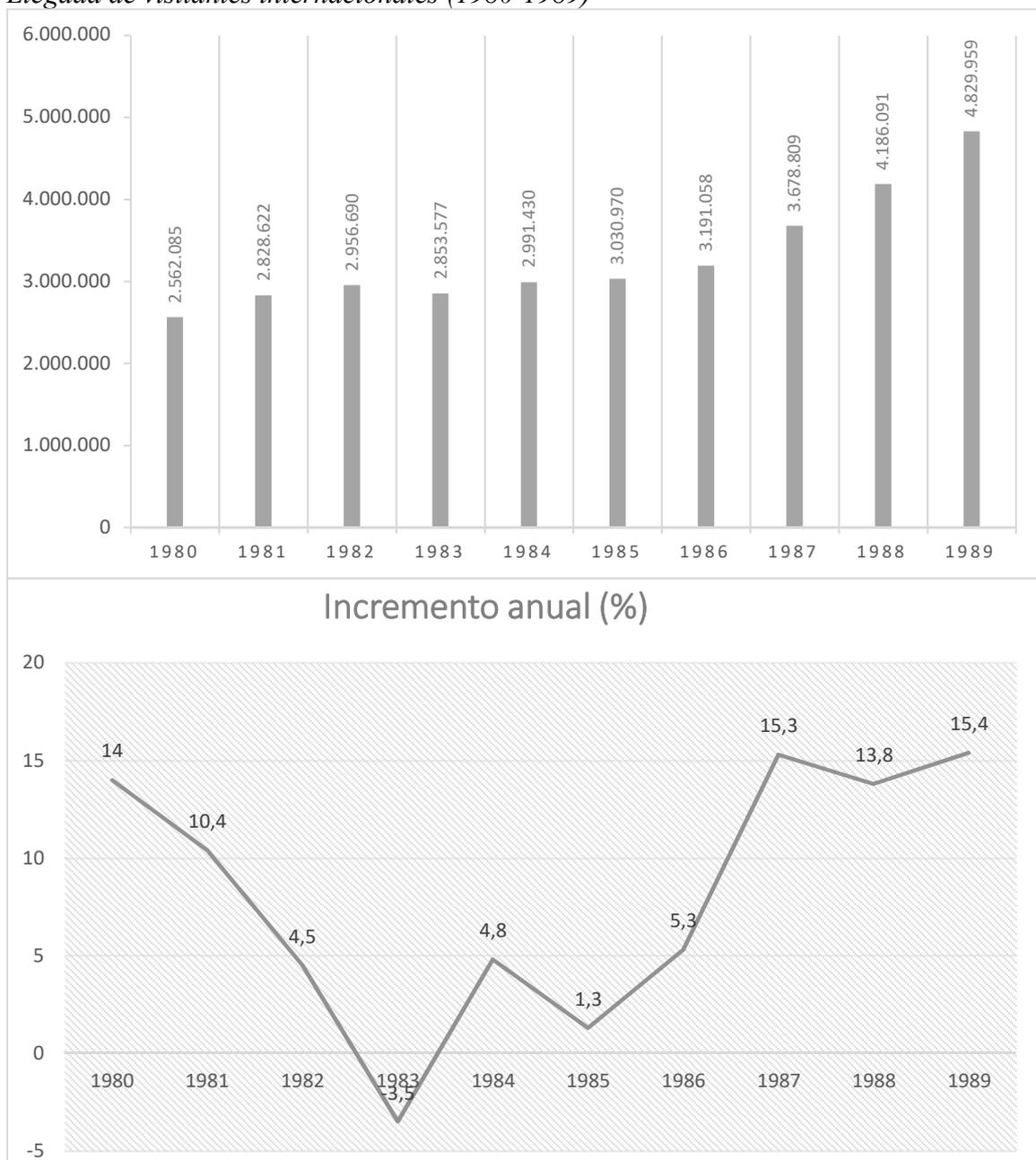
6.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y PERFIL DEL VISITANTE DE OCIO Y MICE

Siguiendo con la línea iniciada anteriormente, en este apartado se van a ofrecer datos estadísticos del turismo y del sector MICE de Singapur de la década de los 80, un período marcado por la primera crisis estructural de la industria turística del país.

6.4.1. Estadísticas de turismo

Tabla 6.2

Llegada de visitantes internacionales (1980-1989)



Nota. Información extraída de STPB (1980-1989)

- **Interpretación de los datos de la Tabla 6.2**

Los datos del número de llegadas internacionales a Singapur en la década los 80 muestran que tras el estancamiento en el crecimiento que se produjo entre 1982 y 1986, con un retroceso en 1983, el volumen de llegadas se recuperó a partir de 1987, produciéndose de nuevo un ritmo de crecimiento superior a los dos dígitos.

Las razones hay que buscarlas fundamentalmente en la capacidad que el gobierno de Singapur y su organismo responsable del turismo, STPB, tuvieron para reaccionar de manera eficaz y rápida ante la que sería la mayor crisis turística del país desde su independencia en 1965. La política turística puesta en marcha para contrarrestar los efectos de esta crisis, la cual se ha analizado en los apartados anteriores, resultó un éxito ante los datos obtenidos.

Tabla 6.3

Distribución de visitantes según lugar de residencia (%)

	Asia	Norteamérica	Europa	Oceanía	Otros
1980	64,3%	6,7%	16,1%	12,2%	0,7%
1981	65,5%	6,6%	15,8%	11,5%	0,6%
1982	66,9%	6,3%	14,4%	11,9%	0,5%
1983	66,3%	7,2%	14,6%	11,4%	0,5%
1984	65,5%	7,1%	14,9%	12%	0,5%
1985	64,7%	7,2%	15,4%	12,2%	0,5%
1986	63,6%	7,3%	16,3%	12,2%	0,6%
1987	63,7%	7,1%	16,8%	11,5%	0,9%
1988	61,8%	6,7%	19,4%	10,9%	1,2%
1989	62%	6,5%	18,7%	11,6%	1,2%

Nota. Información extraída de STPB (1980-1989)

- **Interpretación de los datos de la Tabla 6.3.:**

Los datos de visitantes según su lugar de residencia muestran una fuerte dependencia del mercado asiático en Singapur, especialmente de los países de ASEAN. Este factor fue uno de los causantes de la crisis en el sector turístico, que se intentó solventar a través de una diversificación de mercados, entre otras medidas.

Los resultados de esta política fueron efectivos, al lograr reducir a lo largo de la década la dependencia de los mercados tradicionales del Sudeste Asiático. Así, el porcentaje de visitantes de esta región pasó de representar el 40,2% en 1980 en el número

total de llegadas a un 26% al final de la década y los visitantes europeos se incrementaron en 3,3 puntos porcentuales en este mismo período. Se intentó que el futuro de un sector estratégico en la economía del país no dependiera en exclusiva de los acontecimientos que pudieran ocurrir en una sola área geográfica.

Tabla 6.4
Principales mercados emisores por país de residencia (1980-1989)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Alemania Occidental	73.039	79.834	68.114	67.341	72.787	73.883	78.395	93.319	118.525	140.604
Australia	239.186	258.609	281.963	259.437	291.141	300.825	315.868	330.178	361.493	450.235
Estados Unidos	135.765	143.592	150.667	167.437	176.883	176.260	188.185	211.369	226.766	347.996
Hong Kong	82.482	85.755	92.858	92.855	98.542	97.659	104.755	125.108	124.063	147.480
India	85.462	116.891	121.459	154.358	192.668	218.488	236.565	243.514	203.731	194.068
Indonesia ²	371.762	439.472	455.434	296.082	304.456	-	-	-	-	-
Japón	287.395	354.840	378.501	370.639	369.534	377.686	404.278	541.399	682.405	841.371
Malasia ³	481.523	477.716	468.408	488.881	512.748	-	-	-	-	-
Reino Unido	128.357	145.042	149.900	150.425	150.175	158.449	170.081	195.238	253.649	281.280
Taiwán	56.328	55.343	65.081	68.008	80.270	82.761	100.388	148.363	152.111	223.806

Nota. Información extraída de STPB (1980-1989)

- **Interpretación de los datos de la Tabla 6.4.:**

Los principales mercados emisores por país de residencia en los años 80 continuaron siendo los mismos que en la década anterior: Australia, Estados Unidos, Indonesia, Japón, Malasia y Reino Unido. Pero gracias a la política de diversificación de mercados impulsada por STPB entraron en escena otros países que se convertirían igualmente en claves para el sector turístico de Singapur: Alemania Occidental, Hong Kong, India y Taiwán. También se produjo un aumento del número de visitantes del resto de países, aunque a un ritmo menor. La excepción estaría en Indonesia, que como consecuencia de la introducción de una tasa disuasoria para todos aquellos nacionales que se desplazaban al exterior se produjo un descenso acusado en el número de turistas indonesios que viajaban a Singapur.

²A partir de 1985 los datos sobre el número de llegadas internacionales de Indonesia fueron computados en el *Informe Estadístico Anual de Llegadas de Visitantes a Singapur* junto con aquellos procedentes del resto de países que formaban ASEAN (Indonesia, Malasia, Filipinas, Tailandia y Brunei)

³El mismo caso que Indonesia.

6.4.2. Estadísticas del sector MICE

Tabla 6.5

Resumen estadístico del sector MICE (1980-1989)

	Nº de eventos	Variación (%)	Nº de participantes extranjeros	Variación (%)
1980	338	32,5%	115.858	72,7%
1981	408	20,7%	132.236	14,1%
1982	615	50,7%	116.735	-11,7%
1983	946	53,8%	123.377	5,7%
1984	1.113	17,7%	169.203	37,1%
1985	1.231	10,6%	178.252	5,3%
1986	1.461	18,7%	209.866	17,7%
1987	1.560	6,8%	253.525	20,8%
1988	1.933	23,9%	314.563	24,1%
1989	2.615	35,3%	339.877	8%

Nota. Información extraída de STPB (1991b)

- **Interpretación de los datos de la Tabla 6.5.:**

En la década de los 80 continuó el crecimiento del sector MICE de Singapur. La década anterior, caracterizada por la existencia de un sector joven e inmaduro, fue poco a poco dejando paso a una industria mejor organizada y con un peso mayor dentro de la economía. Tal y como se observa en la Tabla 6.5., el número de reuniones regionales o internacionales MICE celebradas en Singapur creció de 338 en 1980 a 2.615 en 1989. Ello supuso un crecimiento anual medio durante este período del 26,4%.

En cuanto al número de participantes MICE extranjeros se incrementó de 115.858 en 1980 a 339.877 en 1989, lo que se tradujo en un crecimiento anual medio del 19,4%. Estas cifras tan positivas del sector MICE fueron el resultado del desarrollo de una política que tuvo la planificación y la adaptabilidad como elementos característicos y de la existencia de un sector con un gran interés por asegurar su futuro y competitividad.

Tabla 6.6
Resumen estadístico del sector de Convenciones (1980-1989)

	N.º de eventos	Variación (%)	N.º de participantes extranjeros	Variación (%)
1980	220	39,2%	18.734	24,6%
1981	246	11,8%	19.441	3,8%
1982	290	17,9%	18.525	-4,7%
1983	353	21,7%	19.815	7%
1984	376	6,5%	25.770	30,1%
1985	429	14,1%	21.009	-18,5%
1986	418	-2,6%	33.206	58,1%
1987	421	0,7%	31.668	-4,6%
1988	448	6,4%	23.590	-25,5%
1989	468	4,5%	34.766	47,4%

Nota. Información extraída de STPB (1991b)

Tabla 6.7
Perfil de los delegados extranjeros a convenciones (1989)

Tipo de convenciones más comunes	Comercio e Industria Ciencia, Tecnología, Telecomunicaciones Sociedad, Cultura, Arte, Educación Medicina, Salud
Duración media de la estancia	6,2 días
Gasto medio	1.817 SGD (291 SGD por día)

Nota. Información extraída de STPB (1990b)

- **Interpretación de los datos de las Tablas 6.6. y 6.7.:**

El sector de convenciones, a diferencia del de incentivos y en menor medida el de exhibiciones, tenía a principios de los 80 una gran fortaleza, que fue aumentando conforme avanzaba la década. A pesar de los altibajos, tanto el número de convenciones regionales o internacionales como el número de participantes se duplicaron a finales de este período. A este incremento contribuyó sobre todo la construcción de nuevas infraestructuras, que permitió a Singapur acoger convenciones de mayor tamaño.

La importancia que fue adquiriendo este sector hizo que Singapur se convirtiera en el destino de convenciones líder de Asia, y que se colocara a partir de 1987 entre las 10 más importantes del mundo, según el ranking de la organización con sede en Bruselas *Union des Associations Internationales* (UAI) (STPB, 1989)

Tabla 6.8
Resumen estadístico de la industria de Exhibiciones (1980-1989)

	N.º de eventos	Variación (%)	N.º de participantes extranjeros	Variación (%)
1980	48	60%	86.624	91,9%
1981	42	-12,5%	102.959	18,9%
1982	43	2,4%	82.709	-19,7%
1983	58	34,9%	80.859	-2,2%
1984	58	0%	115.828	43,2%
1985	58	0%	123.390	6,5%
1986	49	-15,5%	124.436	0,8%
1987	49	0%	166.436	33,7%
1988	51	4,1%	209.311	26,2%
1989	58	13,7%	215.911	2,4%

Nota. Información extraída de STPB (1991b)

Tabla 6.9.
Perfil de los visitantes extranjeros a exposiciones (1989)

Tipo de exposiciones más comunes	Tecnología Comercio Ocio Medica
Duración media de la estancia	7,9 días
Gasto medio	2.135 SGD (265 SGD por día)

Nota. Información extraída de STPB (1990b)

- **Interpretación de los datos de las Tablas 6.8. y 6.9.:**

Aunque el número de ferias y exposiciones en Singapur no aumentó de forma significativa entre 1980 y 1989, sí que lo hizo el número de participantes en las mismas, que pasó de 86.624 en 1980 a 215.911 en 1989. Estos datos corroboran que las exhibiciones celebradas en Singapur eran cada vez de mayor tamaño. Estas cifras están relacionadas con la apertura a partir de la segunda mitad de los 80 de centros de convenciones y exposiciones de mayor capacidad.

La duración media de la estancia de un visitante extranjero a una feria o exposición era de 7,9 días en 1989, lo que suponía 1,7 días más que la media de un participante en una convención. Comparando el gasto medio, también era superior el de los participantes en exposiciones, como se puede observar en la Tabla 6.9.

Tabla 6.10

Resumen estadístico de la industria de Incentivos (1980-1989)

	N.º de grupos de Incentivos	Variación (%)	N.º de participantes extranjeros	Variación (%)
1980	70	4,5%	10.500	51,1%
1981	120	71,4%	9.836	-6,3%
1982	282	135%	15.501	57,6%
1983	535	89,7%	22.703	46,5%
1984	679	26,9%	27.605	21,6%
1985	744	9,6%	33.853	22,6%
1986	994	33,6%	52.224	54,3%
1987	1.090	9,7%	55.546	6,4%
1988	1.434	31,6%	81.062	45,9%
1989	2.089	45,7%	90.088	11,1%

Nota. Información extraída de STPB (1991b)

- **Interpretación de los datos de la Tabla 6.10.:**

La década de los 80 fue la época del despegue del sector de incentivos. Las cifras recogidas en la Tabla 6.10. muestran un crecimiento espectacular, de los 70 grupos de incentivos en 1980 pasaron a 2.089 en 1989. Los esfuerzos de SCB por promocionar Singapur como una ciudad de incentivos dieron los resultados previstos. A este éxito también contribuyó las mejoras de las infraestructuras y atracciones de ocio del país, que estaba viviendo un proceso de transformación urbanística radical.

6.5. RESUMEN DEL CAPÍTULO

La década de los 80 puso a prueba la fortaleza y sostenibilidad del turismo en Singapur, el cual había despegado con enorme éxito en la década anterior. La caída de un 3,5% en el número de llegadas internacionales en 1983 fue un punto de inflexión en la política turística de Singapur. Por primera vez en la historia reciente del país, su industria turística se enfrentó a una crisis que no dependía en exclusiva de la situación internacional, sino que sus causas derivaban de ciertos problemas estructurales que arrastraba el sector y a los que no se había prestado la atención adecuada para contrarrestarlos o minimizarlos.

Esta situación creó un cierto pánico puesto que el turismo se había convertido en uno de los pilares de la economía y suponía en cierto modo un descrédito de la política turística y un cuestionamiento del modelo puesto en marcha hasta el momento.

El gobierno de Singapur, consciente de los problemas que podría acarrear esta crisis, tanto a nivel económico como político, actuó con rapidez para intentar solventar esta situación inestable. Y por ello, creó en 1984 un comité de expertos para evaluar la situación del turismo y hacer recomendaciones.

El informe elaborado por este comité fue el primero, y quizás el más significativo, de una serie de estudios realizados en este período, y que sirvieron de base sobre la que se sustentaría la política turística de Singapur a lo largo de esta década. La importancia concedida a la investigación y el análisis de la realidad turística sería, por tanto, determinante y clave en la evolución del turismo en este país.

Una vez detectadas las causas estructurales que lastraban el sector turístico, fue el momento de pasar a la acción. El gobierno destinó en 1986 mil millones de SGD a la implementación de un plan de desarrollo de productos turísticos con el propósito de convertir a Singapur en un destino capaz de satisfacer las necesidades particulares de los mercados emisores tradicionales y a la vez atraer a visitantes procedentes de nuevos mercados. Se trataba de consolidar y diversificar.

Fueron numerosas las actuaciones en materia turística o relacionadas con el turismo iniciadas en los 80, que una vez completadas, transformaron de manera radical el espacio físico e incluso social de Singapur, crearon el entorno idóneo para la supervivencia del sector en el futuro e influyeron de forma significativa en la imagen del país proyectada al exterior. En todas estas acciones se repitieron una serie de pautas que

ya venían poniéndose en práctica con anterioridad y que iban más allá del ámbito estrictamente económico, quedando demostrado que el turismo en Singapur era un instrumento útil a los intereses e ideología de los gobernantes.

La década de los 80 fue, por consiguiente, una etapa clave en la historia del turismo de Singapur y marcó asimismo el devenir de su segmento MICE. El contexto de crisis generado en este período fue una oportunidad para esta industria, que continuó experimentando un fuerte crecimiento en estos años.

Los problemas que el sector MICE de Singapur tuvo que hacer frente en la década anterior, producto de su juventud, su rápido crecimiento y falta de experiencia, dieron paso en los 80 a un sector más capacitado para solventar sus debilidades, aunque aún poco maduro.

Singapur se estaba convirtiendo en un destino MICE líder en la región Asia-Pacífico. Sus fortalezas, con unas infraestructuras y servicios de calidad y el desarrollo de un ecosistema muy apropiado para este tipo de visitantes, la situaban en una posición de ventaja con respecto a sus competidores regionales.

No obstante, este sector se enfrentaba de nuevo a una serie de retos provocados por la propia evolución de esta industria, por las nuevas tendencias y por las características del destino, como así lo expresaban los actores involucrados en la misma.

La respuesta del gobierno de Singapur, a través de SCB, fue la de intentar solucionar estas debilidades para afianzar un sector que estaba generando numerosos beneficios directos e indirectos. Este aspecto era especialmente relevante en un contexto de crisis como era el que estaba atravesando la industria turística en la primera mitad de los 80. La visión que existía del turismo MICE entre los responsables de la formulación de la política turística, era muy positiva, lo que se traducía en un mayor interés y apoyo por parte del gobierno.

Estos logros fueron posibles gracias a la elaboración y puesta en marcha de una política pública caracterizada por la inmediatez en la respuesta a los problemas surgidos, además de por la planificación y la intervención estatal. Los esfuerzos económicos realizados, el fuerte hincapié en el marketing, el desarrollo de productos turísticos MICE de calidad, la apuesta por los recursos humanos y la profesionalización de la industria y el fomento de la colaboración público-privada dieron resultados muy positivos, que contribuyeron a que el sector estuviera cada vez mejor organizado y que tuviera un mayor peso dentro la economía. De modo que el éxito de la política turística desarrollada en esta década fue incuestionable y dio paso a una nueva fase en el sector de mayor consolidación.

7

FASE DE CONSOLIDACIÓN

La Fase de Despegue y Crecimiento fue un período que puso a prueba la fortaleza del sector turístico de Singapur, que tuvo que enfrentarse a su primera gran crisis desde la independencia del país. La inmediatez en la respuesta del gobierno y la aplicación de una política turística ambiciosa consiguieron que a finales de los años 80 el turismo volviese a la senda de la recuperación y que el sector MICE tuviera un gran respaldo que contribuyó a su consolidación en la nueva fase.

Los 90 se inició con sector turístico robustecido y fue el inicio de una etapa que vino con cambios sustanciales en las estrategias y forma de entender el turismo. Esta industria se había convertido en una parte fundamental de la economía de Singapur, siendo ampliamente reconocida su capacidad para generar riqueza y mejorar la calidad de vida de la población. No obstante, su impacto no quedó reducido al ámbito económico, sino que también tuvo implicaciones en el paisaje social, urbano e incluso político del país, al ser utilizado como una herramienta eficaz de propaganda. El sector MICE, por su parte, continuó en esta fase experimentando un fuerte crecimiento y logró consolidar su posición de liderazgo en Asia.

Tabla 7.1

Contribución del turismo a la economía de Singapur en los 90

	Ingresos por Turismo (en millones de SGD)	Porcentaje sobre el total de exportaciones de bienes y servicios (%)	Variación con respecto al año anterior (%)
1990	8.610,4	7%	33,5%
1991	7.770,0	6%	-9,8%
1992	10.003,3	7,4%	28,7%
1993	11.262,1	7,2%	12,6%
1994	11.403,5	6,2%	1,3%
1995	11.830,5	5,6%	3,7%
1996	11.216,4	5,1%	-5,2%
1997	10.201,9	4,4%	-9%
1998	8.967,8	4,1%	-12,1%
1999	9.976,6	4,2%	11,2%

Nota. Información extraída de STB (1990-1999)

7.1. EL CONTEXTO DE LA POLÍTICA TURÍSTICA. UNA NUEVA ERA DEL TURISMO

Los principales desafíos a los que la industria turística de Singapur tuvo que enfrentarse en esta fase no derivaron de problemas estructurales del sector como en la década anterior, sino de la coyuntura internacional, de la propia evolución del turismo y de un replanteamiento del papel de Singapur y su economía en la región y en el mundo.

A continuación, se van a analizar los factores externos e internos al sistema turístico que han tenido una mayor influencia en el proceso de formulación e implementación de la política turística en la Fase de Consolidación:

1. FACTORES EXTERNOS AL SISTEMA TURÍSTICO:

Coyuntura económica local

Singapur en los 90 continuaba inmersa en un proceso de transición de su economía, el cual se inició en la década anterior. El país tenía el gran reto de transformar una economía basada en sectores que requerían una abundante mano de obra y salarios bajos a otra economía de alta tecnología y mayor cualificación.

Una de las razones que explica este proceso fue la competencia cada vez mayor de los países vecinos, que disponían de una mano de obra barata frente al nivel de vida y salarios más elevados de Singapur, que se habían incrementado de forma notoria en los años previos. Para mantener la competitividad de esos sectores económicos ya consolidados en el país se planteó la necesidad de mirar al exterior y trasladar las inversiones en producción a esas regiones cercanas, que contaban con mano de obra abundante y menos costosa. Aunque la cooperación y la realización de inversiones en los países vecinos fueron constantes en años anteriores, fue en esta década cuando Singapur adoptó de forma decidida esta estrategia de expandir sus actividades económicas a la región.

Por otro lado, en este proceso de transformación económica hubo también que adoptar otras medidas para evitar que Singapur quedara descolgada de la dinámica global de la economía.

Como resultado de sus particularidades, con un tamaño muy limitado y una

escasez de recursos naturales, el país tenía una necesidad constante por crear interés y hacerse imprescindible para todos aquellos que por un motivo u otro decidían viajar o invertir en el Sudeste Asiático. Por este motivo, el gobierno se propuso en este período convertir a Singapur en la base o plataforma desde donde cualquier multinacional podía probar nuevas ideas y productos y extender su negocio al resto de países de la zona, es decir, en el centro económico de la región.

Esta nueva perspectiva de entender la relación económica de Singapur con la región y el mundo fue denominada *Singapore Unlimited*, que suponía “[...] una manera audaz de mirar más allá de nuestras limitadas fronteras naturales para darnos cuenta del pleno potencial económico de Singapur y contribuir al crecimiento regional” (STPB, 1996c: 3).

El turismo en la década de los 90 siguió esta lógica económica y jugó un papel crucial en este contexto.

Situación política nacional

Otro de los elementos que han influido de forma significativa en el proceso de formulación e implementación de la política turística de Singapur ha sido su sistema político.

Desde 1959 el PAP ha permanecido en el poder de forma continuada. En 1990, el primer ministro Lee Kuan Yew pasó las riendas del gobierno a su sucesor Goh Chok Tong, que mostró cambios en el estilo de liderazgo, pero no así en los principios ideológicos y las políticas desarrolladas.

La estabilidad política marcó la década de los 90 y ello se reflejó en la política turística de Singapur que, aunque presentó cambios ante los desafíos surgidos, en su base fue continuista.

Coyuntura internacional: política, economía y medio ambiente

La actividad turística es altamente vulnerable a los acontecimientos socioeconómicos, políticos o incluso ambientales que suceden a nivel internacional, que influyen y determinan la política turística desarrollada en cada período. Fueron varios los acontecimientos internacionales que afectaron a la evolución del turismo de Singapur en los 90 y que fueron también determinantes en la forma de entender el papel que en este contexto iba a tener el sector MICE.

Esta década se inició con un grave conflicto político y militar en Oriente Medio que desembocó en la llamada Guerra del Golfo Pérsico en 1990, con consecuencias muy negativas, entre otros aspectos, en el flujo turístico mundial. Singapur no quedó al margen de este hecho y sufrió una ralentización en el número de llegada de turistas procedentes de ciertos mercados, sobre todo el estadounidense y europeo (ver Tabla 7.5.)

Otro factor externo que afectó de forma negativa al turismo de Singapur fueron los episodios periódicos de contaminación del aire como consecuencia de los incendios forestales en Indonesia y Malasia¹, siendo especialmente grave la situación en 1997, año en el que la alta polución y la falta de visibilidad por el humo provocaron la cancelación de numerosas reservas de hoteles y vuelos y un descenso en el número de turistas (“Go Away Haze”, 1997).

Otro de los acontecimientos que durante esta fase marcaron el desarrollo del turismo de Singapur fue la crisis financiera asiática que comenzó en 1997² y que durante un año completo impactó negativamente en la industria turística del país, al producirse en 1998 una caída de 13,2% con respecto al año anterior en la llegada de turistas internacionales (STB, 1999) (Ver Tabla 7.3.).

La intensificación del proceso de globalización iba poco a poco aumentando la vulnerabilidad de Singapur, altamente dependiente de la demanda internacional, frente a

¹ Cada año, al comenzar la estación seca, entre junio y octubre, agricultores y dueños de plantaciones en Indonesia y Malasia recurren al fuego para limpiar los terrenos y prepararlos para la siembra o para ganar espacio de cultivo de manera ilegal a las junglas tropicales. Estos fuegos, con condiciones meteorológicas favorables, llegan a provocar una gran nube de humo tóxica que puede extenderse miles de kilómetros a la redonda, afectando gravemente a la salud de los habitantes de la región y provocando problemas de visibilidad.

² La crisis financiera asiática, que comenzó en julio de 1997 con el colapso financiero del baht tailandés, provocó una abrupta salida de capitales de la región, una depreciación de las monedas locales y una bajada notable del PIB de muchos de los países de Asia Oriental. Pero, lo que parecía ser una crisis regional se convirtió con el tiempo en lo que Bello (2005) denominó la "primera gran crisis de la globalización".

estos acontecimientos no previstos.

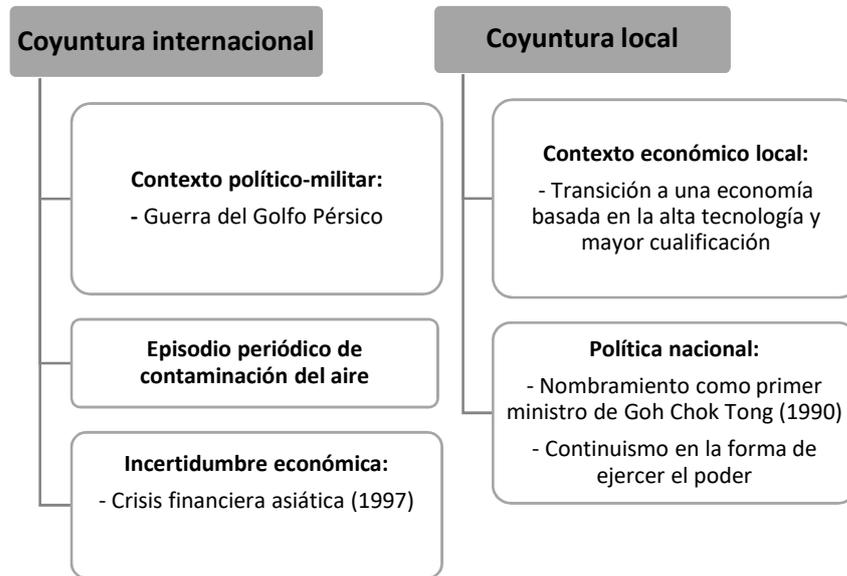


Figura 7.1. Factores externos al sistema turístico en la Fase de Consolidación. Elaboración propia

2. FACTORES INTERNOS AL SISTEMA TURÍSTICO:

Evolución y cambios en la demanda y las tendencias turísticas

Asia-Pacífico era una de las zonas del mundo en los años 90 de más rápido crecimiento turístico, y Singapur era junto con Hong Kong uno de los destinos líderes.

El turismo es un sector altamente influenciado por los cambios sociodemográficos y culturales. En esta década confluieron una serie de factores (incorporación de turistas de diferentes franjas de edad, mayor uso de las nuevas tecnologías y consumidores más informados y exigentes) que provocaron la aparición de lo que Fayos-Solà denominó una “Nueva Era del Turismo” (1996).

En esta nueva etapa del turismo se produjo, por un lado, el surgimiento de una creciente competencia de otros países del Sudeste Asiático, que cultural y paisajísticamente eran más ricos que Singapur y, por otro, la aparición de un mercado turístico más segmentado con intereses y gustos específicos.

Visión oficial sobre el turismo MICE

Según se deduce del análisis cualitativo de contenido, el visitante MICE, al igual que en la Fase de Despegue y Crecimiento, seguía siendo asociado en el discurso público a palabras positivas relacionadas con la economía, tales como “generador de riqueza” (ver Figura 7.2).



Figura 7.2. Visión del visitante MICE en la Fase de Consolidación.
Elaboración propia

Se consideraba que este tipo de turismo ofrecía numerosos beneficios a la economía de Singapur y mejoraba la ocupación hotelera del país. También se empezó a valorar con mayor insistencia en esta fase la capacidad que este sector tenía para dinamizar sectores considerados estratégicos por el gobierno, como el sector de salud, que empezaba a despuntar en Singapur (ver Figura 7.3.)

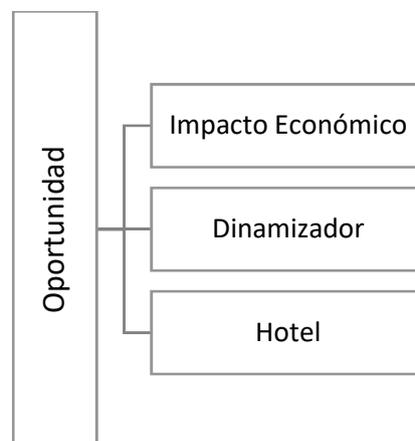


Figura 7.3. Categoría “Oportunidad” del segmento MICE.
Elaboración propia

La visión oficial sobre el turismo MICE y las oportunidades que generaba seguía siendo muy positiva y vinculada con aspectos estrictamente económicos, lo que nos hace concluir que la política pública relacionada con este sector estuvo influenciada en esta fase por la lógica económica imperante del momento, en la que, como consecuencia de la necesidad de transformar el modelo productivo de Singapur, se le empezó a conceder mayor importancia a la internacionalización de su economía. Este sector jugó un papel muy relevante en este nuevo contexto.

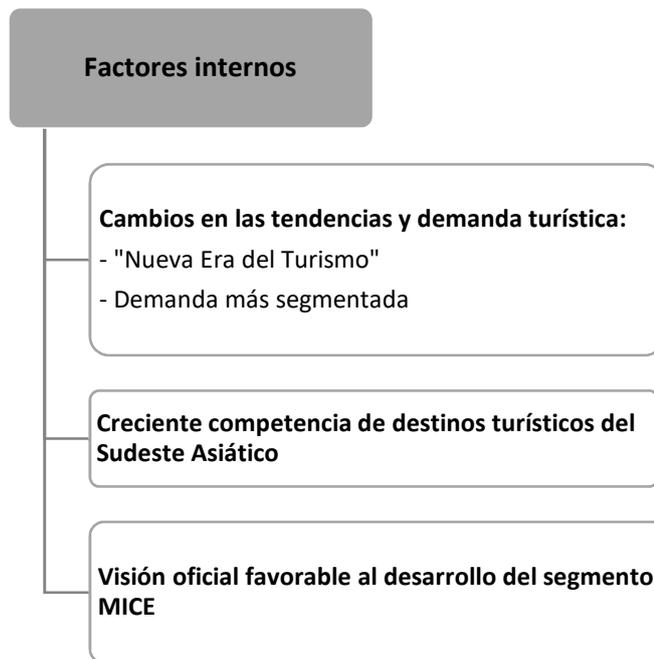


Figura 7.4. Factores internos al sistema turístico en la Fase de Consolidación.
Elaboración Propia

En definitiva, en esta etapa convergieron factores de diversa índole que determinaron la forma de entender el turismo y la política adoptada para asegurar la viabilidad y futuro de esta industria, dentro de la cual el segmento MICE se iba consolidando.

7.2. EL PAPEL DE STPB EN EL CONTEXTO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA

“Para seguir desarrollándonos como un destino líder en turismo, hay que revisar continuamente dónde hemos estado y hacia dónde vamos como destino. Hay que fijar nuestra mirada claramente en lo que tenemos que lograr para continuar creciendo” (STPB, 1993: 3).

Estas palabras, pronunciadas en 1993 por Leong Chee Whye, presidente de STPB, eran una muestra del interés del gobierno de Singapur por el turismo, que requería de una planificación adecuada y un diagnóstico constante en cada período para asegurar la competitividad y futuro del mismo. Este reto no era fácil de superar en los 90 ya que conllevaba un cambio en la forma de entender el turismo (Wong, 1998).

Nombre	Período
Leong Chee Whye	1989- 1993
Edmund Cheng Wai Wing	1993-2001

Figura 7.5. Presidentes de STB en la Fase de Consolidación
Fuente: STPB (varios años)

A lo largo de esta década fueron dos los planes estratégicos elaborados por STPB con el objetivo de responder de forma adecuada a los desafíos a los que se enfrentaba el sector en este período y mantener así el liderazgo de Singapur como destino turístico. En ellos se prestaba especial atención al sector MICE.

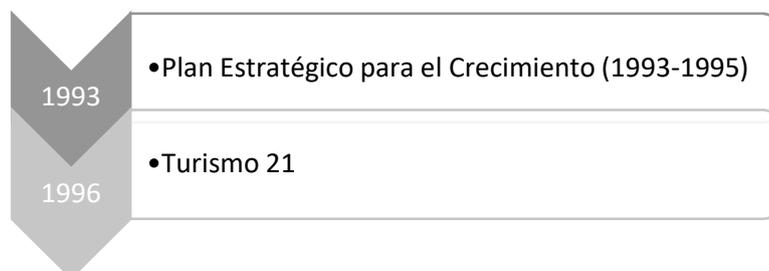


Figura 7.6. Planes estratégicos y Hojas de rutas en la Fase de Consolidación.
Elaboración Propia

(i) Plan Estratégico para el Crecimiento (1993-1995)

STPB en colaboración con representantes de la industria turística de Singapur diseñó en 1992 un plan estratégico para asistir “*a los sectores públicos y privados en la misión conjunta de desarrollar Singapur como un destino líder con atractivo universal*” (STPB, 1993: 5).

A diferencia del primer plan turístico, iniciado en 1986 y que buscaba el desarrollo del denominado *hardware* del turismo de Singapur, este nuevo plan se centraba en el *software* (Chang, 1997).

Para alcanzar esta meta se establecieron seis objetivos que tenían que ser cumplidos para 1995 (STPB, 1993: 24-28):

- Aumentar los ingresos en turismo un 10% anual, de los 7 mil 800 millones de dólares en 1991 a los 11 mil 400 millones de dólares para finales de 1995.
- Lograr el objetivo anual de 6,8 millones de visitantes a finales de 1995 y el mantenimiento de la duración media de la estancia de 3,7 (3,1) días de 1992.
- Mejorar la posición de Singapur como el sexto principal destino en el mundo para convenciones.
- Establecer Singapur como un lugar de celebración de eventos mundiales.
- Establecer Singapur como el centro de cruceros más importante en Asia-Pacífico.
- Mejorar la calidad de la experiencia turística.

La importancia de la industria MICE quedó patente al ser considerado su desarrollo y consolidación como uno de los objetivos prioritarios de este plan estratégico, especialmente el sector de convenciones

(ii) Turismo 21: Visión de una Capital del Turismo

En 1996 un nuevo plan director de turismo fue elaborado por STPB en colaboración con otras agencias gubernamentales y representantes del sector privado para afrontar los retos del nuevo milenio, maximizar la aportación del turismo a la economía y mejorar la calidad de vida de los habitantes de Singapur (STPB, 1996c).

Se trataba de un ambicioso plan que suponía una inyección económica por parte del gobierno a la industria turística de 600 millones de SGD (Lee, 1996).

Tal y como aparecía recogido en el informe anual de 1996-1997 de STPB, este plan turístico esbozaba “[...] *el marco estratégico para construir sobre las fortalezas existentes, introducir productos y procesos innovadores y novedosos y abordar las deficiencias en el producto global, creando en última instancia un destino con un gran atractivo para los viajeros internacionales*” (STPB, 1997:16).

La idea era convertir a Singapur en la capital del turismo de Asia, pero con un cambio en la mentalidad y la concepción de las estrategias y políticas a desarrollar. Ya no sólo se trataba de hacer de Singapur “*un destino de ensueño que ofrece a los visitantes experiencias memorables*” (STPB, 1996c), sino también un lugar ideal para hacer negocios e inversiones en el sector turístico y el centro del turismo y puerta de entrada a la región de Asia-Pacífico. Se pretendía aprovechar de este modo todo el potencial del turismo.

El marco estratégico que subyacía en este plan era aquel desarrollado en 1994, *Tourism Unlimited*, que derivaba a su vez de una estrategia económica más amplia y que fue denominada *Singapore Unlimited*.

Bajo el enfoque de *Tourism Unlimited* se abrieron nuevas oportunidades para Singapur, que empezó a mirar con mayor énfasis fuera de sus límites geográficos para fortalecer su atractivo turístico (STPB, 1995), y se establecieron dos dimensiones de trabajo englobadas en los siguientes eslóganes:

- “*Traer el Mundo a Singapur*”, que buscaba atraer a personas de todo el mundo y alentar a las empresas internacionales a utilizar este país como una plataforma de prueba de nuevas ideas y productos relacionados con el turismo y a trabajar con empresarios locales.
- “*Llevar Singapur al Mundo*”, que implicaba la búsqueda de una colaboración con los países de la región. Singapur participaba activamente en el desarrollo del turismo en esos lugares y a cambio tomaba prestado sus recursos turísticos para fortalecer su competitividad como destino (STPB, 1996c). Tan Chin Nam, director general de STPB, expresaba con estas palabras este enfoque:

“Utilizamos conceptos como el de "paisaje prestado". En otras palabras, un hermoso jardín se puede hacer más bello si integras el diseño del jardín con el paisaje distante. Este es el concepto shakkei de la jardinería japonesa, paisaje

prestado. Por lo que el pequeño Singapur puede llegar a ser bastante grande si se es capaz de hacer uso del nuevo espacio turístico, en colaboración con socios externos” (Centre for Liveable Cities Singapore, 2013: 9).

Teniendo como base la perspectiva de *Tourism Unlimited*, el plan Turismo 21 adoptó los siguientes ejes estratégicos (STPB, 1996c):

1. Redefinición del turismo	Abordar el turismo más allá de la comercialización del destino y añadir dos nuevos roles para convertir a Singapur en una capital del turismo: <ul style="list-style-type: none"> - Centro del negocio turístico. - <i>Hub</i> del turismo en el Sudeste Asiático.
2. Reformulación del producto	Mirar al turismo como una industria experiencial y ofrecer productos más específicos y sofisticados que atiendan a la multitud de intereses de los visitantes
3. Desarrollo del Turismo como una industria	Asociado tradicionalmente con la diversión, el turismo tenía que empezar a ser visto como una gran industria por derecho propio para hacer de Singapur el centro de los negocios turísticos de la región, en el que confluyeran compañías y empresarios, un intercambio de información y nuevos productos e ideas.
4. Configurar un nuevo espacio turístico	Utilizar la región para crear un nuevo espacio turístico en el que Singapur fuera el centro del turismo y la base desde donde visitar o invertir en la zona, ya fueran compañías singapurenses o multinacionales allí radicadas.
5. Colaboración para tener éxito	Mayor énfasis en la colaboración entre los sectores públicos y privados relacionados con el turismo procurando que todas las partes implicadas salgan beneficiadas.
6. Defensa del turismo	La adopción por parte de STPB de nuevas funciones, no basadas únicamente en el marketing, para cumplir con los objetivos del plan Turismo 21.

Los objetivos, acciones y estrategias recogidas en este plan mostraban de nuevo el interés gubernamental por el sector MICE y la necesidad de crear en Singapur el entorno adecuado para su afianzamiento.

Los cambios en la visión y forma de entender el turismo, como quedó patente en ambos planes estratégicos, implicaron la adopción por parte de STPB de nuevas funciones, que ya no quedaron limitadas al ámbito de la promoción y comercialización del destino,

sino que se ampliaron a la búsqueda del desarrollo del país como un centro de los negocios relacionados con el turismo.

Estas nuevas funciones provocaron no sólo cambios a nivel organizativo, sino que también conllevaron el traslado en julio de 1995 de las oficinas centrales de STPB a un nuevo edificio construido en las inmediaciones del principal cinturón turístico de Singapur, Orchard Road (“STPB Headquarters a One-stop”, 1995). Igualmente, se modificó el nombre de la organización, que dejó de llamarse en 1997 *Singapore Tourist Promotion Board* para pasar a denominarse *Singapore Tourism Board* (STB)³, nombre que se ajustaba de forma más adecuada a los nuevos roles adquiridos (STB, 1998a).



Ilustración 7.1. Nuevo logo corporativo de STB⁴
Copyright s/f por STB

SCB, por su parte, no quedó al margen de esta reestructuración. En noviembre de 1997 incorporó un departamento encargado del cada vez más potente sector de exhibiciones, cambiando su nombre por *Singapore Exhibition and Convention Bureau* (SECB).



Ilustración 7.2. Nuevo logo corporativo de SECB
Copyright s/f por STB

³De ahora en adelante se va a utilizar en el texto esta denominación.

⁴El nuevo logo estaba inspirado en los respiraderos de aire tradicionales encontrados en algunas casas peranakan. Quería representar las raíces asiáticas de Singapur y también su naturaleza moderna y multicultural. El color verde hacía referencia a su carácter como ciudad-jardín tropical, así como al pasado y futuro crecimiento de su industria turística (STB, 1998).

7.3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA POLÍTICA TURÍSTICA EN EL SECTOR MICE

Con el propósito de aproximarse al proceso de formulación e implementación de la política turística desde diferentes niveles de análisis, en este apartado se van a describir y analizar las decisiones y acciones vinculadas con el turismo que han contribuido al desarrollo del sector MICE durante la Fase de Consolidación, tomando como referencia las categorías identificadas en el análisis de contenido como “Atributos positivos” y “Atributos negativos”, como se ha venido haciendo en los anteriores capítulos. En el éxito o fracaso del sector MICE influyen elementos vinculados directamente o no con éste, como es el destino turístico en sí o las características generales de la ciudad o el país en cuestión. De modo que en este capítulo se va a prestar también atención a aspectos de la política turística cuyos resultados han influido en el desarrollo de esta industria, estableciendo un marco más amplio de análisis para una mejor comprensión del fenómeno.

7.3.1. Atributos positivos. El afianzamiento del destino

Los atributos positivos de Singapur como destino MICE en la Fase de Consolidación, según se desprende del análisis cualitativo de contenido, radicaban en los elementos que aparecen en la Figura 7.7.

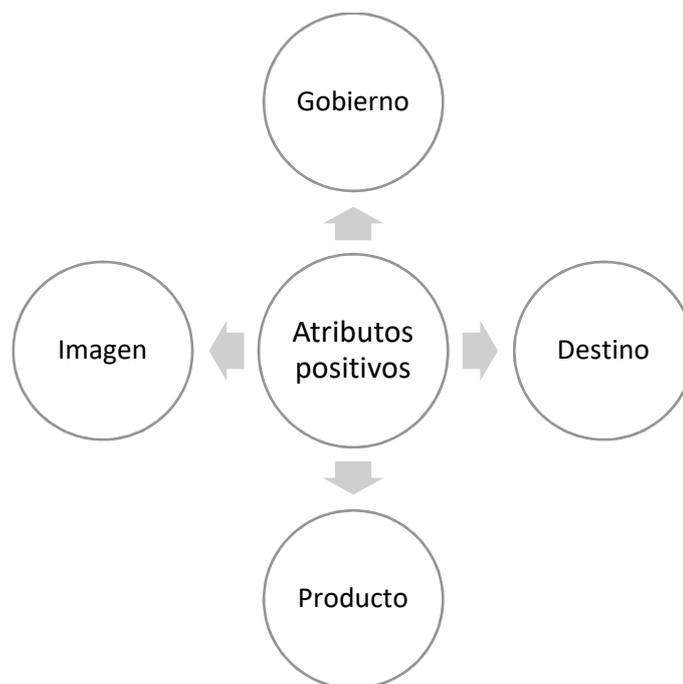


Figura 7.7. Atributos positivos de Singapur como destino MICE.
Elaboración propia

Al igual que en la Fase de Despegue y Crecimiento, aspectos relacionados con la intervención del gobierno, el destino y el producto MICE eran señalados como atributos positivos de Singapur (ver ANEXO II y ANEXO III). La novedad de esta fase fue que también se valoró positivamente la imagen del país como destino MICE.

Por consiguiente, en base a las opiniones de los actores involucrados en el sector, la fortaleza de Singapur como destino MICE no derivaba únicamente de las acciones y estrategias tomadas en este ámbito, sino también de aquellas otras que buscaban el fortalecimiento del país como destino turístico y su transformación en el centro económico de la región.

7.3.1.1. Gobierno. La continuidad de los planes de apoyo

7.3.1.2. Destino. Hacia la internacionalización de Singapur

7.3.1.3. Producto. La excelencia de las infraestructuras MICE

7.3.1.4. Imagen. La calidad y el prestigio como ejes estratégicos

7.3.1.1. Gobierno. La continuidad de los planes de apoyo

El apoyo que el gobierno ha dado al sector MICE ha sido considerado por los actores involucrados en el mismo un factor clave para su consolidación.

A lo largo de esta fase este apoyo se materializó en una política pública que siguió promoviendo el desarrollo del turismo y del segmento MICE como parte de una estrategia global de país, estando ésta siempre supeditada a los intereses económicos, sociales y políticos de los gobernantes. La atención prestada al segmento MICE en los distintos planes turísticos elaborados durante este período (ver apartado 7.2.) era una prueba del interés del gobierno por desarrollar un entorno adecuado para el afianzamiento de este sector.

7.3.1.2. Destino. Hacia la internacionalización de Singapur

Tal y como se observa en la Figura 7.8., un elemento identificado en el análisis cualitativo de contenido como una fortaleza de Singapur como destino MICE durante la Fase de Consolidación era la calidad de su producto turístico, el cual le otorgaba una ventaja con respecto a sus competidores. El producto turístico, entendido como el conjunto de componentes del destino tangibles e intangibles, era un factor determinante en la toma de decisiones, que podía inclinar la balanza a la hora de seleccionar el lugar de realización del evento MICE.

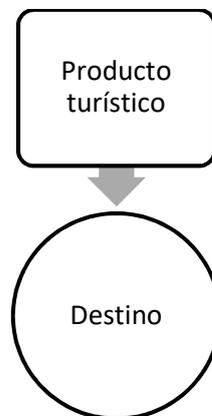
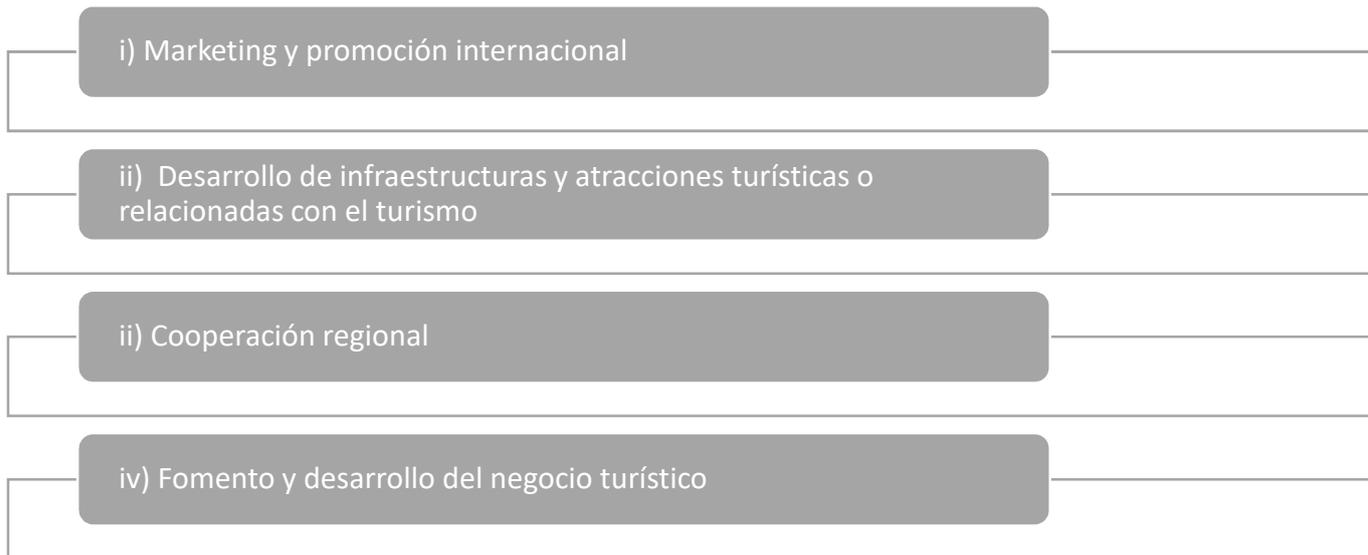


Figura 7.8. Códigos de la subcategoría “Destino”.
Elaboración propia

El plan de convertir a Singapur durante esta fase en una capital mundial del turismo y centro de los negocios turísticos del Sudeste Asiático trajo consigo la formulación de diversas iniciativas que fortalecieron el producto turístico y mejoraron el posicionamiento del destino a nivel mundial. Este hecho implicó que el sector MICE contara con una base sólida que respaldó su consolidación en esta etapa. Las más importantes acciones relacionadas con la mejora del destino en general, y no exclusivamente del segmento MICE, han sido englobadas en los siguientes ejes estratégicos:



(i) Promoción y marketing internacional

El campo de la promoción y el marketing internacional continuó siendo uno de los ejes fundamentales de la política turística de Singapur en la Fase de Consolidación.

Los primeros años de los 90 se caracterizaron por un continuismo en las estrategias relativas a esta materia, que habían dado buenos resultados en el período anterior.

Tras una fase de redefinición del turismo y de la política turística de Singapur a mediados de esta etapa, se produjeron cambios notorios en cuanto al mensaje, las estrategias y destinatarios de las actividades de marketing y promoción.

Para una mayor comprensión del desarrollo y evolución producida en este campo se han establecido tres fases temporales que corresponden con las variaciones que ha habido en esta década:

a) Continuismo (1990-1993)

Tras varios años continuados al alza en la llegada de viajeros internacionales a Singapur, el ritmo de crecimiento empezó a bajar a partir de 1990 como consecuencia de la inestabilidad política internacional y el conflicto del Golfo Pérsico.

La estrategia que STB adoptó para hacer frente a este desafío fue la misma que la que ya venía desarrollando con anterioridad: el reforzamiento de las campañas de marketing y la proyección de una imagen más específica para cada mercado.

En concreto, durante la crisis generada por la Guerra del Golfo Pérsico, las tareas de promoción de Singapur se intensificaron en los países del Sudeste Asiático y del Norte de Asia, que presentaban en estos momentos datos muy positivos de crecimiento en cuanto a la emisión de turistas. Por el contrario, en los países llamados occidentales hubo un estancamiento o descenso en la salida de visitantes, pero ello, en cualquier caso, no implicó que quedaran al margen de las actividades promocionales impulsadas por el gobierno para hacer frente a la crisis turística internacional.

A través de un marketing agresivo y campañas promocionales más creativas, se reforzó el mensaje en estos mercados de que Singapur era un “*emocionante destino tropical que ofrece las comodidades modernas de Occidente, pero no a costa de su alma asiática*” (STPB, 1991a: 8). Este mensaje, que había sido lanzado años antes con la marca *Surprising Singapore*, continuaba aún en vigencia, pero se quiso ahora proyectar poniendo un énfasis mayor en aquellos aspectos considerados de más interés para cada área geográfica.

Principales campañas promocionales específicas para cada mercado:

En **Europa y Estados Unidos** se siguió utilizando a principios de los 90 un eslogan que ya había dado buenos resultados, *Singapore: The Most Surprising Tropical Island*. Con la puesta en marcha de diversas actividades publicitarias y promocionales destinadas al público en general y a la industria y la participación en eventos turísticos y ferias internacionales, se buscaba la consolidación de Singapur en esos destinos, que ahora atravesaban dificultades, pero que no podían ser descuidados por su importancia.

En el **Sudeste Asiático** se quiso reforzar la imagen de una ciudad que ofrecía numerosas actividades y atracciones turísticas, como las compras o la gastronomía. Se hacía mención al carácter cosmopolita e internacional de Singapur, pero sin olvidar el ensalzamiento del carácter asiático de la ciudad, con el objetivo de crear un mayor vínculo y cercanía con la región. El eslogan usado fue *Singapore. The World's Most Colourful City*.

Japón fue otro destino al que se le prestó una importancia destacada. Al igual que en Europa y Estados Unidos, aquí se enfatizó en la imagen de un exótico destino tropical con elementos occidentales y alma asiática. Ante el descenso de más de un 10,3% en 1991 en el número de turistas japoneses, STB lanzó una campaña publicitaria y de marketing de dos meses de duración en 1991 llamada *YesSingapore* ("STPB Steps Up", 1991).

Las oficinas regionales de STB facilitaron esta labor de promoción y marketing en los lugares en los que se hallaban ubicadas y se apostó por la apertura de nuevas oficinas para afianzar el posicionamiento de Singapur en mercados tradicionales



(Australia, Japón y Centroeuropa) y para crear un mayor conocimiento del país en aquellos mercados que empezaban a despuntar y que tenían una gran proyección de futuro (Corea del Sur, India y China).

Fecha de Apertura	Lugar
Septiembre de 1990	Perth
Octubre de 1990	Osaka
Noviembre de 1990	Seúl
Enero de 1991	Zúrich
Agosto de 1993	Mumbai
Enero de 1994	Shanghái
Noviembre de 1998	Melbourne. Conversión de la oficina de Perth en una oficina representativa

Figura 7.9. Apertura Oficinas Regionales de STB en la Fase de Consolidación.
Fuente: Lee (2000)

Asimismo, se continuó también con la estrategia de búsqueda de una mayor colaboración en materia de promoción internacional con otras instituciones gubernamentales y representantes del sector privado. Así, por ejemplo, se realizaron diversas campañas publicitarias conjuntas en 1990 con SIA y *Civil Aviation Authority of Singapore* (CAAS) (STPB, 1991a) o se lanzó en 1993 la promoción *Come to Singapore-Win a Million Miles*, junto con SIA y Visa International.

Otra estrategia puesta en marcha y que ya venía realizándose con anterioridad fue la celebración de eventos de diversa índole, que eran considerados una herramienta publicitaria muy útil. Entre estos eventos destaca por su impacto mediático la celebración en 1993 de los Juegos del Sudeste Asiático (Lee, 2000).

b) Período de transición (1993-1994)

Singapur como destino turístico estaba evolucionando al igual que las necesidades y preferencias de los turistas. Estos factores, junto a otros elementos externos, provocaron la necesidad de empezar a replantear las estrategias de marketing y promoción a partir de 1993 para adaptarse a las circunstancias cambiantes.

En el Plan Estratégico para el Crecimiento (1993-1995) quedaron dibujadas algunas de las directrices que iban a ser tomadas en los años posteriores dentro del campo de la mercadotecnia, tales como:

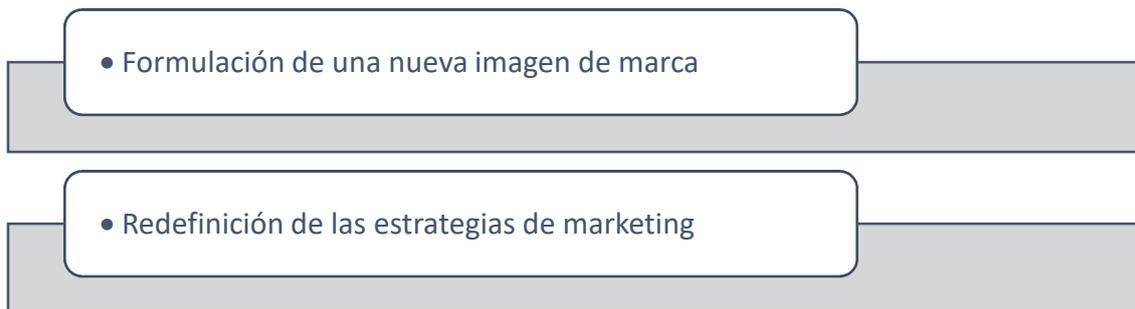
DIRECTRIZ 1:	DIRECTRIZ 2	DIRECTRIZ 3
<ul style="list-style-type: none"> •El fortalecimiento de los programas de marketing dirigidos tanto a la industria como al público en general para incrementar el conocimiento de Singapur en todos los mercados, poniendo especial énfasis en los segmentos emergentes, tales como el turismo de cruceros, familia, grupos con intereses específicos, juventud, luna de miel y médico (STPB, 1993) 	<ul style="list-style-type: none"> • La búsqueda de nuevos mercados, que, aunque no era una estrategia novedosa en la política turística de Singapur, sí que lo era la ambición y amplitud de miras. China, India, Europa del Este, Sudáfrica y Latinoamérica fueron consideradas áreas emergentes y de crecimiento en las que había que centrar también los esfuerzos promocionales, con el objetivo de lograr un buen posicionamiento del país como destino turístico. 	<ul style="list-style-type: none"> •El establecimiento de alianzas estratégicas con aerolíneas, oficinas nacionales de turismo de países vecinos y representantes del sector turístico para buscar nuevas oportunidades de marketing y promoción.

Por otro lado, el desarrollo en 1994 de una nueva visión del turismo bajo el marco de *Tourism Unlimited* condujo a un análisis profundo de la forma en la que Singapur había sido comercializada en el pasado y ello, a su vez, a la realización de cambios, ajustes y mejoras en esta materia para adaptarse a los nuevos tiempos. Bajo esta perspectiva, Singapur ya no sólo debía ser promocionada como un atractivo destino turístico, sino también como un lugar seguro y práctico en el que establecer negocios relacionados con el turismo por ser el centro del Sudeste Asiático. Era igualmente necesario resaltar la ubicación del país dentro de un espacio turístico más amplio, el Sudeste Asiático, que contaba con abundantes recursos y atractivos culturales y naturales.

c) Una nueva visión del marketing y la promoción (1995-1999)

El marco estratégico de *Tourism Unlimited*, que serviría como base de la política turística desarrollada en esta segunda mitad de los años 90, y los acontecimientos internacionales acaecidos en este período, especialmente la crisis económica en Asia, marcaron el desarrollo de la mercadotecnia y la promoción en Singapur, dando lugar a una nueva forma de abordar este campo esencial para el turismo.

Esta perspectiva se materializó básicamente en dos aspectos:



- Formulación de una nueva imagen de marca:

La iniciativa que llevó a la búsqueda de una nueva imagen de marca de Singapur, que fuera más consistente con el producto turístico ofrecido y cumpliera con las expectativas de los visitantes, surgió en la Conferencia de Marketing Estratégico organizada por STB en 1995 (STPB, 1996a).

Tras 11 años en uso de la marca *Surprising Singapore*, una nueva marca de destino fue lanzada en marzo de 1996 con el nombre *New Asia- Singapore*, la cual, según STB, reflejaba: “[...] *el estatus de la Ciudad del León*⁵ *como una ciudad en continuo progreso y sofisticada, con un carácter asiático único y multicultural, el paradigma del nuevo dinamismo de Asia. Es un lugar donde Oriente y Occidente, tradición y modernidad, se encuentran y se entremezclan con comodidad. Es un lugar donde se crean y se disfrutan experiencias memorables*” (STPB, 1996a: 1).

⁵Singapur es conocida popularmente como la Ciudad del León.

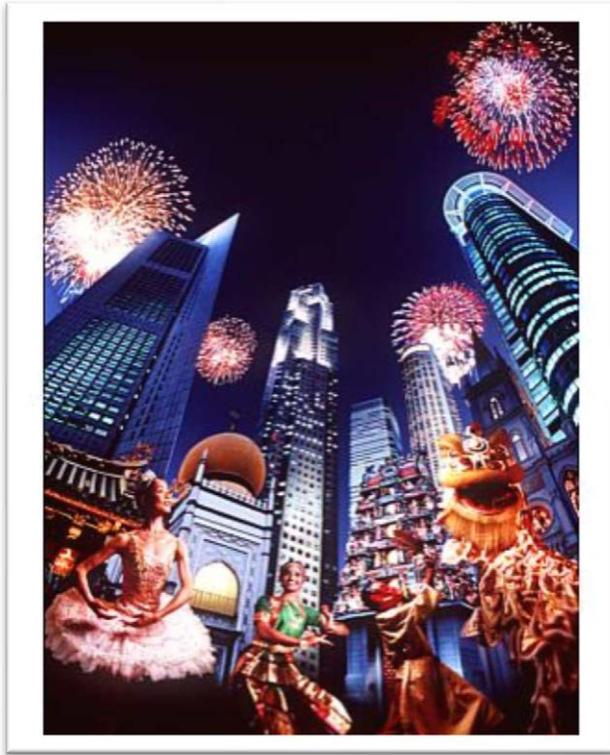


Ilustración 7.3. Cartel Promocional de New Asia- Singapore.
Copyright 1996 por STPB

El mensaje lanzado en este nuevo eslogan incidía de nuevo en el carácter multicultural y tradicional de Singapur, pero también ponía énfasis en la idea de modernidad, y progreso dentro de un contexto que no quedaba reducido a las fronteras nacionales, sino que representaba a Singapur como parte integrante de un área geográfica más amplia, Asia, que estaba viviendo una transformación profunda, fruto del desarrollo económico y que estaba dando lugar a una nueva realidad única en el mundo.

Esta identificación de Singapur con Asia en un eslogan turístico no era nueva, tal y como sostenían Chang y Lim (2004), pero sí lo era la ambición por convertir a Singapur en una capital del turismo dentro de Asia.

New Asia-Singapore recogía el espíritu y mentalidad oficial imperante en este período y respondía de manera eficaz a los intereses del gobierno de Singapur en los siguientes planos:

PLANO ECONÓMICO:

La nueva imagen de marca de Singapur fue una estrategia adoptada, entre otros propósitos, para captar a un mayor número de visitantes y, por ende, asegurar el desarrollo de la industria turística. Sin embargo, ésta no quedaba limitada al ámbito del turismo, sino que como señalaban Chang y Lim (2004), la marca *New Asia-Singapore* formaba parte de una estrategia económica mayor del gobierno, que se denominó *Singapore Unlimited*, la cual desde comienzos de los 90 perseguía un desarrollo económico transfronterizo como extensión del desarrollo nacional. El objetivo, como se vio, era crear un espacio económico y turístico compartido entre los países de la región en el que todas las partes

implicadas salieran beneficiadas.

PLANO POLÍTICO:

El nuevo eslogan, como venía siendo habitual, estaba cargado de mensajes, que iban destinados no sólo a esos potenciales visitantes sino también a la propia población y a la opinión pública internacional, sobre todo la de los países vecinos.

El uso de lemas publicitarios era una herramienta eficaz de propaganda por su capacidad para generar una corriente de opinión favorable a las políticas del gobierno singapurense y a la propia imagen del país.

New Asia-Singapore insistía en la idea de modernidad y progreso y realzaba los logros alcanzados por Singapur en tan poco tiempo, como así lo ejemplificaba este párrafo recogido en la Conferencia de Turismo de Singapur celebrada en noviembre de 1998: “*New Asia- Singapore cuenta una historia de cómo una nación joven emergió de un futuro incierto para convertirse en lo que es hoy. Expresa nuestro enfoque audaz y visionario para transformar las formas tradicionales de hacer las cosas, y aplicarlo con éxito a las situaciones que se nos presentan*” (Ho, Pong, Tan y Taylor, 1998: 3).

El nuevo eslogan resaltaba también el carácter asiático de Singapur, lo cual favorecía la creación de un vínculo e identificación mayor con el resto de los países asiáticos, en donde en algunos de ellos existía cierto recelo hacia Singapur por su influencia occidental y otras particularidades culturales, mejorando las relaciones internacionales.

PLANO IDEOLÓGICO:

La marca de un destino turístico, además de ser una herramienta eficaz de propaganda y mejora de su imagen, ha sido también un elemento que algunos gobiernos han utilizado para moldear e influir en su propia sociedad en base a unos principios ideológicos específicos, tal y como el caso de Singapur ha puesto de manifiesto.

La nueva marca turística lanzada, *New Asia-Singapore*, no quedó al margen de este proceso, que se venía repitiendo desde décadas anteriores.

Para crear la personalidad de marca, entendida como un conjunto de características humanas asociadas con esa marca, STB identificó cinco elementos claves (Ho, Pong, Tan y Taylor, 1998: 4):

- Cosmopolita, para reflejar el multiculturalismo de la población singapurense.
- Joven y vibrante, para transmitir la imagen de Singapur como una nación y población dinámica y joven.
- Asiática moderna, para expresar la idea de “contemporaneidad” en base a un modelo de progreso y desarrollo que era único de Asia y enfatizar la “asiatización” del país representada por el respeto a los valores familiares, la ética del trabajo y la vinculación comunitaria.
- Fiable, para mostrar la reconocida eficiencia de Singapur y sus excelentes infraestructuras.
- Cómoda, para hacer hincapié en el confort y seguridad que el visitante podía encontrar en Singapur.

Estos elementos, según el discurso oficial, respondían a la realidad del país, como así lo ilustran estas palabras pronunciadas en la Conferencia de Turismo de Singapur de 1998: *“En esencia, la marca New Asia no es un producto creado de forma consciente. Presenta una imagen completa de la forma en que vivimos, trabajamos y pensamos”* (Ho, Pong, Tan y Taylor, 1998: 3).

Sin embargo, a pesar de esta afirmación, fueron numerosas las campañas realizadas para dar a conocer en la población singapurense los valores intrínsecos que llevaba aparejada esta marca. Se daba para ello el siguiente argumento: *“Desde el lanzamiento de la marca New Asia- Singapur el 4 de enero de 1996, mucho ha sido lo hecho por Singapore Tourism Board para promocionar la marca en los mercados internacionales. Sin embargo, para explotar el potencial de la marca, es esencial que todos los singapurense comprendan, se identifiquen y vivan los valores ‘Nuevos Asiáticos’ de la marca”* (Ho, Pong, Tan y Taylor, 1998: 1).

Había, por tanto, un deseo explícito por parte de los gobernantes de hacer de los singapurense unos embajadores efectivos de la marca e inculcarles al mismo tiempo una forma particular de entender la nación y la sociedad, como bien refleja este párrafo: *“Efectivamente, los singapurense deben metamorfosearse en singapurense ‘Nuevos Asiáticos’. Ellos deben ser llamados a ser representaciones vivas de New Asia-Singapore”* (Ho, Pong, Tan y Taylor, 1998: 5)

Este intervencionismo en la población se hizo en base a unos valores y principios

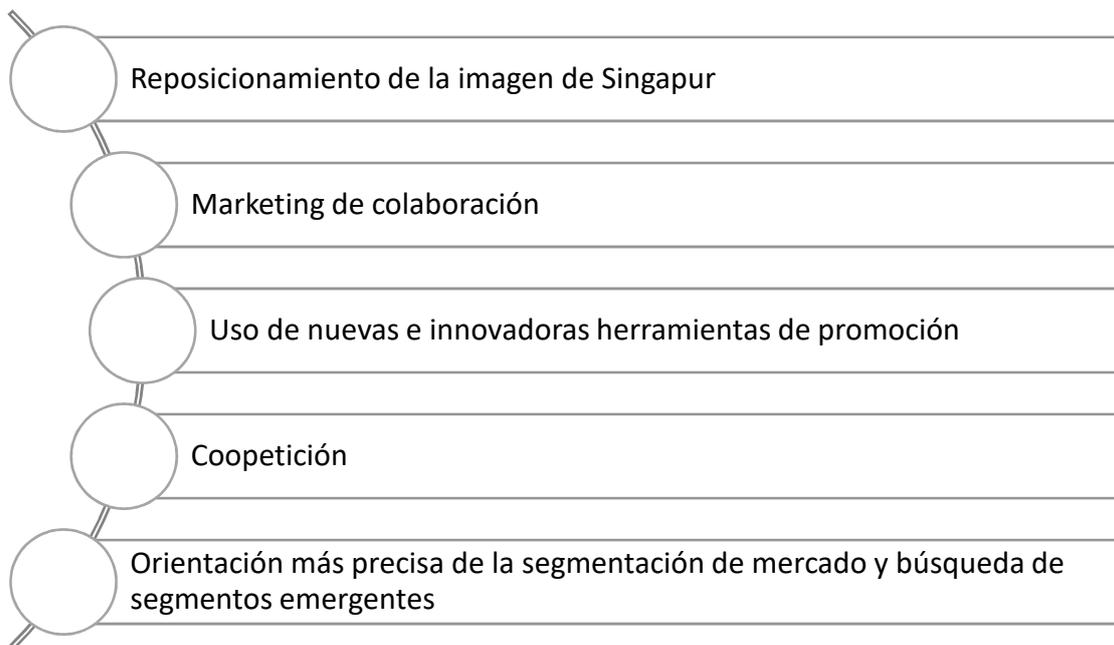
preestablecidos y considerados por esos mismos gobernantes como los más idóneos para el futuro no sólo de la industria turística sino también del propio país por extensión.

De modo que, tomando prestadas las palabras de Chang y Huang (2005), se puede afirmar que “*New Asia no es sólo un dispositivo de atracción de turistas, sino también una estrategia de ingeniería social con motivos claramente ideológicos* (p. 259).

- Redefinición de las estrategias de marketing:

La nueva marca de destino *New Asia- Singapore*, el lanzamiento en 1996 del plan Turismo 21 y las crisis producidas en 1997 provocaron un cambio de dirección en las estrategias de comercialización y promoción de Singapur.

En este período hubo una redefinición del turismo y STB, de acuerdo con lo acordado en el plan Turismo 21, adoptó los siguientes objetivos estratégicos en relación con el marketing para consolidar y fomentar esta industria (STPB, 1996c)



- *Reposicionamiento de la imagen de Singapur*

La nueva imagen de Singapur como capital del turismo en Asia, que fue conceptualizada bajo la marca *New Asia-Singapore* y el eslogan publicitario *So easy to enjoy, so hard to forget*, tenía que darse a conocer en los mercados turísticos. Y por este motivo, los esfuerzos en marketing y promoción en este período se centraron, en gran

medida, en el reposicionamiento de la imagen de Singapur, el cual incluía unos objetivos de comunicación muy concretos y un público objetivo determinado.

Acciones estratégicas:	1995. Lanzamiento de la página web altamente interactiva " <i>Expressions of New Asia-Singapore</i> ".
	1995/1996/1997 Campaña publicitaria y de marketing a nivel global dirigida al consumidor y a la industria en donde se recogía los atributos claves de <i>New Asia-Singapore</i> .
	1997. Diseño de tours temáticos dirigidos a pasajeros de tránsito aeroportuario para promocionar la nueva marca de destino, como <i>Heartlands of New Asia-Singapore</i> o <i>Spirit of New Asia-Singapore</i>
	1997. Lanzamiento de una agresiva campaña, que fue llamada " <i>Singapore Revolution</i> ", para incitar a la industria turística local e internacional a elaborar productos turísticos que recogieran la esencia de <i>New Asia-Singapore</i> .
	1997. Ampliación de la campaña de imagen <i>New Asia-Singapore</i> a la televisión por cable a través de <i>Cable News Network International</i> (CNNI) en Asia y Europa
	1997. Producción de dos nuevos videos publicitarios, <i>The Business of Pleasure</i> , diseñado para la industria de viaje y <i>Memories of New Asia-Singapore</i> , dirigido al consumidor
	1998. Introducción de la campaña <i>New Asia - Singapore Experience</i> en mercados emisores emergentes como China

Tras varios años en uso de la marca *New Asia-Singapore*, algunos estudios elaborados por STB mostraron el escaso conocimiento que la población singapurense tenía de la misma, así como de sus características e implicaciones. Para solventar esta deficiencia y lograr un mayor conocimiento y comprensión de la marca por parte de los singapurenses fue necesario también promocionar ésta en el contexto local.

- *Marketing de colaboración*

El plan Turismo 21 propuso como objetivo consolidar una estrategia que ya se venía poniendo en práctica desde años anteriores: buscar la colaboración con los sectores implicados o relacionados con el turismo de Singapur en las labores de promoción y comercialización. Se pretendía aprovechar al máximo la experiencia comercial de los mismos, con la formación de alianzas que fueran mutuamente beneficiosas para los intereses del sector y del país como destino turístico.

Una de las medidas tomadas en este ámbito fue la creación del organismo *Destination Marketing Council* en 1996 (STPB, 1997). Este comité asesor, formado por representantes de la industria turística, se convirtió en una plataforma de debate sobre cuestiones relacionadas con el marketing y la promoción. Gracias a las aportaciones hechas por este comité se pusieron en marcha con éxito diversas iniciativas, como, por ejemplo, las campañas de marketing realizadas en Japón, llamada *Singapore Fever*, o la realizada en Taiwán denominada *Singapore Storm*, que estaban dirigidas tanto a los consumidores como a la industria.

Al mismo tiempo, se puso gran énfasis en la búsqueda de una mayor colaboración entre STB y SIA, cuya labor en esta materia estaba siendo muy relevante.

Por otra parte, el deseo de poner en práctica un marketing colaborativo no sólo implicó la búsqueda de socios privados locales para el desarrollo de las distintas iniciativas en esta materia, sino que también se persiguió la cooperación con otros destinos regionales, como más adelante se explicará.

- *El uso de nuevas e innovadoras herramientas de promoción.*

La evolución y los cambios producidos en los estilos de vida estaban provocando que muchas de las herramientas tradicionales de marketing empezaran a resultar ineficaces en este período. Si bien éstas no podían eliminarse de raíz por ser aún válidas, como los anuncios publicitarios en los periódicos o las promociones de radio, era necesario buscar nuevos medios y canales de distribución para llegar a un mayor número de consumidores.

Un hito que marcó los años 90 fue el inicio del despegue de Internet a nivel internacional.

STB, por su capacidad de innovación y adaptación a los nuevos tiempos, fue

muy pronto consciente del potencial de esta herramienta para sus labores de marketing y promoción. En la primera mitad de esta década, esta institución desarrolló un plan para sacar el máximo provecho a este nuevo instrumento de comunicación y creó una guía online de Singapur, rediseñada en 1995 con una información actualizada y detallada del país y de sus atracciones y productos turísticos. Desde entonces, Internet se convirtió en una herramienta más y con una importancia cada vez mayor en el marketing.

Iniciativas desarrolladas:

La creación de la website *Expressions of New Asia-Singapore*, que ayudó a posicionar la nueva marca de Singapur en el mundo. Ésta fue utilizada como una plataforma a través de la cuál se organizaron eventos de marketing que tuvieron una difusión muy amplia, como la competición de arte visual realizada en 1996 que animaba a los usuarios de la red a crear un collage sobre lo que representaba Singapur para ellos o el concurso celebrado en 1997 *Merlion Mysteries*, en el que fue diseñado una serie de juegos para presentar la información de *New Asia-Singapore* de una manera divertida e innovadora. Esta website recibió varios galardones internacionales por su carácter interactivo, su diseño y contenido.

El lanzamiento en septiembre de 1998 de la website *New Asia-Singapore*, que en su momento fue una de las webs más modernas e interactivas dentro del sector turístico de Asia (Lee, 2000).

Además de Internet, empezaron también a utilizarse en esta etapa otros medios y canales de distribución para llegar a mercados cada vez más segmentados.

STB era conocedora, por experiencias anteriores, de la capacidad de los medios de comunicación para moldear e influir en las decisiones de los consumidores y aprovechó este aspecto para poner en marcha innovadoras campañas promocionales en los mismos, con la elaboración, por ejemplo, de videos y anuncios publicitarios para ser proyectados en televisión y cine o la facilitación de rodajes de películas en Singapur o con una temática relacionada con el país.

- *Coopetición*

Coopetición es un neologismo que resulta de la unión de cooperación y competición. Este término hace referencia a instituciones o empresas que operan en el mismo sector de negocios y en el mismo mercado y que se relacionan entre ellas mediante

una mezcla de competencia y cooperación, creándose una situación en la que todos salen beneficiados.

STB apostó por esta estrategia de negocio y la dirigió hacia dos direcciones:

- *Apoyo a la creación de agrupaciones empresariales dentro de la industria turística.*
La función de STB, como así fue recogido en la Conferencia de Turismo de 1998, era crear conciencia en la industria del país sobre las ventajas que tenía trabajar con otras compañías de la competencia en temas claves como el marketing, donde las mismas podían compartir experiencia, conocimientos e incluso gastos (Chan, Puah, Tham y Wong, 1998). Se creaba una sinergia que era beneficiosa no sólo para las empresas implicadas, sino también para el turismo de Singapur en general, por favorecer la aparición de iniciativas que enriquecían la experiencia del turista en el país. La importancia concedida a esta estrategia fue tal que incluso se puso en marcha un plan de incentivo económico para las empresas turísticas que se embarcaran en tales proyectos colectivos (STB, 1998b).

Ejemplos de agrupaciones empresariales:

Sentosa Mega Saver, que agrupaba a las empresas propietarias de las atracciones situadas en la isla de Sentosa, las cuales lanzaron un paquete promocional que incluía la admisión a la isla y a todas las atracciones por un precio reducido

Singapore Riverside Cluster, que estaba formada por una serie de hoteles situados en los márgenes del río Singapur, que organizaron conjuntamente eventos de promoción como el Festival de Gastronomía

Association of Singapore Attractions, compuesta por las empresas propietarias de las atracciones de Singapur, que pusieron en marcha actividades de marketing como la creación de un pasaporte, que una vez completado al visitar las distintas atracciones, podía canjearse por premios y descuentos.

- *El establecimiento de lazos turísticos con destinos competidores del Sudeste Asiático.*

- *Una orientación más precisa en la segmentación de mercados y búsqueda de mercados emergentes*

Las nuevas tendencias turísticas y los cambios sociodemográficos producidos en la década de los 90 pusieron a prueba el tipo de marketing que se había puesto en práctica en las décadas anteriores. El marketing de masas, por su homogeneidad, no era ya suficiente para atraer a los diversos segmentos de visitantes, sino que en este momento había que realizar unas campañas de comercialización y promoción más concretas y específicas para hacer frente a las necesidades y aumento de expectativas de los diferentes tipos de turistas, como fue puesto de manifiesto en 1998 en la Conferencia de Turismo de Singapur.

En este período se produjo, por tanto, una reorientación de las estrategias de marketing de STB con el propósito de atraer a los segmentos de mercado más rentables, siendo identificados los siguientes por su gran potencial para Singapur: tercera edad, crucero, familia, MICE y arte. Y en menor medida: educación, deporte y luna de miel.

La segmentación de mercados basada en variables demográficas y psicográficas fue más fácil realizarla en aquellos países en donde la imagen de Singapur como destino turístico era conocida y su marca estaba bien posicionada.

Por otro lado, STB continuó también apostando en este período por la búsqueda de mercados emergentes y con posibilidades de crecimiento. El propósito, como ya se vio en la etapa anterior, era diversificar al máximo los mercados emisores y evitar la dependencia.

Fueron identificados 13 mercados emergentes y ello se hizo en base a sus buenos indicadores económicos y proyección de futuro (Bauer, Chua, Goh et. al, 1998):



Esta identificación conllevó que los esfuerzos en materia de comercialización y promoción se dirigieran también hacia estas áreas consideradas emergentes. En general, Singapur no era un destino turístico muy conocido ni bien posicionado en estas regiones. De modo que había que utilizar en ellos medios y técnicas de marketing diferenciadas para posicionar en primer lugar la marca, con la búsqueda del apoyo del sector privado.

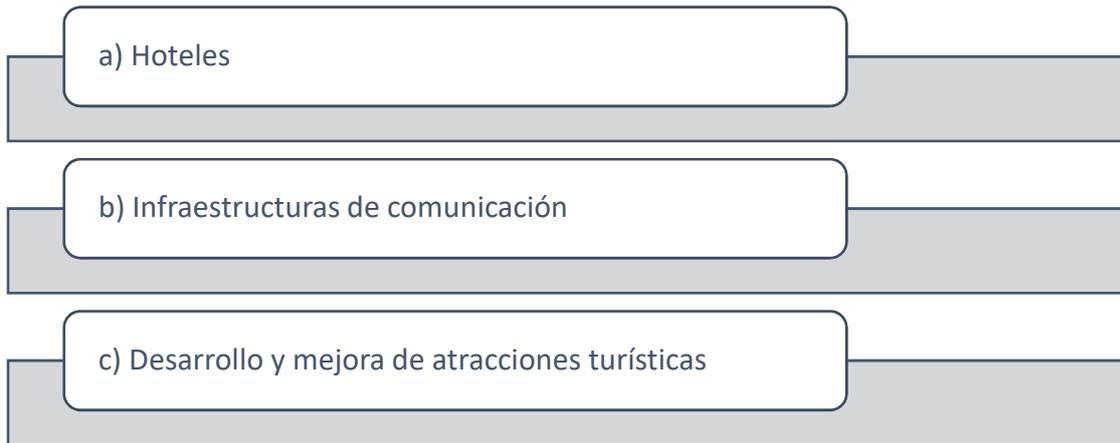
Siguiendo las nuevas tendencias en marketing, STB no elaboró estrategias homogéneas para aplicar a cada mercado, sino que puso en práctica una política basada en una segmentación geográfica, es decir, en las particularidades de cada país.

(ii) Desarrollo de infraestructuras y atracciones turísticas o relacionadas con el turismo

Un segundo eje estratégico adoptado en la Fase de Consolidación para mejorar la competitividad de Singapur como destino turístico y MICE fue el desarrollo de infraestructuras y atracciones turísticas o relacionadas con el turismo. El plan de convertir a Singapur en una capital del turismo y centro de los negocios turísticos del Sudeste Asiático hizo que en la década de los 90 se continuara con la política de desarrollo de infraestructuras y atracciones turísticas o relacionadas con el turismo, las cuales tendrían un fuerte impacto en el sector MICE.

En este período, a diferencia de las décadas anteriores, se apostó más por la calidad y mejora de lo existente que por la construcción o puesta en marcha de nuevos proyectos. Singapur se había convertido en un destino con una potente oferta turística que necesitaba buscar la calidad y la excelencia para distinguirse de sus competidores regionales. No obstante, este hecho no supuso la paralización de nuevas iniciativas debido a la necesidad del país de reinventar su oferta turística y estar en continua evolución para adaptarse a las nuevas tendencias y hacer frente a esa competencia creciente.

A lo largo de esta fase se han distinguido los siguientes ejes de actuación que han sido fundamentales para el desarrollo del turismo MICE:



a) Hoteles

El gobierno de Singapur continuó en la Fase de Consolidación facilitando la construcción de nuevos hoteles, cuyo número no dejó de aumentar a lo largo de la década a pesar de los diversos problemas y crisis producidas en el sector turístico. En esta etapa de nuevas tendencias y formas de entender el turismo se produjeron importantes novedades en el desarrollo de la industria hotelera, entre las que se pueden destacar:

- Apuesta por la excelencia y la calidad:

La búsqueda de la excelencia y la calidad se convirtió en un elemento definitorio de las acciones tomadas por la industria hotelera de Singapur en los años 90. Se consideraba que para garantizar su viabilidad y ser competitivos frente a otros destinos regionales había que incrementar los estándares de calidad, tanto en las infraestructuras como en los servicios prestados. En este sentido, en 1993 un hotel de Singapur fue el primero de toda la región de Asia Pacífico en obtener el certificado SISIR ISO 9000⁶ por su sistema de gestión de la calidad. A él se unieron en los años posteriores otros hoteles del país.

Esta apuesta por la excelencia también motivó que en 1996 STB con la colaboración de *Singapore Productivity and Standards Board*, SHA y hoteleros locales formaran “*Beyond 2000*” *Hotel Transformation Steering Committee*. Este comité fue el

⁶ISO 9000 es una certificación internacional otorgada por la organización independiente ISO que garantiza que los productos y servicios cumplen con los requisitos del cliente y que la calidad es de forma constante mejorada.

responsable del lanzamiento en 1997 del programa *Hotel Transformation 21*, que apoyaba iniciativas relacionadas con la mejora de la atención al cliente, la mejora de la eficiencia y el empleo de las nuevas tecnologías para aliviar la escasez de mano de obra existente en aquel entonces en el sector hotelero (STPB, 1997; STB, 1998a).

Asimismo, el gobierno aprobó en 1998, en un contexto de profunda crisis económica, un plan de ayudas especiales para la renovación de hoteles, con el objetivo de mejorar los mismos y mantener su competitividad en una situación muy complicada para el sector (STB, 1999).

- Creación de hoteles con encanto:

En consonancia con las nuevas tendencias y gustos de los turistas, empezaron a desarrollarse en Singapur novedosos proyectos hoteleros alejados del modelo de los grandes y modernos hoteles construidos en los años 70 y 80.

Un hito que marcó esta tendencia fue la reapertura del Hotel Raffles en 1991 (STB, 1997). La restauración de este emblemático establecimiento, que desde hacía un siglo se había convertido en un icono del turismo de Singapur, formaba parte de la estrategia desarrollada en la década anterior para conservar y poner en valor aquellas áreas y lugares históricos de la ciudad.

Junto al Hotel Raffles, aparecieron en los 90 otros hoteles con encanto que se construyeron en los distritos étnicos, principalmente Chinatown. Los impulsores de estos proyectos, en su mayor parte empresarios locales, reconvirtieron edificios tradicionales e históricos de estas áreas en hoteles con un tamaño modesto y escaso número de habitaciones. Todos estos establecimientos se caracterizaron por estar dirigidos a un nicho de mercado que buscaba el encanto de lo antiguo con las comodidades y lujo de lo actual (Chang, 1996).

- Adopción de una nueva estrategia de aproximación a la industria hotelera:

El nuevo enfoque del turismo que recogía el plan Turismo 21 hizo que STB no se limitara sólo en este período a la atracción de inversiones hoteleras o a la colaboración con otros organismos estatales para facilitar los trámites de planificación, construcción o renovación de hoteles. El propósito de hacer de Singapur el centro de los negocios turísticos del Sudeste Asiático conllevó que esta institución rediseñara sus funciones para

lograr, por un lado, que las grandes cadenas hoteleras establecieran sus bases operativas y sedes regionales en el país y, por otro lado, que los empresarios hoteleros de Singapur pudieran internacionalizar sus negocios.

Tabla 7.2
Hoteles turísticos en Singapur en el período 1990-1999

Año	N.º de habitaciones	Porcentaje de ocupación media anual
1990	23.453	84%
1991	24.102	76,8%
1992	25.489	79,8%
1993	25.489	83,4%
1994	25.440	86,6%
1995	27.309	84%
1996	28.999	82,3%
1997	29.583	79,4%
1998	30.122	71,3%
1999	29.683	74,9%

Nota. Información extraída de STB (1990-1999)

b) Infraestructuras de comunicación

El modelo de desarrollo de Singapur exigía estar bien conectado con el resto del mundo. El país se dotó en las décadas anteriores de unas excelentes infraestructuras de comunicación, que contribuyeron a su éxito como destino turístico y MICE.

Su deseo por transformarse en la capital y centro del turismo del Sudeste Asiático hizo que en los 90 se continuaran realizando importantes inversiones en este ámbito:

- Por aire:

En noviembre de 1990 fueron completadas las obras de construcción de la Terminal 2 del aeropuerto de Singapur-Changi, que consolidó la posición del país como puerta de entrada a la región (STPB, 1991a). Asimismo, se siguió apostando por el desarrollo de SIA como una aerolínea internacional de primer orden con el lanzamiento en los años 90 de nuevas rutas internacionales con mercados emergentes y de gran potencial como Sudáfrica, Arabia Saudí o India.

Estos factores, junto con la política de cielos abiertos y la firma de numerosos

acuerdos bilaterales de servicios aéreos con otros países y territorios, afianzaron a Singapur como *hub* aeroportuario.

- Por tierra:

El éxito del aeropuerto, con un incremento espectacular del número de pasajeros a lo largo de la década, provocó la aparición de un debate sobre la necesidad de mejorar la conectividad del recinto aeroportuario con la ciudad, que hasta el momento sólo contaba con un servicio de taxi y autobuses urbanos. Se planteó que la línea de metro llegara hasta el mismo aeropuerto.

Gracias al empuje de instituciones como CAAS y la industria turística, entre otros, se logró que el gobierno autorizara a finales de los 90 la construcción de una parada de metro que permitiera a los miles de pasajeros que diariamente aterrizaban en el aeropuerto llegar de una manera rápida y cómoda al centro de la ciudad.

- Por mar:

En 1991 finalizó la construcción de la terminal de cruceros de Singapur; una infraestructura que le permitió convertirse en el centro más importante de cruceros del Sudeste Asiático. El auge de este sector obligó a que en 1996 se aprobara un ambicioso programa de ampliación del recinto para aumentar la capacidad de recepción y gestión de pasajeros, cuyas obras concluyeron en 1998.

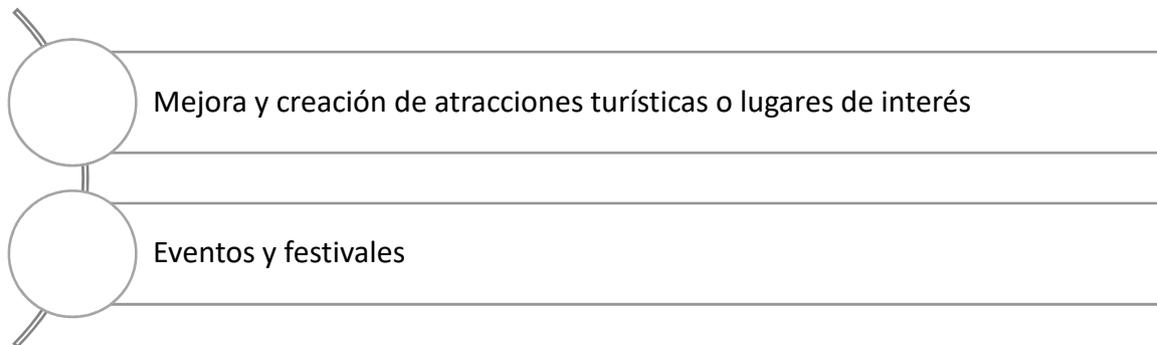
Por otro lado, tras la firma del acuerdo comercial y turístico en 1991 con el gobierno de Indonesia y en un contexto de regionalización, se planteó mejorar las comunicaciones por mar entre Singapur y la isla indonesia de Bintan en donde se había proyectado invertir capital singapurense para su desarrollo turístico. La construcción en 1995 de la terminal de ferris de Tanah Merah fue el resultado de esta política para favorecer el flujo de turistas entre Singapur y otros países vecinos (Wong, 1998).

c) Desarrollo y mejora de atracciones turísticas

“Piensa en cualquier gran destino del mundo, e inmediatamente una lista de iconos y atracciones vendrán a la mente. Si Singapur se convierte en una ciudad de primera clase, tiene que tener atracciones que sean en sí mismas espectaculares y que hagan que el viaje hasta aquí merezca la pena” (STPB, 1997).

La Fase de Despegue y Crecimiento supuso para Singapur un período de transformación de su paisaje urbano y natural con una fuerte inversión financiera para hacer de la ciudad un atractivo destino turístico. La Fase de Consolidación, por su parte, vino con cambios importantes y se quiso perfeccionar lo ya creado, con la introducción no sólo de mejoras sino también con la puesta en marcha de productos turísticos novedosos y singulares en línea con la nueva marca *New Asia-Singapore*.

En este período, además del perfeccionamiento y desarrollo de atracciones turísticas, entendidas como lugares de interés para el turista, se apostó también por la realización de eventos de diversa índole:



- [Mejora y creación de atracciones turísticas o lugares de interés:](#)

La ejecución del Plan de Desarrollo de Producto Turístico de 1986 supuso una inversión jamás conocida en la historia del turismo de Singapur. Muchos de los proyectos iniciados en los 80 dentro de este plan fueron finalizados en la década posterior, y otros nuevos surgieron en el marco de los planes estratégicos desarrollados en este período, como Turismo 21, que recomendaba, entre otros aspectos, una reformulación del producto turístico de Singapur.

Este plan planteaba un cambio en la manera de enfocar el desarrollo de las atracciones turísticas, puesto que ya no sólo se trataba de construir una determinada atracción aislada y no conectada con las demás, sino que había que formular un hilo argumental que las uniera con el objetivo de crear un producto más completo y capaz de ofrecer experiencias únicas y memorables, en un contexto caracterizado por la segmentación de mercados y por la gran diversidad de intereses existentes.

El fin que se perseguía era la conversión de Singapur en una auténtica capital del turismo, en un lugar imprescindible para los turistas. Esta idea se formulaba en base al siguiente argumento: *“Cuando se evocan recuerdos de grandes ciudades, lugares como París, Nueva York y Londres siempre vienen a la mente. Ciudades como éstas dejan una huella profunda porque tienen una cosa en común- que son de primera categoría en muchos aspectos. Desde la gastronomía a la moda y la cultura, atraen a los visitantes por sus características únicas. Más que una atracción turística, estas ciudades poseen ese sentido mágico de identidad, una mezcla evocadora de factores que explican la diferencia entre un lugar de visita obligatoria y otro de paso”* (STPB, 1996c: 10)

Estas palabras, sacadas del informe oficial del plan director Turismo 21, reflejaban, por tanto, una nueva forma de concebir el producto turístico, que a partir de este momento debía también mirar hacia el ámbito intangible de las emociones, un factor fundamental en el proceso de toma de decisiones para visitar un destino y en la percepción de la imagen de ese lugar.

Esta recomendación por enriquecer la experiencia y recuerdos de Singapur entre los visitantes se materializó en el desarrollo de once áreas temáticas en la ciudad, que compartían ciertas características comunes y contaban ya con una serie de atracciones que podían ser vinculadas entre sí. Como subraya Ooi (2001), en esta tematización del espacio de Singapur subyacía también la idea de que era necesario facilitar la interpretación y descodificación de la cultura y paisaje del país a los turistas, que en la mayoría de las ocasiones permanecían un corto período de tiempo y tenían escasos conocimientos sobre el destino en sí.

ÁREA TEMÁTICA	ZONA DE LA CIUDAD
1. <i>Singapur Étnico</i>	Chinatown, Little India, Geylang Serai, Katong/Joo Chiat
2. <i>Zona Nocturna</i>	Boat Quay, Clarke Quay, Robertson Quay y Orchard Road
3. <i>Centro Comercial de Singapur</i>	Orchard Road, Marina Bay
4. <i>Zona de Ocio</i>	Calle Bugis y alrededores
5. <i>Paseo del Teatro</i>	Marina Bay, Fort Canning y Kallang
6. <i>Circuito de los Museos y el Patrimonio</i>	Distrito Cívico
7. <i>Aventura en la Isla</i>	Islas del Sur
8. <i>Encanto rural</i>	Pulau Ubin, Changi Village, Punggol
9. <i>Circuito Natural</i>	Bukit Timah Reserve, Sungei Buloh, Zoológico
10. <i>Núcleo central de Singapur</i>	Tampines, Ang Mo Kio, Woodlands, Pasir Ris (viviendas públicas).
11. <i>Puerta de unas vacaciones internacionales</i>	Sentosa, World Trade Centre

Figura 7.10. Áreas temáticas diseñadas en la ciudad de Singapur.
Elaboración propia

El órgano encargado de la planificación y supervisión de este proyecto fue el Comité Directivo de las Zonas Temáticas, que fue creado en 1996 y estaba compuesto por los directores ejecutivos de las agencias gubernamentales más relevantes e implicadas en el desarrollo de este.

A grandes rasgos, la intervención en cada área temática para fomentar su carácter y personalidad consistió en:

- Crear puntos de encuentro que atrajeran turistas y población local a la zona.
- Mejorar y homogeneizar el paisaje urbano de cada área.
- Introducir eventos y actividades callejeras.
- Colaborar con los actores locales (STPB, 1996a; STPB, 1997; STB, 1998a).

Esta estrategia, que acarrea una fuerte actuación en el territorio para convertirlo en un producto turístico, no era novedosa en la historia reciente de Singapur, aunque sí lo fue la escala y ambición del proyecto. Desde los años 70 se había producido

una reinención del paisaje urbano, arquitectónico, sociocultural y natural del país con el fin de adaptarlo a los intereses que en cada período consideraban los gobernantes oportunos. De modo que la implementación de este proyecto fue, en realidad, un perfeccionamiento de las políticas que desde década anteriores habían servido de guía para la renovación urbana de Singapur, como bien mencionan Chang y Huang (2005: 246).

Los ejes en este plan de tematización y comercialización turística del paisaje de Singapur volvieron a girar en torno a la historia, el patrimonio, la diversidad cultural, la naturaleza, la gastronomía y las compras, como ya venía siendo habitual. Pero también surgieron otros elementos que fueron el resultado de los nuevos tiempos, como el énfasis en el entretenimiento y ocio en sus diversas facetas y la consideración de Singapur como el máximo exponente de la nueva Asia, en donde la modernidad y la tradición asiática se fusionaban y daban lugar a una nueva realidad cultural.

En un primer momento, se dio prioridad a la intervención en cuatro zonas temáticas por su relevancia y capacidad de atracción de visitantes: Singapur Étnico, Zona Nocturna, Centro Comercial de Singapur y Zona de Ocio (STPB, 1997), aunque también se llevaron a cabo diversos proyectos en el resto de las áreas.

A continuación, se va a hacer un análisis de las principales actuaciones dentro de las cuatro zonas temáticas prioritarias de la ciudad:

Área temática 1: Singapur Étnico.

Los trabajos de conservación de las áreas históricas de Singapur continuaron en los años 90. Poco a poco estos barrios fueron transformándose de manera radical con la apertura de nuevos restaurantes y comercios en las viejas casas restauradas y la expulsión de una gran parte de su población originaria, situándose en este período el inicio de un proceso de gentrificación que acabaría rompiendo los lazos sociales y culturales existentes en el pasado.

A lo largo de esta década fueron constantes los esfuerzos por mejorar estos enclaves. Tanto Chinatown, como Little India, Kampong Glam y las áreas históricas colindantes al río Singapur fueron objetos de diversas iniciativas de potenciación de su atractivo turístico, con la ejecución de planes de mejoras del paisaje urbano y la

introducción de eventos y actividades callejeras.

El caso de Chinatown, por su impacto y la cuantía invertida, fue el más significativo de todos y ejemplifica a la perfección lo ocurrido en esta materia.

Como se vio con anterioridad, tras más de 20 años de destrucción continuada de la trama urbana de Chinatown, el gobierno de Singapur lanzó un plan a finales de los 80 para conservar este distrito histórico, con participación del capital privado y público. Si bien, gracias a este plan, se pudo conservar edificios concretos, no sucedió lo mismo con el entramado social y cultural. Como señalan Chang y Yeoh (1999), la historia aquí quedó reducida a la arquitectura.

En Chinatown, como en el resto de los distritos históricos de la ciudad, se dio un proceso de reinvención del espacio para adaptarlo a lo que los dirigentes consideraban más apropiado a los intereses turísticos del país e incluso a sus propios intereses políticos.

Chinatown fue perdiendo paulatinamente sus rasgos culturales para convertirse en una especie de parque temático para turistas. A lo largo de estos años se introdujeron actividades y eventos para potenciar el carácter chino del barrio, pero se dejó al margen a la población residente, que vio cómo los alquileres y precios subían de forma desmesurada por el efecto del turismo y cómo quedaban desplazados de su propio entorno social.

Ante esta pérdida de identidad y autenticidad, las críticas comenzaron a llegar, no sólo por parte de los turistas, sino también de ciertos sectores de la población singapurense como la Sociedad del Patrimonio de Singapur, la cual, como indican Chang y Yeoh (1999), cuestionaba la labor de STB en la renovación de Chinatown.

Esta asociación, en el marco de elaboración de los planes de mejora de Chinatown, realizó una propuesta de revitalización en la que el foco se centraba en la población singapurense y no en los turistas. Partía de la base de que el distrito podría ser más atractivo si los singapurenses se identificaban con él y lo reconocían como parte de su historia y orígenes, y no como un lugar sin vida enfocado únicamente a turistas.

Aunque esta propuesta fue rechazada por las autoridades, el hecho de poder formularse implicó un cambio significativo en la estrategia de planificación turística de Singapur, en donde por primera vez en un proyecto se empezó a escuchar la opinión de los ciudadanos y no únicamente la de representantes del sector privado o del gobierno.

Estos planes para revitalizar el viejo barrio chino, tras una fase de consulta y elaboración de dos años, fueron aprobados en 1998 y tenían como propósito, según aparece recogido en el informe anual de STB de 1998, “[...] *recuperar el espíritu que*

generaciones de singaporenses y visitantes recuerdan de la vieja Chinatown- un lugar dinamizado por la vida callejera espontánea y bulliciosa” (STB, 1999: 17).

La búsqueda de tal objetivo conllevó el desarrollo de estrategias centradas en la vida social y cultural de la población residente para contrarrestar las críticas sobre la falta de autenticidad del barrio. Se planteaba la necesidad de devolver la vida a unas calles carentes de ella, y para ello:

- Se permitió la vuelta de los puestos ambulantes de comida, que en el pasado eran un punto focal de la vida de la comunidad local.
- Se introdujeron festivales chinos, nuevos y tradicionales.
- Se crearon espacios culturales, de entretenimiento y museísticos como puntos de encuentro de los ciudadanos y de difusión de la historia de Chinatown y de la nueva realidad cultural de Singapur, en donde la modernidad y la tradición asiática se fusionaban (STB, 1999).

Estas iniciativas fueron desarrolladas bajo el marco de *New Asia-Singapore* y su propósito de inculcar en la población una forma particular de ser como nación y sociedad.

Al igual que en Chinatown, otras iniciativas de similares características fueron realizadas en otros enclaves históricos como Little India, Kampong Glam y Arab Street y el entorno del río Singapur.

De modo que, a tenor de lo sucedido en estos barrios históricos, es posible afirmar que la intervención en el paisaje urbano de Singapur, utilizando el turismo como justificación, era una herramienta eficaz para el programa de ingeniería social que el gobierno llevaba a cabo desde décadas anteriores.

Área temática 2: Zona Nocturna

La imagen de Singapur como una ciudad aséptica, muy bien planificada y centrada en el trabajo y los negocios y no tanto en el entretenimiento estaba ampliamente extendida. Lo que en años anteriores era un elemento distintivo y con gran tirón a nivel turístico por ofrecer un producto diferente dentro del Sudeste Asiático, acabó por convertirse en un factor que afectaba de forma negativa a su competitividad frente a esos otros destinos regionales que destacaban por su vibrante vida nocturna y variada oferta

de ocio.

La nueva era del turismo y la búsqueda de una experiencia memorable por parte de los turistas hizo que STB prestara más atención al ámbito del ocio en sus diversas facetas. A ello se unió el hecho de que la nueva generación de singapurenses empezó a concederle mayor importancia al tiempo libre y al entretenimiento. De ahí, la premura del gobierno en este período por atender los nuevos intereses tanto de los turistas como de la población local, con la creación de áreas y lugares dedicados a estas actividades.

Las zonas históricas limítrofes al río Singapur (Boat Quay, Clarke Quay y Robertson Quay) y el entorno de Orchard Road fueron los espacios designados para centralizar la vida nocturna y de recreo.

El caso de Clarke Quay fue el más paradigmático y entronca, en cierto modo, con lo sucedido en otras áreas históricas de la ciudad. Este antiguo muelle y sus edificios aledaños, en un tiempo pasado bullicioso y lleno de vida comercial, fue sometido a un intenso trabajo de renovación que culminó en el año 1993. Clarke Quay fue transformado en una zona destinada al esparcimiento, con tiendas, restaurantes, bares y la celebración de eventos y actividades callejeras. Aunque en un primer momento estuvo orientado mayormente a un público familiar, también acogió negocios relacionados con el ocio nocturno.

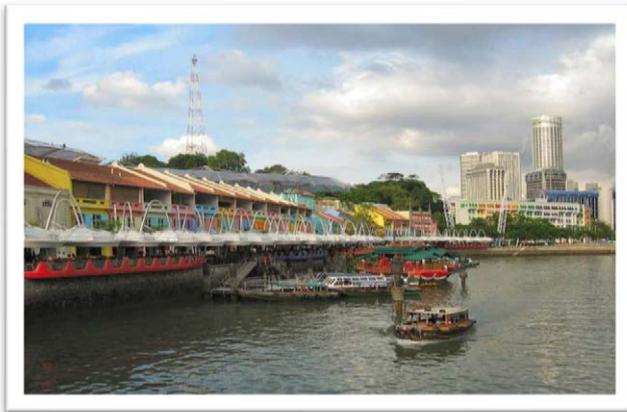


Ilustración 7.4. Vista de Clarke Quay
[Fotografía de Adrian Pingstone]. (Singapur, 2006).

Al igual que ocurrió con Chinatown, la experiencia de Clarke Quay recibió críticas por la reinvención de sus usos y pérdida de identidad (Singapore Infopedia, 2018). Este factor fue uno de los causantes del fracaso de este proyecto, que vio como la empresa adjudicataria de su comercialización perdía beneficios.

No obstante, a pesar de los problemas surgidos, Clarke Quay junto con Boat Quay y Robertson Quay eran ya a finales de los años 90 un referente del entretenimiento nocturno de Singapur, y así continúan en la actualidad.

Área temática 3: Centro Comercial de Singapur

Las compras era una de las actividades más demandadas por los turistas que visitaban Singapur. Sin embargo, este país presentaba una desventaja con respecto a otros destinos competidores de la región: sus elevados precios.

La estrategia que adoptó STB para hacer frente a este obstáculo fue poner mayor énfasis en la experiencia en sí y el glamur que suponía comprar en Singapur, y para ello necesitaba fortalecer la reputación de la isla como un paraíso de las compras.

Bajo el plan *Turismo 21* fue establecida la zona temática “el Centro Comercial de Singapur”, que tenía como finalidad “[...] *convertir a la ciudad del León en un destino de compras polifacético que ofrece a los visitantes una emocionante miríada de experiencias de compras, de ocio y restauración*” (STB, 1998a: 32).

Esta zona temática abarcaba principalmente Orchard Road, la calle comercial por excelencia de la ciudad, con un reconocido prestigio internacional por sus centros comerciales modernos y tiendas de marcas de todos los lugares del mundo.

El fomento del turismo de compras se hizo fundamentalmente a través de la organización de eventos, como la Gran Rebaja de Singapur, que organizada conjuntamente desde 1994 por STB, *Singapore Retailers Association*, tiendas y centros comerciales, consiguió atraer durante el período de celebración a un gran número de visitantes procedentes del mercado asiático.

Área temática 4: Zona de Ocio

La idea del ocio y el entretenimiento estaba cada vez más extendida en el discurso turístico e iba adquiriendo también un mayor peso en los hábitos de la población local, como se explicó con anterioridad.

Bugis Street y su entorno, una vez sometida a una profunda renovación urbana, social y moral acorde a los principios e intereses de los gobernantes, fue considerada una zona susceptible a la comercialización turística bajo la temática del ocio al estilo de Singapur.

Con su apertura, *Bugis Street* recobró una nueva vida, con la instalación de bares, cabarés, restaurantes, puestos callejeros de comida, tiendas o un mercado nocturno (STPB,

1991a). Era una zona dedicada exclusivamente al entretenimiento y al tiempo libre.

A nivel turístico, este proyecto fue un éxito. *Bugis Street* entró a formar parte de los circuitos turísticos de Singapur de forma destacada. Sin embargo, la previsión de que este espacio recuperara parte de su personalidad del pasado no se cumplió. Lo que hacía esta zona especial para la población local y muchos de sus visitantes era el caos y el desarrollo de actividades espontáneas y no controladas, como los juegos de azar, la prostitución o los espectáculos de transexuales (Chang, 1996), y en la nueva etapa, la espontaneidad y desorganización propias del pasado dieron lugar a la planificación, al control y a la burocracia.

En palabras de Kuah (1994), citado en Chang (1996), “[...] *Bugis Street ya no pertenece a la gente; ha sido incautado por STPB* [Singapore Tourist Promotion Board] *para los turistas.*” (p. 135).

- Eventos y festivales:

“Al igual que las burbujas en el champán, el calendario anual de eventos y festivales de Singapur añade chispa a la mezcla de atracciones turísticas del destino” (STPB, 1991a: 13).

Estas palabras, procedentes del informe anual de STB de 1990, reflejaban la importancia concedida a la celebración de eventos para enriquecer la experiencia de los turistas en Singapur.

Desde la década de los 80 se vio la utilidad y el impacto que los eventos tenían en la promoción del país a nivel internacional, y se comenzó a elaborar una política de fomento de este tipo de actividades. En la Fase de Consolidación, esta estrategia recibiría un fuerte impulso con el plan director Turismo 21 y la idea de hacer de Singapur *“una ciudad excitante y llena de acontecimientos durante el día y la noche para el disfrute de los visitantes y los residentes”* (STPB, 1996a: 22).

Los eventos fueron diseñados para atraer a aquellos nichos de mercados que más interesaba a la industria turística del país y para favorecer al mismo tiempo el desarrollo de la actividad empresarial relacionada con las áreas principales sobre las que estarían basados los mismos: arte, cultura, gastronomía, moda, deporte y compras.

La elección de estas áreas no fue casual, sino que obedecía al plan estratégico

del gobierno de diversificación de su economía y apuesta por sectores que tenían una gran proyección de futuro para Singapur.

Los eventos se consideraron una herramienta útil para tal fin y formaron parte de esas estrategias que iban más allá del ámbito estrictamente turístico. Para favorecer este alineamiento, se puso en marcha una serie de incentivos económicos y de asesoramiento al sector privado, como el Programa de Eventos Estratégicos, que era a su vez parte integrante del Programa de Asistencia de Desarrollo Turístico aprobado en 1998 (STB, 1998b).

El gobierno de Singapur pretendía aprovechar la inercia generada por estos eventos, especialmente su impacto mediático, para desarrollar industrias paralelas que ayudasen a la mejora y diversificación de la economía del país. De manera que nos encontramos con un ejemplo ilustrativo del uso del turismo como un instrumento para alcanzar otros fines económicos más amplios.

Por otro lado, los años finales de la década de los 90 trajeron un período de inestabilidad económica que impactaron de forma muy negativa en el turismo de Singapur. Ello vino acompañado de otros acontecimientos externos, como el episodio de contaminación del aire de 1997, que agravaron la de por sí complicada situación.

Singapur era un destino turístico que se había caracterizado por la planificación a largo plazo para solventar ciertos problemas, pero también por la inmediatez en la respuesta ante imprevistos.

Las pérdidas acarreadas por estos sucesos provocaron la pronta movilización de los recursos económicos y humanos de STB para revertir las mismas y volver de nuevo a la senda de la recuperación y el crecimiento. Este hecho se tradujo en la puesta en práctica de una política de marketing muy agresiva, pero también en el diseño del mayor programa de eventos de la historia del turismo de Singapur, llamado *MillenniaMania*, con el que se quería conmemorar el nuevo milenio durante un período de 15 meses.

ÁREA	ESTRATEGIA GLOBAL	OBJETIVO	EVENTOS (Ejemplos)
Cultura	<i>Isla de Festivales</i>	Fomentar el multiculturalismo y riqueza cultural de Singapur.	<ul style="list-style-type: none"> - Festivales anuales religiosos de las distintas culturas de Singapur: Deepavali, Hari Raya, Año Nuevo Chino y Navidad - Alumbrado de áreas de la ciudad durante los festivales religiosos
Moda	<i>Capital de la Moda de Oriente</i>	Aumentar el reconocimiento de Singapur como escaparate de la región al mundo de la moda y llegar a convertirse en el París, Milán o Nueva York de Oriente.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de la Semana de la Moda de Singapur, que comenzaría en el año 2001.
Arte	<i>Ciudad Mundial de las Artes</i>	Consolidar el papel de Singapur como centro principal de las artes en el Sudeste Asiático.	<ul style="list-style-type: none"> - Festival de Artes de Singapur - Festival de Cine Internacional - Festival de Artistas Callejeros Río Singapur.
Gastronomía	<i>Capital Mundial de la Gastronomía</i>	Fortalecer el estatus de Singapur como capital gastronómica y centro de la nueva cocina asiática	<ul style="list-style-type: none"> - Festival Gastronómico de Singapur. - <i>World Gourmet Summit</i>
Compras	<i>Singapur- Paraíso de los Compradores</i>	Reafirmar la reputación de Singapur como paraíso de las compras en la región	<ul style="list-style-type: none"> - Gran Rebajas de Singapur.
Deportes	<i>Campo de Deportes para Asia</i>	Atraer a aficionados al deporte y generar exposición mediática	<ul style="list-style-type: none"> - Abierto de Tenis de Singapur- Heineken 1998. - Maratón Internacional de Singapur. - Abierto de Golf de Singapur- Ericsson 1998.

Figura 7.11. Áreas prioritarias de eventos.
Elaboración propia

(iii) Cooperación regional

Un tercer eje estratégico adoptado en la Fase de Consolidación para mejorar la potencialidad de Singapur como destino turístico y MICE fue la cooperación regional.

La cooperación con otros países de la región fue una tónica habitual en la política turística de Singapur en la Fase de Crecimiento y Despegue, y así continuó en la Fase de Consolidación; aunque en este período adoptó una nueva dimensión bajo el marco estratégico de *Tourism Unlimited* y el plan director Turismo 21.

La cooperación regional fue considerada desde un principio un medio para complementar la oferta turística de Singapur, carente de grandes atracciones históricas o naturales de relevancia, como se apreciaba en estas palabras del informe *Tourism 21. Vision of a Tourism Capital* (STPB, 1996c): “La plétora de cultura, historia y maravillas naturales de nuestros vecinos complementan la oferta de Singapur muy bien y auguran grandes oportunidades” (p. 13).

También, la cooperación regional fue percibida como un instrumento eficaz para mejorar la imagen de Singapur en la región.

La Fase de Consolidación trajo cambios importantes a la economía y al sector turístico, con la aparición de nuevos retos y desafíos a los que hacer frente. En este contexto novedoso fue lanzada en 1994 una estrategia denominada *Tourism Unlimited*, que ponía el foco de atención en la cooperación regional como materia clave, pero otorgándole un nuevo papel que iba más allá de la complementariedad de la oferta turística y la propaganda.

La economía de Singapur, como así lo reconocían diversos expertos en materia económica, necesitaba una mayor internacionalización para asegurar su competitividad en el futuro. Bajo esta perspectiva, Singapur quiso aprovechar su influencia en la región para alcanzar el objetivo de convertirse en una economía global y centro empresarial y financiero del Sudeste Asiático. Es decir, apostó por la regionalización como una estrategia de desarrollo económico en un mundo cada vez más globalizado.

Esta visión estuvo en la base de *Tourism Unlimited*, que proponía dos dimensiones estratégicas: “Traer el mundo a Singapur” y “Llevar Singapur al mundo”

Lo que se buscaba con ambas propuestas era crear un nuevo espacio turístico que no quedara confinado a los límites territoriales de Singapur, sino que abarcara otros países de la región, y en donde hubiera un intercambio y/o flujo de visitantes, ideas, productos y negocios relacionados con el turismo. Para ello, era necesario superar ciertas

rivalidades y recelos existentes entre países y adoptar la perspectiva de la *coopetición*, con la búsqueda de fórmulas en las que tanto Singapur como el resto de los estados de la región salieran beneficiados de esta colaboración.

Tourism Unlimited fue uno de los pilares que sustentaba el plan Turismo 21, lanzado en 1996, que recomendaba, entre otros aspectos, el desarrollo de Singapur como un *hub* del turismo en el Sudeste Asiático, con el establecimiento de conexiones estratégicas con los principales destinos turísticos de la región y la configuración de un espacio turístico más allá de las fronteras nacionales (ver apartado 7.2.). Los beneficios inherentes a esta estrategia eran varios:

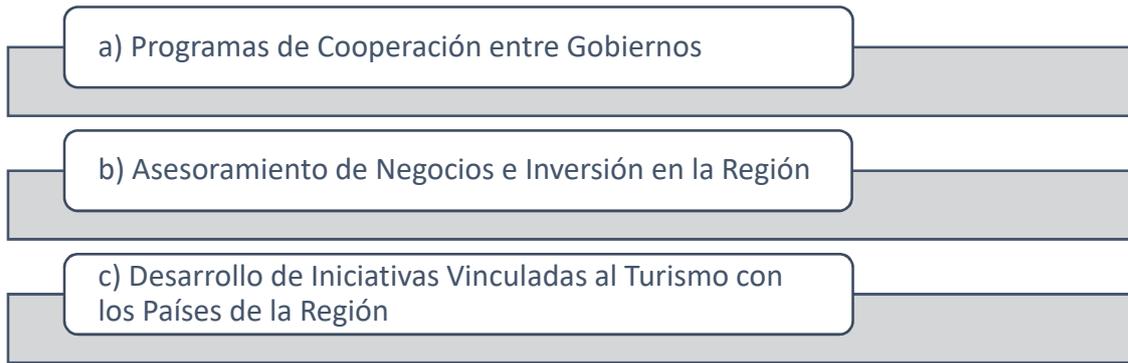
- Complementaba el atractivo de cada uno de los países.
- Generaba un producto turístico multidesino más fuerte y competitivo.
- Favorecía las inversiones vinculadas al turismo en la región, tanto nacionales como internacionales.

STB, al que le fueron adjudicadas nuevas funciones en este período, jugó un importante papel en este contexto de regionalización y colaboró estrechamente con el sector privado y otras agencias gubernamentales como EDB o TDB.

En 1995 fue establecida dentro de esta organización la división de Turismo Regional, que cubría cuatro áreas regionales claves (Sudeste Asiático, Norte de Asia, Sur de Asia y Oceanía). Los objetivos principales de esta división eran: (STPB, 1996b).

- Promover y facilitar el desarrollo de productos turísticos regionales complementarios y fomentar una mayor vinculación con Singapur.
- Fortalecer los lazos de entre gobiernos y promover las cooperaciones estratégicas con países de la región.
- Desarrollar nuevas iniciativas de turismo regional y paquetes vinculados a los destinos para aumentar el atractivo conjunto de la región, a través de un espacio ampliado de turismo.

Para alcanzar estos objetivos, fueron desarrollado tres programas, que se denominaron:



a) Programas de Cooperación entre Gobiernos

La aspiración de convertir a Singapur en una capital del turismo pasaba irremediablemente por el establecimiento de acuerdos estratégicos con países de la región Asia-Pacífico.

STB fue el organismo encargado de forjar estas alianzas que no sólo iban buscando complementar el atractivo de Singapur como destino turístico, sino también propiciar un entorno más favorable a las inversiones del país en la región. Estos acuerdos bilaterales o multilaterales y programas de asociación estratégica entre gobiernos fueron planteados bajo el enfoque “ganar-ganar”. La lógica imperante era la obtención de beneficios para ambas partes.

Por un lado, los beneficios de esta estrategia para Singapur repercutían no sólo en su industria turística sino también en otro propósito menos explícito, pero no por ello menos importante: la mejora de su imagen y prestigio, que era fundamental para mantener su competitividad económica en el futuro y viabilidad como país independiente, al necesitar los recursos de sus vecinos para sobrevivir.

Y por otro, el resto de los países de la región recibían un impulso importante en su desarrollo económico. Estos estados, a excepción de Australia, estaban en vías de desarrollo, con lo que la colaboración ofrecida por Singapur les permitía:

- Un aumento en la recepción de inversiones turísticas extranjeras.
- Un incremento del flujo de turistas y del gasto al ofrecer un producto turístico más completo y fuerte.
- Una transferencia de conocimientos en materia turística por parte de Singapur, que contaba con el sector turístico más fuerte y exitoso de toda la región, a través de la realización en esos países de programas de formación, asesoramiento y actividades de marketing conjunto (Tham, 2001).

El área geográfica de colaboración se fue extendiendo a lo largo de los años. En etapas anteriores, Singapur buscaba fundamentalmente la cooperación con los países de su entorno más inmediato, los del Sudeste Asiático, pero poco a poco ésta se fue ampliando a otros países más lejanos, como India, China y Australia. El gobierno vio la necesidad de estrechar lazos con estas regiones dada su importancia y gran potencial de futuro.

b) Asesoramiento de Negocios e Inversión en la Región

La aspiración de convertir a Singapur en un centro de los negocios turísticos de Asia hizo que STB se embarcara también en la tarea de facilitar la externalización de las empresas singapurenses en la región.

Estrategias para la internacionalización de empresas singapurenses (STPB, 1996b)	Realizar seminarios de negocios, organización de misiones de turismo y visitas de estudio a países de la región
	Plantear y aclarar cuestiones de política sobre inversiones y negocios con los distintos países
	Divulgar contactos empresariales e información sobre inversiones en la región
	Conceder incentivos para fomentar las inversiones turísticas regionales
	Facilitar las inversiones conjuntas de compañías con capital singapurense en terceros países

Asimismo, STB, dentro de las nuevas funciones, empezó a realizar servicios de consultoría a los gobiernos y compañías de la región sobre planificación y desarrollo turístico. Como se ha explicado anteriormente, Singapur siempre ha necesitado hacerse imprescindible al mundo debido a sus especiales características. De manera que esta estrategia de asesoramiento le permitió ejercer una mayor influencia en la región y ocupar una posición clave, lo que benefició, a su vez, al desarrollo de su economía y a su propia supervivencia.

c) Desarrollo de Iniciativas Vinculadas al Turismo con la Región

El plan Turismo 21 proponía la utilización de la región para crear un nuevo espacio turístico en el que Singapur fuera el centro y la base desde donde visitar e invertir en la zona. Bajo este enfoque, STB colaboró estrechamente con la industria turística local y de otros países para elaborar paquetes turísticos que combinaran el cosmopolitismo y sofisticación de “*New Asia-Singapore con lo mejor que la región ofrece*” (STB, 1998a: 17), es decir, su riqueza natural, histórica y cultural.

Para alcanzar tal fin, fue establecido dentro del Plan de Ayuda de Desarrollo Turístico de 1998 un plan específico para mejorar y desarrollar paquetes turísticos que estuvieran basados en este concepto, con la concesión de ayudas económicas a agencias de viajes que crearan itinerarios que fortalecieran “*el estatus de Singapur como puerta de entrada a la región*” (STP, 1998: 4).

También se organizaron una serie de seminarios y viajes de familiarización para agentes de viajes, turoperadores y medios de comunicación y se publicaron folletos y otros materiales sobre esta temática.

(iv) Fomento y desarrollo de los negocios turísticos

Un cuarto eje estratégico adoptado en la Fase de Consolidación para mejorar la competitividad de Singapur como destino turístico y MICE fue el fomento y desarrollo de los negocios turísticos. La industria turística de Singapur llegó a la década de los 90 fuerte y exitosa. Pero existían serias dudas sobre su viabilidad en el futuro debido a la creciente competencia de los países vecinos y a las limitaciones espaciales del país, que dificultaban el desarrollo de productos turísticos que atrajeran a nuevos mercados.

Tanto la estrategia *Tourism Unlimited* como el plan Turismo 21 quisieron hacer frente a estas debilidades a través de una redefinición del turismo y del papel otorgado hasta el momento a STB. El acercamiento al turismo desde el punto de vista del marketing de destino ya no era suficiente. Ahora había que tener una perspectiva completa del potencial de este sector. Para ello, se buscó la captación de inversiones de empresas relacionadas con el turismo, fomentando el desarrollo de nuevas atracciones y experiencias y creando nuevas oportunidades para la industria local (STPB, 1995).

Las razones esgrimidas para la puesta en marcha de esta estrategia eran las

siguientes:

- Se maximizaban los beneficios económicos generados por este sector. Las fuentes de ingresos turísticos hasta este momento procedían básicamente de los gastos que los turistas realizaban en el país. Sin embargo, la estrategia adoptada para atraer a empresas relacionadas con el turismo y el fomento de compañías turísticas locales hacía que los límites de estas fuentes quedaran ampliados, como indica Chang (2001).
- También se argumentaba que la atracción de negocios vinculados al turismo ampliaba la oferta de ocio y entretenimiento dirigida no sólo a los turistas sino también a la población local, que veía como mejoraba su calidad de vida.

STB se hizo cargo de estas nuevas funciones y adoptó el rol de “*arquitecto de los negocios turísticos*” (STPB, 1994). Dentro de la misma fue creada una división específica para tal fin, denominada “Negocio Turístico”. Los esfuerzos se centraron, en concreto, en atraer y potenciar sectores considerados prioritarios para el futuro de Singapur, por su potencial y por su capacidad para generar sinergias económicas, y que estuvieran en consonancia con el modelo de ciudad ideada por sus gobernantes.

La situación estratégica de Singapur y sus excelentes infraestructuras y servicios facilitaron enormemente esta labor de desarrollo de negocios relacionados con el turismo. Pero también fue crucial la política de colaboración entre los distintos organismos públicos competentes y el sector privado.

El gobierno de Singapur, con STB a la cabeza, puso en marcha toda su maquinaria institucional y económica para “traer el mundo a Singapur”, es decir, alentar a las empresas internacionales a establecerse en el país y utilizarlo como una plataforma de prueba de nuevas ideas y productos relacionados con el turismo.

Esta iniciativa no quedaba únicamente limitada a la atracción de empresas internacionales, sino que también buscaba el desarrollo de negocios de capital singapurense aprovechando las sinergias creadas. Para hacer posible este objetivo se programaron planes de asistencia financiera y de asesoramiento para ayudar a las compañías a crecer, mantener su dinamismo y hacer frente a los retos que se les presentaban en las distintas fases de vida del negocio.

Estos programas de ayuda y asistencia, coordinados por STB, tuvieron un gran impacto en el desarrollo y evolución de la industria turística de Singapur, pero también

facilitaron otra labor menos explícita del gobierno y que llevaba en marcha varias décadas, es decir, la creación de un modelo de sociedad y economía en base a unos principios ideológicos específicos. Estos incentivos fueron un estímulo importante para que las distintas compañías siguieran las líneas estratégicas marcadas por el gobierno.

Áreas identificadas de negocios turísticos (STPB, 1997)	Hoteles-Resorts temáticos. Desarrollo de hoteles basados en una temática específica para ofrecer nuevas experiencias a los visitantes
	Compras. Transformación de Singapur en un vibrante centro de compras, con el establecimiento de tiendas únicas y la creación de infraestructuras y servicios de calidad
	Cruceros. Atracción de compañías de cruceros para convertir a Singapur en el puerto base de la región Asia-Pacífico
	Servicios médicos y de salud. Atracción de compañías de cruceros para convertir a Singapur en el puerto base de la región Asia-Pacífico
	Viaje virtual. Desarrollo de negocios basados en las nuevas tecnologías
	Artes escénicas. Atracción de espectáculos extranjeros y potenciación de producciones locales, así como la construcción de espacios escénicos
	Artes visuales. Designación de un área dedicada a la venta de obras de arte y artesanía, fomentando la industria artística local. También la apuesta por la celebración de ferias y eventos de arte, para atraer a los amantes del arte y generar negocios relacionados con este ámbito, como galerías de arte y casas de subasta
	Atracciones con "sabor local". Fomento de negocios que potenciara el carácter local de Singapur en línea con la marca New Asia-Singapore
	MICE
Servicios de viajes integrados. Potenciación de agencias de viajes que ofrecieran servicios completos, como asesoramiento/ planificación de viaje, reserva de hoteles, billetes de avión o seguros	

En resumen, en la Fase de Consolidación se formularon e implementaron una serie de medidas encaminadas a fortalecer Singapur como destino turístico, que contribuyeron a afianzar el sector MICE por la importancia otorgada al destino en el proceso de toma de decisiones, tal y como reconocían los actores involucrados en esta industria. La política turística de esta etapa, además de perseguir la mejora del posicionamiento de Singapur en el exterior y de fortalecer su producto turístico, buscaba la transformación del país en el centro de los negocios turísticos del Sudeste Asiático para aprovechar todo el potencial del turismo y hacer frente al reto de la internacionalización de su economía. Esta apuesta por los negocios, la imagen y las infraestructuras turísticas o relacionadas con el turismo ayudó a consolidar un entorno muy favorable para el segmento MICE.

7.3.1.3. *Producto. La excelencia de las infraestructuras MICE*

Dentro de la subcategoría “Producto”, un elemento considerado como fortaleza del destino en la Fase de Consolidación era la calidad de las instalaciones MICE existentes en Singapur, tal y como se ha identificado en el análisis cualitativo de contenido (ver Figura 7.12.)

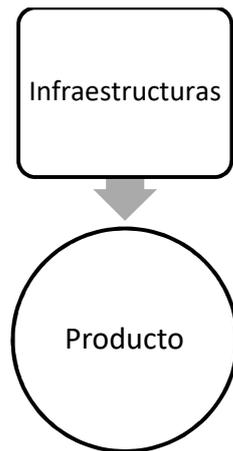


Figura 7.12. Códigos de la subcategorías “Producto”.
Elaboración propia

Aunque la valoración general de las infraestructuras e instalaciones MICE de Singapur era positiva en la fase anterior, existían elementos relacionados con este ámbito que eran motivos de queja. En esta nueva etapa, sin embargo, esta cuestión no aparecía como un problema a destacar, sino como un atributo positivo del destino.

La razón de esta percepción venía motivada por el inicio en los 80 y su continuación en los 90 de numerosos proyectos destinados a dotar a Singapur de unas infraestructuras de primer nivel, que consiguió no sólo solventar el problema de la ciudad para atraer grandes convenciones ante el crecimiento tan espectacular que estaba experimentado el sector, sino también asegurar la viabilidad y competitividad de este.

Los proyectos más significativos dentro del ámbito de las infraestructuras que marcaron un hito por su gran impacto en la Fase de Consolidación fueron:

a) Singapore International Convention and Exhibition Centre

La apertura en 1995 de *Singapore International Convention and Exhibition Centre* en Suntec City fue un hito en la historia del turismo MICE del país al permitirle competir por primera vez con otros destinos líderes en la atracción de mega convenciones. Este centro, de 650 millones de \$SGD, estaba integrado en un gran complejo de más de 490.000 metros cuadrados, compuesto también por cinco torres de oficinas y centros comerciales. Ofrecía una sala de convenciones de 12.000 metros cuadrados, una sala de exposiciones de también 12.000 metros cuadrados, un salón con capacidad para acoger 2.000 personas, un auditorio de 600 asientos y 24 salas de reuniones (Singapore Convention News, 1995b)

b) Singapore Expo

El plan Turismo 21, ante la creciente demanda y la mayor relevancia del sector MICE y como parte de la estrategia de convertir al país en un centro del negocio turístico, propuso el desarrollo de un gran centro de exhibiciones (STPB, 1996c), cuyas obras se iniciarían en 1997. A pesar de que el inicio de la construcción de este proyecto coincidió con la grave crisis financiera asiática, el mismo continuó adelante sin ningún retraso, motivado por el gran interés del gobierno, que identificó al sector MICE como uno de los segmentos prioritarios por su fortaleza y por su capacidad para ayudar a contrarrestar los efectos negativos de esta crisis en el sector turístico. *Singapore Expo*, que fue como se denominó este gran centro de exhibiciones, estaba situado en la zona este del país, cerca del aeropuerto de Changi. Con una superficie total de más de 60.000 metros cuadrados se convirtió en el más grande de Singapur y en uno de los mejores equipados de Asia (STPB, 1996a). En un primer momento, su localización fue motivo de crítica por la dificultad para acceder al mismo desde el centro de la ciudad, que era donde se encontraban la mayoría de los hoteles. Los únicos medios de transportes públicos disponibles, autobuses y taxis, eran ineficaces para atender a la alta demanda, especialmente durante algún evento MICE, y generaban serios problemas de tráfico. Ante tal situación, el gobierno impulsó la construcción de una estación de metro en sus inmediaciones, en la línea que conectaba el aeropuerto con el centro de la ciudad. Su inauguración en 1999 fue un nuevo hito para el sector MICE de Singapur (STB, 1998a).

c) Ampliación de World Trade Center

En esta década se procedió también a realizar trabajos de ampliación de *World Trade Center*, que añadió a sus instalaciones una nueva sala de exhibiciones de más de 4.600 metros cuadrados (Singapore Convention News, 1995b).

d) Construcción de hoteles

A estas infraestructuras se unió, además, la construcción de nuevos hoteles que contaban con espacios para eventos MICE, lo cual contribuyó también a incrementar y mejorar la oferta de Singapur (Singapore Convention News, 1993).

En resumen, Singapur continuó en la Fase de Consolidación concediendo gran importancia a la construcción y mejora de las infraestructuras MICE, lo cual contribuyó a hacer el destino más competitivo frente a la creciente competencia que estaba surgiendo en esta etapa y que obligaba a ofrecer un producto innovador y de mayor calidad.

7.3.1.4. Imagen. La calidad y el prestigio como ejes estratégicos

Singapur logró consolidar en esta fase una imagen de destino atractivo, eficiente, seguro, de gran profesionalidad y con modernas instalaciones para la celebración de cualquier evento MICE. Esta imagen tan positiva la situaba en una posición de ventaja con respecto a otros destinos competidores a la hora de ser seleccionada como lugar de reunión, y era destacada entre los actores involucrados en el sector MICE como un atributo positivo del destino.

La intensa labor de promoción y comercialización llevada a cabo por STB estaba dando sus frutos al lograr un mejor posicionamiento de Singapur como destino turístico. Este aspecto facilitaba a su vez la tarea de vender la ciudad como destino MICE. No obstante, las particularidades de este sector aconsejaban la realización de acciones específicas para atender a las necesidades y expectativas de este y consolidar la imagen de Singapur como un destino atractivo para este tipo de visitantes.

Las nuevas tendencias, cambios y retos producidos en la Fase de Consolidación provocaron una intensificación y reorientación de las estrategias de marketing de SECB. En general, las acciones durante este período tuvieron un enfoque estratégico más definido y un programa de implementación mejor gestionado que en etapas anteriores.

(i) Acciones encaminadas a la consolidación de los sectores de convenciones y exhibiciones

La mayor parte de las actividades desarrolladas en esta etapa estuvieron encuadradas dentro de dos grandes campañas internacionales de promoción y marketing que tuvieron un gran impacto, como a continuación se explicará:

a) *Meet in Singapore '95 (MIS'95)*

La campaña internacional de tres años de duración *Meet in Singapore '95* fue lanzada en el año 1992 con el objetivo de “[...] *eleva el perfil de Singapur como ciudad de convenciones y atraer a más visitantes MICE al país*” (STPB, 1995: 44).

Acciones desarrolladas dentro de Meet in Singapore '95:

Dar a conocer la oferta y producto de Singapur como destino de reuniones:

- Ruedas de prensa en los principales mercados emisores
- Viajes de prensa con la participación de periodistas de mercados claves.
- Folletos informativos y promocionales
- Sellos publicitarios de la campaña MIS'95
- Diseño de un logo publicitario

Establecer contactos entre representantes de la industria de reuniones de Singapur y de sus principales mercados emisores

- Cenas de gala con representantes del sector MICE de EE.UU y Europa.
- Delegaciones de representantes de la industria MICE de Singapur en EE.UU, Europa y Australia

Búsqueda de la satisfacción de los organizadores y participantes en las reuniones celebradas en Singapur

- Obsequios para los delegados de convenciones con el logo de MIS'95
- Publicación de material disponible para los organizadores de convenciones

b) *GlobalMeet 2000 (GM2000)*

El éxito de *Meet in Singapore '95* hizo que SECB lanzara en 1998 una nueva campaña internacional de marketing y promoción que buscaba “[...] atraer *más eventos MICE de primer orden a Singapur en la víspera del nuevo milenio*” (STB, 1998a: 22). Con una duración de 3 años, esta nueva campaña fue denominada *GlobalMeet2000*.

Si la principal misión de MIS'95 fue incrementar el conocimiento y prestigio de Singapur como destino MICE, *GlobalMeet2000* perseguía consolidar el éxito alcanzado, especialmente en un contexto internacional complicado debido a la crisis económica que muchos países asiáticos estaban atravesando.

Acciones desarrolladas dentro de GlobalMeet2000:	Presentación de GM2000 a representantes de la industria MICE y consumidor final en el exterior
	Fortalecimiento de la imagen de Singapur como destino líder MICE a través de la realización de campañas promocionales y publicitarias, en las que se puso un gran énfasis en los beneficios de celebrar un evento MICE en el país. El propósito era contrarrestar de este modo los problemas que la crisis económica asiática estaba acarreado al sector
	Posicionamiento de Singapur como una capital mundial del turismo, difundiendo la imagen de la ciudad como un lugar de intercambio global de nuevas ideas, nuevos productos y nuevas experiencias. Esta estrategia estaba en línea con el objetivo de internacionalización planteado en el plan Turismo 21 y con la imagen de marca <i>New Asia-Singapore</i> . El eslogan utilizado en estos años fue " <i>Singapore, Where the World Meets</i> ".

(ii) Acciones encaminadas a la promoción y comercialización del sector de incentivos

Las labores de promoción y comercialización de Singapur como destino MICE y la propia dinámica empresarial, en la que era cada vez más frecuente enviar a los trabajadores al exterior como recompensa por el trabajo realizado, hicieron que el sector de incentivos adquiriera una gran relevancia. Este sector se convirtió en un pilar clave de la industria turística de Singapur.

La construcción de nuevas infraestructuras turísticas ayudó igualmente a que el país se convirtiera en los 90 en un destino de incentivos muy competitivo. A este escenario de crecimiento contribuyó también la fuerte apuesta por el marketing, que continuó siendo un elemento clave para garantizar la viabilidad del sector, especialmente en un contexto internacional complicado como el de esta década.

La tarea primordial en este ámbito consistió, por un lado, en la consolidación de la imagen del país en los mercados emisores tradicionales de Estados Unidos, Europa, Australia y Japón, y por otro, en la búsqueda de nuevos mercados, especialmente de Asia, como Taiwán o Hong Kong.

Esta labor de consolidación y diversificación fue diseñada teniendo en cuenta los

objetivos y estrategias turísticas generales de STB frente a los retos de este período. De este modo, las acciones de promoción y comercialización dirigidas al sector de incentivos quedaron impregnadas por la visión de la nueva imagen de marca *New Asia- Singapore* y por elementos como la regionalización.

Singapur partía con la ventaja de tener una imagen como destino de incentivos más conocida que en la etapa anterior.

Principales iniciativas:	Acciones de marketing y promoción en los mercados emisores considerados prioritarios (participación en ferias comerciales, etc.) con la colaboración conjunta de SECB y representantes del sector privado de incentivos
--------------------------	---

Acciones de marketing y promoción en el destino dirigidas a organizadores de incentivos procedentes de mercados prioritarios. Entre las distintas actuaciones destacaba el programa de carácter anual *Incentive Isle Singapore*, que con una duración de varios días ofrecía a organizadores de incentivos de América, Europa y Oceanía la posibilidad de conocer la oferta de Singapur para este tipo de visitantes (STB, 2000a)

En las distintas acciones desarrolladas se puso énfasis en aspectos que, aunque ya aparecían en la etapa anterior, adquirieron una mayor relevancia, tales como:

- a. Necesidad de resaltar la ubicación de Singapur como centro de un espacio turístico más amplio, el Sudeste Asiático, ante la tendencia creciente de realizar viajes de incentivos a destinos múltiples (Singapore Convention News, 1995a).
- b. Énfasis en la idea sobre el ambiente cómodo y sin complicaciones que los participantes en los viajes de incentivos podían encontrar en Singapur. Teniendo en cuenta esta perspectiva, y dentro de la nueva imagen de marca *New Asia-Singapore*, la industria de incentivos empezó a ser promocionada con el eslogan “*So easy to enjoy, so hard to forget*” (STPB, 1996a).

7.3.2. Atributos negativos. El despegue de la competencia

Aunque Singapur en la Fase de Consolidación era percibida por los actores implicados en los sectores turísticos y MICE como un destino afianzado y fuerte, éstos mostraban, al igual que en la etapa anterior, cierta preocupación sobre aspectos internos al propio sector que lo debilitaban, como se desprende del análisis cualitativo de contenido realizado. Como novedad, a diferencia de la Fase de Despegue y Crecimiento, en este período se empezó también a destacar el temor por el impacto que ciertos factores externos pudieran causar en el destino.

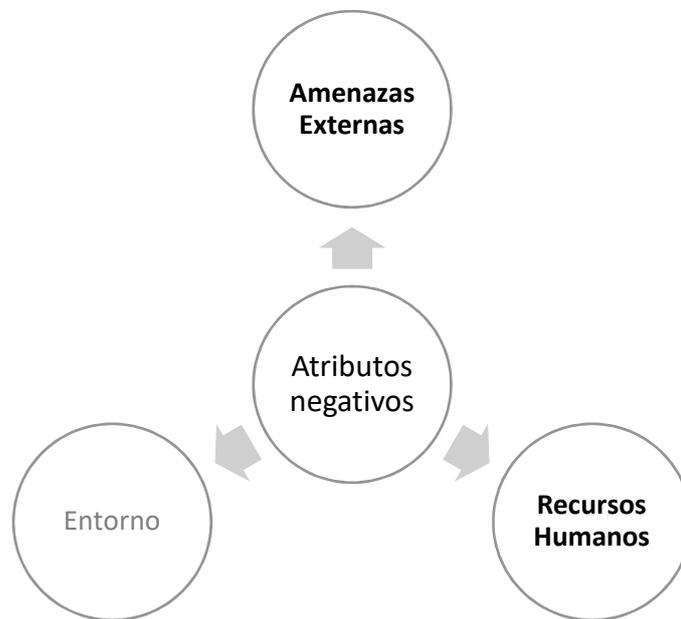


Figura 7.13. Atributos negativos de Singapur como destino MICE.
Elaboración propia

Los elementos recogidos en la Figura 7.13. (Amenazas Externas, Recursos Humanos y Entorno) suponían un menoscabo de la competitividad y viabilidad del sector MICE de Singapur. A continuación, se analizarán con detalle las decisiones y acciones tomadas o no por parte del gobierno en relación con las subcategorías “Amenazas Externas” y “Factor Humano”, tomando como referencia los códigos identificados dentro de cada una de ellas (ver ANEXO II y ANEXO III). Se ha de comentar con respecto a la subcategoría “Entorno” que no se va a realizar ningún tipo de análisis por considerar que los problemas señalados eran puntuales y no suponían un riesgo para el futuro de esta industria.

7.3.2.1. Amenazas externas. La vulnerabilidad de la industria en la nueva era

7.3.2.2. Recursos Humanos. Unas competencias profesionales básicas en un contexto de mayor complejidad

7.3.2.1. Amenazas externas. La vulnerabilidad de la industria en la nueva era

El alto coste de Singapur comenzó a ser señalado en la Fase de Consolidación por los actores implicados en el sector MICE como una amenaza para la competitividad de esta industria. Asimismo, este período se caracterizó por una alta inestabilidad provocada por factores internacionales de diversa índole, los cuales eran también percibidos como una amenaza (ver Figura 7.14.). Se trataban de elementos externos, difícilmente controlables, que obstaculizaban el desarrollo del sector.

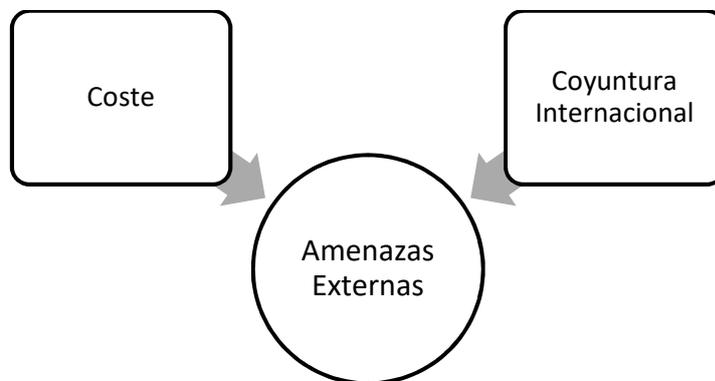


Figura 7.14. Códigos de la subcategoría “Amenazas Externas”.
Elaboración propia

(i) Alto coste

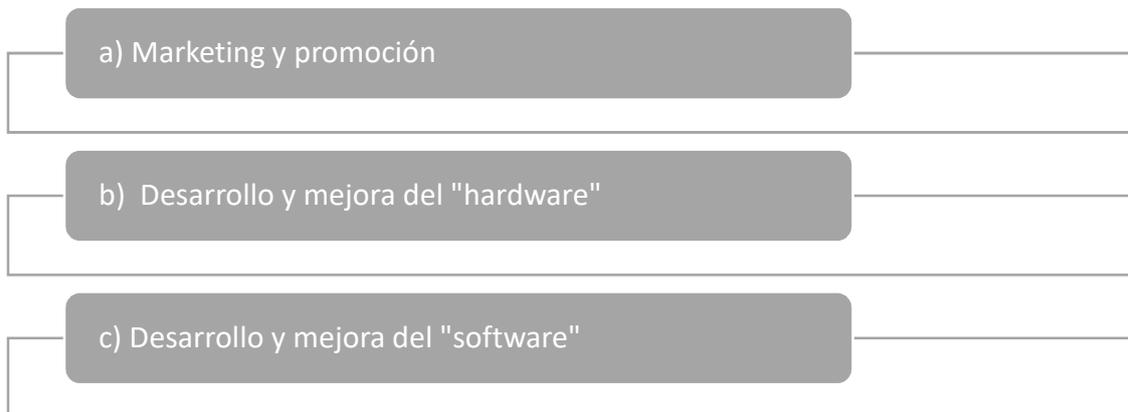
Singapur andaba inmersa en los 90 en un período de transición de una economía basada en sectores que requerían una abundante mano de obra y salarios bajos a otra economía de alta tecnología y mayor cualificación. Este aspecto tuvo una repercusión directa en los salarios, con un aumento significativo de los mismos, pero también en los precios de los bienes y servicios, que acabó afectando al sector turístico y a la

competitividad del destino, especialmente frente a una competencia regional cada vez más fuerte y con precios más bajos.

Dentro de la industria turística y del sector MICE en particular saltaron las alarmas frente a esta escalada creciente de precios, como así pusieron de manifiesto algunos de sus representantes, que se quejaban del alto coste de los hoteles y la pérdida de la imagen de Singapur como un destino económico.

La evidencia de los altos precios de la ciudad, sobre todo en comparación con otros destinos del entorno, y la dificultad para regularlos por la propia dinámica de la economía hicieron que se empezara a apostar cada vez con más fuerza por el tema de la calidad dentro del sector MICE, con el objetivo de ofrecer un producto diferenciado con respecto a la competencia y capaz de ofrecer un valor añadido para el visitante.

Fueran varias las iniciativas que, aunque no estaban en concreto dirigidas a controlar los precios, sí que contribuyeron en cierto modo a paliar esta imagen negativa de ciudad cara:



a) Marketing y promoción

La intensa labor de marketing y promoción desarrollada en esta fase logró mejorar el posicionamiento y prestigio de Singapur como destino MICE a nivel internacional (Ver apartado 7.3.1.4.). Se pretendía proyectar la imagen de un destino de calidad, lo cual ayudaba a contrarrestar esa otra imagen de destino poco asequible.

b) Desarrollo y mejora del *hardware*

El gobierno de Singapur, al igual que venía sucediendo en las fases anteriores, puso gran énfasis en el llamado *hardware*, es decir, en los componentes físicos del destino,

como las atracciones turísticas, hoteles o el aeropuerto.

Con respecto al sector MICE, se realizó también una fuerte inversión para dotar al país de las mejores y más modernas instalaciones de todo el Sudeste Asiático (ver apartado 7.3.1.3.) Este esfuerzo inversor se materializó en el desarrollo de unas excelentes infraestructuras no comparables a ninguna de las existentes en la región, que ayudaron a generar un valor añadido y contrapesar la debilidad causada por los altos precios en la imagen de Singapur.

c) Mejora y potenciación del *software*

Con la mejora y potenciación del *software*, es decir el factor humano y la experiencia, se pretendía marcar la diferencia con respecto a destinos competidores, y crear un valor añadido que contribuyera igualmente a mejorar la imagen del destino y hacerlo más competitivo.

(ii) Coyuntura internacional

La segunda mitad de los años 90 fue un período de inestabilidad económica que impactó de forma muy negativa en el turismo de Singapur. La intensificación del proceso de globalización durante esta fase aumentó la vulnerabilidad del país, altamente dependiente de la demanda internacional, frente a acontecimientos no previstos.

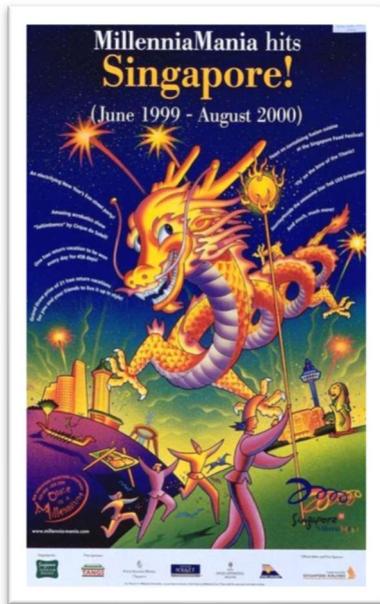
La delicada coyuntura internacional era percibida como una amenaza para el sector MICE, como así se desprende del análisis de contenido realizado.

Las pérdidas acarreadas por estos acontecimientos provocaron la pronta movilización de los recursos económicos y humanos de STB para revertir las mismas, quedando patente no sólo la capacidad de planificación de esta organización sino también la inmediatez en su respuesta ante situaciones imprevistas.

Para analizar y evaluar los retos planteados en este contexto de crisis, fue convocada en 1998 la segunda Conferencia de Turismo de Singapur, que recibió el título de *Riding the Asian Tidal Wave* en referencia a la grave situación económica que atravesaba el continente y la necesidad de superar satisfactoriamente esta problemática.

Entre las recomendaciones formuladas, y que STB llevó a cabo, estuvo el análisis de los indicadores claves de los principales países emisores de turistas a Singapur y la reformulación de las campañas de marketing para centrarse en nichos de mercados

concretos, entre los que se encontraban el segmento MICE.



Otra medida adoptada para hacer frente a la grave crisis que atravesaba el sector turístico fue el lanzamiento en 1999 del programa *MillenniaMania*, la más ambiciosa iniciativa promocional realizada en el país hasta ese momento. Con una duración de 15 meses, el programa consistió en la realización de eventos, festivales, exposiciones y espectáculos en Singapur para celebrar la entrada del nuevo milenio (STP, 2000a)

Ilustración 7.5. Poster promocional de MillenniaMania
Copyright s/f por STB

Asimismo, se pusieron en marcha estrategias de promoción y marketing destinadas en exclusiva al sector MICE. En este sentido, destaca la promoción como parte del programa *MillenniaMania, Do-The-Double*, que buscaba no sólo que los participantes y delegados de reuniones, convenciones y exhibiciones alargaran su estancia en Singapur, sino también animar a que vinieran acompañados por sus parejas. Con la colaboración de 30 hoteles y otros establecimientos del sector servicios, se ofrecía una noche de hotel gratis y descuentos para aquellos que permanecieran en el país después de su participación en un evento MICE.

En resumen, el sector MICE empezó a sentir en la Fase de Consolidación cierta incertidumbre por amenazas externas que eran difíciles de solucionar y que ponían en peligro su competitividad. Los altos precios de Singapur empezaban a afectar al desarrollo de esta industria y la coyuntura internacional, por su parte, ponía al descubierto la fragilidad de esta por su excesiva dependencia de la demanda internacional. Las acciones tomadas para paliar los efectos de estas amenazas fueron variadas y evidenciaban el interés existente por garantizar la viabilidad de la industria MICE.

7.3.2.2. Recursos humanos. Unas competencias profesionales básicas en un contexto de mayor complejidad

Los esfuerzos del gobierno de Singapur en la Fase de Despegue y Crecimiento para fortalecer los recursos humanos de las industrias turísticas y MICE no dieron los resultados deseados. Este elemento seguía apareciendo en el discurso de los actores participantes en el sector MICE como un atributo negativo del destino (ver Figura 7.15) En concreto, se hacía mención de la falta de competencias profesionales de ciertos agentes, por no estar a la altura de la excelencia esperada de un destino como Singapur, que tenía que empezar en esta fase a competir en calidad y no en precio.

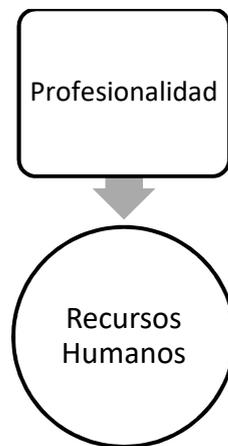


Figura 7.15. Códigos de la subcategoría “Recursos Humanos”.
Elaboración propia

STB y SECB fueron conscientes de la necesidad de hacer mayor hincapié en los recursos humanos para poder marcar la diferencia con respecto a destinos competidores. Este aspecto siempre fue tenido en cuenta en la política turística de Singapur, pero en este período fue reforzado, como así quedó de manifiesto en el Plan Estratégico para el Crecimiento (1993-1995) y posteriormente en el plan Turismo 21, en donde se perseguía, entre otros propósitos, mejorar la calidad de la experiencia de los turistas, de ocio y de negocios.

Para ello, se actuó en diferentes ámbitos, que iban más allá del sector MICE, pero que contribuían igualmente a mejorar la experiencia de este tipo de visitantes:

a) Recursos humanos en la industria turística

b) Recursos humanos en la industria MICE

a) Recursos humanos en la industria turística

STB aspiraba a que la industria turística o relacionada con el turismo fuera puntera, creara tendencias y ofreciera un producto único y diferenciado. Para hacer realidad este objetivo, la búsqueda de la excelencia y la calidad era fundamental mediante una mejora del servicio proporcionado a los visitantes.

En este período fueron diseñados diversos programas de formación dirigidos a empleados del sector turístico, en los que se buscaba mejorar su profesionalidad y también su productividad debido a la escasez de mano de obra que en este momento existía en Singapur.

Principales acciones:	Cursos de actualización de competencias y conocimientos de Guía Turístico.
	Cursos de formación de guías turísticos y otros trabajadores de la industria turística en diversos ámbitos: atención al cliente, idiomas, arte o historia
	Programa de Desarrollo de Habilidades, impulsado por el Ministerio de Trabajo. Tenía como propósito que los trabajadores del sector turístico y de otras áreas adquiriesen las habilidades necesarias para satisfacer las exigencias cada vez mayores de una industria altamente cambiante
	Introducción de un programa estándar de certificación de competencias profesionales
	Seminarios y talleres de formación dirigidos a los trabajadores de STB para mejorar sus competencias y conocimientos

b) Recursos humanos en el Sector MICE

La industria MICE no adolecía en la Fase de Consolidación la debilidad de etapas anteriores, en las que la falta de experiencia y desorganización eran elementos comunes. Las iniciativas y medidas tomadas para solventar esta problemática dieron buenos resultados. No obstante, la necesidad en este período por mejorar el servicio y calidad del producto ofrecido hizo que se plantearan nuevas acciones en el ámbito de los recursos humanos.

Entre las iniciativas más destacadas estuvo el programa de formación de SECB para los empleados de las oficinas de STB en el exterior, MAXIMICE 99. Lanzado en 1999, buscaba dar a conocer entre los participantes las cualidades y potencialidad de Singapur como destino MICE y aumentar sus capacidades. Tal y como mencionaba Kevin Leong, director de SECB, “[...] *la formación, la mejora de las competencias y conocimiento de sus empleados más importantes [era] clave para que Singapur [siguiera] siendo competitiva en el negocio MICE*” (Singapore Convention News, 1999: 3).

También fue relevante en este campo la organización en 1999 de un programa de gestión de conferencias para asociaciones, el cual estaba dirigido a aquellas asociaciones profesionales interesadas en organizar exhibiciones y conferencias.

La formación dentro de la industria de incentivos fue igualmente tenida en cuenta, y se organizaron diversos programas de formación destinados en exclusiva a sus integrantes (STB, 2000a).

En resumen, los recursos humanos aparecían de nuevo en esta fase como un elemento de debilidad de Singapur. Los cambios producidos en la demanda y los retos a los que se enfrentaba la industria MICE por los altos precios del país y la creciente competencia provocaron la necesidad de ofrecer un servicio de mayor calidad capaz de mejorar la experiencia de los visitantes, y generar con ello un valor añadido al producto MICE de Singapur. Esta problemática fue tenida en cuenta en la política turística y en los distintos planes estratégicos desarrollados, que intentaron dar respuesta a las quejas del sector sobre esta cuestión.

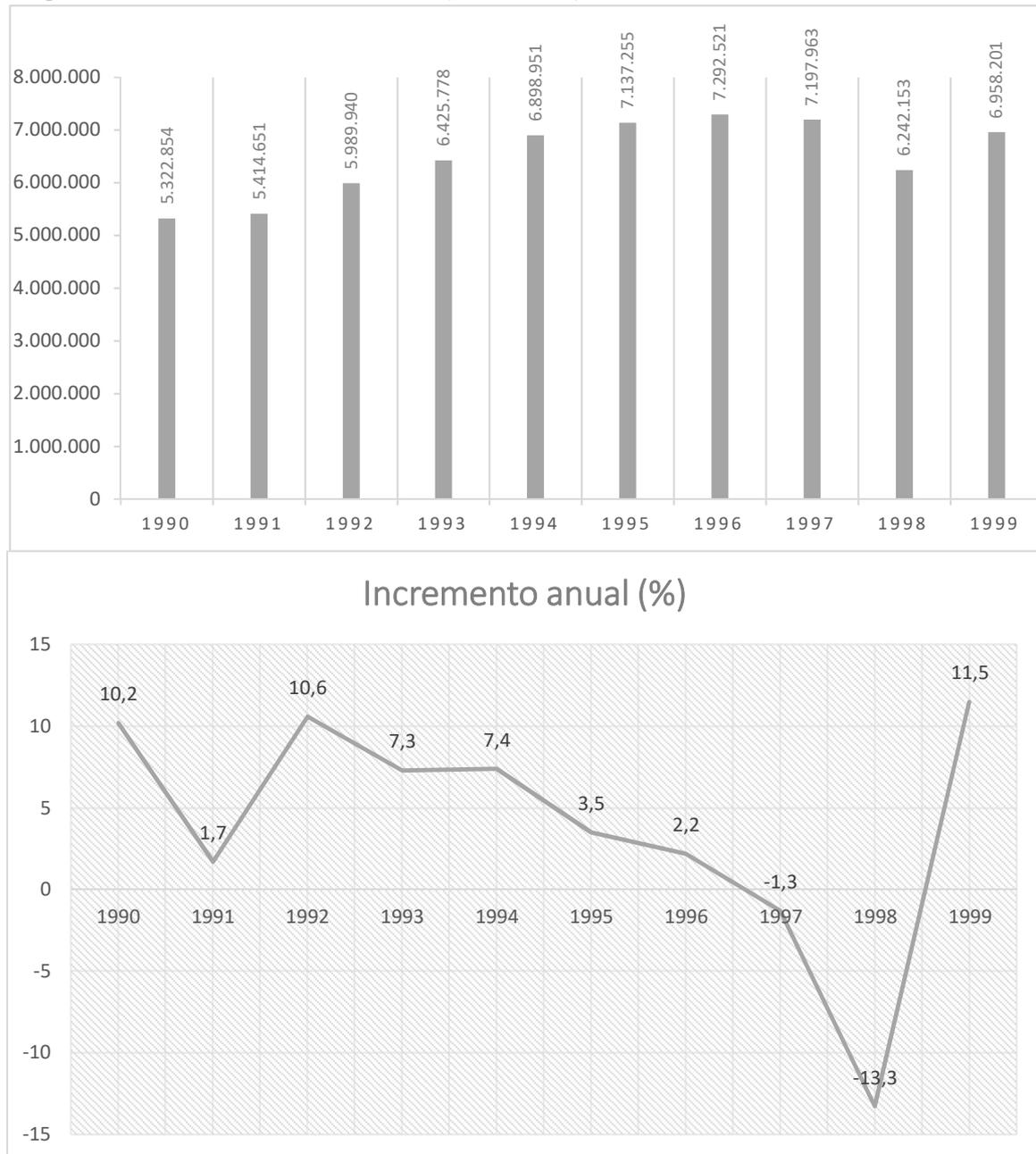
7.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y PERFIL DEL VISITANTE DE OCIO Y MICE

En este apartado se ofrecen datos estadísticos del turismo y del sector MICE de Singapur con la finalidad de mostrar su evolución en la Fase de Consolidación.

7.4.1. Estadísticas de Turismo

Tabla 7.3

Llegada de visitantes internacionales (1990-1999)



Nota. Información extraída de STB (1990-1999)

- **Interpretación de los datos de la Tabla 7.3.:**

Los datos del número de llegadas de visitantes en la Fase de Consolidación muestran la fortaleza del sector turístico de Singapur y su capacidad para recuperarse de las crisis y desafíos, que en este período vinieron del exterior, a diferencia de la Fase de Despegue y Crecimiento.

La década de los 90 se inició con el estallido de la Guerra del Golfo Pérsico, que afectó al flujo turístico mundial. Aunque el ritmo de crecimiento siguió en aumento en 1991, lo hizo a un ritmo menor que en años anteriores (1,7%). No obstante, en 1992 volvería a subir por encima de los dos dígitos, siendo ésta una señal de la rápida reacción de STB para contrarrestar los efectos negativos que trajo el delicado contexto internacional.

A partir de 1997, el sector turístico de Singapur volvería a sufrir una convulsa situación derivada de la crisis económica asiática, que afectó seriamente a los principales mercados emisores de Singapur, como se observa en la Tabla 7.3. A ello se unió un problema que afectó también de forma negativa al turismo del país: el grave episodio de contaminación del aire provocado por los incendios en Indonesia y Malasia. El descenso en el número de llegadas internacionales fue de un 1,3% en 1997 y de un 13,3% en 1998.

En esta nueva crisis del sector turístico, STB a actuar de forma decidida y de nuevo movilizó sus recursos humanos y financieros para superar esta crisis que estaba afectando gravemente a uno de los pilares de la economía del país. Los resultados de esta política fueron muy positivos a tenor del crecimiento producido en 1999 del 11,5%.

En líneas generales, a pesar de estos altibajos, la llegada de visitantes internacionales a Singapur en la Fase de Consolidación siguió teniendo una línea ascendente, siendo al final de esta etapa un 30,7% más con respecto al inicio.

Tabla 7.4

Distribución de visitantes según lugar de residencia (%)

	Asia	América	Europa	Oceanía	África y otros países
1990	64,4%	6,3%	17,7%	10,4%	1,2%
1991	68,2%	6,1%	16,4%	8,3%	1%
1992	68,91%	6,13%	15,99%	7,80%	1,17%
1993	69,57%	6,06%	15,87%	6,97%	1,53%
1994	71,30%	6,20%	14,74%	6,29%	1,47%
1995	73,30%	5,97%	13,53%	5,98%	1,22%
1996	72,94%	6,30%	13,75%	5,91%	1,10%
1997	72,26%	6,40%	13,72%	6,43%	1,19%
1998	67,67%	6,82%	15,74%	8,33%	1,44%
1999	68,95%	6,38%	15,09%	8,11%	1,47%

Nota. Información extraída de STB (1990-1999)

- **Interpretación de los datos de la Tabla 7.4.:**

Los datos de visitantes según su lugar de residencia muestran que el mercado asiático, al igual que en la Fase de Despegue y Crecimiento, seguía siendo clave para Singapur, llegando a suponer en 1995 el 73,30% del número total de llegadas al país. La crisis financiera que atravesó Asia hizo que se redujera este porcentaje a finales de la década, pero aun así su predominio era absoluto.

Por otro lado, mientras el porcentaje de turistas americanos dentro de la totalidad se mantuvo más o menos estable en esta década, Singapur vio cómo los mercados de Europa y de Oceanía fueron perdiendo importancia relativa, sobre todo por el crecimiento tan espectacular de visitantes procedentes de otros países asiáticos como China y Corea del Sur, como se observa en la Tabla 7.5.

Asimismo, aunque el porcentaje era insignificante con respecto al total, los turistas procedentes de África fueron también incrementándose en este período, gracias en parte a la apertura de un vuelo comercial de Singapore Airlines entre Singapur y Sudáfrica.

Tabla 7.5
Principales mercados emisores por país de residencia (1990-1999)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Alemania	140.844	142.302	160.333	188.170	195.980	190.230	190.636	169.545	159.206	167.856
ASEAN⁷	1.463.096	1.706.648	1.842.709	1.975.755	2.184.693	2.227.532	2.288.674	2.351.160	1.887.616	2.223.971
Australia	456.560	367.956	385.077	365.125	347.362	346.763	351.593	381.462	427.228	466.067
China	28.228	42.333	92.929	225.723	164.886	201.953	226.677	235.112	293.282	372.881
Corea del Sur	108.426	132.535	155.536	198.298	289.526	350.975	384.473	298.435	99.259	242.226
Estados Unidos	261.444	253.748	287.572	307.387	343.678	345.512	374.004	376.413	342.633	351.459
Hong Kong	194.138	213.046	232.588	252.840	270.772	279.791	288.529	264.833	273.103	260.033
India	216.527	209.647	195.468	179.667	173.797	188.494	204.157	226.612	243.683	288.383
Japón	971.595	871.282	1.000.774	1.000.963	1.109.229	1.778.906	1.171.861	1.094.036	843.713	860.662
Reino Unido	296.591	274.687	303.309	310.701	301.984	288.670	312.509	333.156	357.919	401.474
Taiwán	224.778	287.079	386.059	427.013	510.779	563.287	528.440	499.780	362.360	317.502

Nota. Información extraída de STB (1990-1999)

⁷Los países incluidos en ASEAN eran Brunei, Indonesia, Laos, Malasia, Filipinas, Tailandia, Vietnam y Myanmar.

- **Interpretación de los datos de la Tabla 7.5.**

Observando los datos de la Tabla 7.5. sobre los principales mercados emisores de turistas a Singapur, se puede afirmar que en la Fase de Consolidación se unieron a los ya mercados tradicionales otros emergentes que tuvieron cifras espectaculares de crecimiento, como China y Corea del Sur. STB supo aprovechar las circunstancias favorables de esos países para posicionar Singapur en los mismos.

Otro aspecto que destacar de los datos aquí recogidos fue la fuerte caída en el número de turistas procedentes de todos los mercados asiáticos en 1998 (especialmente acusada en los países de ASEAN, Corea del Sur, Japón y Taiwán), con motivo de la crisis económica.

7.4.2. Estadísticas del sector MICE

Tabla 7.6
Resumen estadístico del sector MICE (1990-1999)

	N.º DE EVENTOS	VARIACIÓN (%)	N.º DE PARTICIPANTES EXTRANJEROS	VARIACIÓN (%)
1990	2.708	3,6%	517.264	52,2%
1991	2.904	7,2%	303.312	-41,4%
1992	3.206	10,4%	382.371	26,1%
1993	4.087	27,5%	395.970	3,6%
1994	4.086	0%	382.628	-3,4%
1995	4.062	-0,6%	397.424	3,9%
1996	4.795	18%	426.051	7,2%
1997	4.174	-13%	403.940	-5,2%
1998	3.009	-27,9%	250.241	-38%
1999	3.245	7,8%	251.417	0,5%

Nota. Información extraída de STPB (1991b); STB (1992-1999)

- **Interpretación de los datos de la Tabla 7.6.:**

Los datos de la Tabla 7.6. muestran una evolución en el sector MICE de Singapur en la Fase de Consolidación. Por un lado, hay un progresivo aumento en el número de eventos internacionales celebrados en el país, que no corresponde, sin embargo, con un aumento de participantes. En concreto, el total de visitantes extranjeros se redujo en 1999



un 51,3% con respecto a 1990. Estos datos, que podrían parecer negativos, evidencian, sin embargo, un salto cualitativo del sector MICE de Singapur, en el sentido de que en este período se logró captar un mayor número de eventos de sectores estratégicos, cuyo impacto global a los intereses del país fue superior. La Fase de Consolidación fue, por tanto, un período de transición de un modelo de desarrollo turístico cuantitativo hacia otro cualitativo. Por otro lado, esta fase fue también la constatación de la fragilidad del sector MICE de Singapur ante la coyuntura internacional, que se agravó con la intensificación del proceso de globalización. Tal y como se observa en la Tabla 7.6., la caída del número de participantes extranjeros fue muy aguda en los años 1991 y 1998. Los motivos de este descenso hay que buscarlos en factores externos al propio sector: el estallido de la guerra de Irak en 1991 y la grave crisis financiera asiática que se inició en 1997 y que se prolongó por más de un año. La industria MICE de Singapur se fue haciendo a partir de la Fase de Consolidación cada vez más vulnerable al contexto internacional.

Tabla 7.7

Resumen estadístico del sector de Convenciones (1990-1999)

	N.º DE EVENTOS	VARIACIÓN (%)	N.º DE PARTICIPANTES EXTRANJEROS	VARIACIÓN (%)
1990	500	6,8%	47.019	35,2%
1991	390	-22%	38.176	-18,8%
1992	582	49,2%	34.176	-10,5%
1993	702	20,6%	34.864	2%
1994	642	-8,5%	52.591	50,8%
1995	673	4,8%	56.119	6,7%
1996	996	48%	52.004	-7,3%
1997	1.011	1,5%	59.577	14,6%
1998	711	-29,5%	36.182	-39,3%
1999	880	23,8%	61.021	68,7%

Nota. Información de STPB (1991b); STB (1992-1999)

Tabla 7.8

Perfil de los delegados extranjeros a convenciones (1999)

Tipo de convenciones más comunes	Química; Informática; Industria de bienes de consumo; Ciencias Sociales; Servicios médicos
Duración media de la estancia (delegados de reuniones de asociaciones)	5,18 días
Gasto medio (delegados de reuniones de asociaciones)	1.747 (288 por día)

Nota. Información extraída de STB (2000b)

- **Interpretación de los datos de las Tablas 7.7. y 7.8.:**

El sector de convenciones seguía mostrando en la Fase de Consolidación una gran fortaleza, aunque su ritmo de crecimiento fue más lento que en la etapa anterior. A pesar de los altibajos, provocados por factores externos, tanto el número de convenciones regionales o internacionales como el número de participantes extranjeros se incrementaron a finales de esta fase. El producto turístico MICE de Singapur era cada vez más competitivo gracias a una política de mejora de las infraestructuras y la apuesta por la eficiencia y la profesionalidad. El sector se estaba beneficiando, además, de la creación de un entorno económico muy favorable para su desarrollo, por la transformación de Singapur en el centro de los negocios del Sudeste Asiático y en una ciudad global.

Tabla 7.9
Resumen estadístico de la industria de Exhibiciones (1990-1999)

	N.º DE EVENTOS	VARIACIÓN (%)	N.º DE PARTICIPANTES EXTRANJEROS	VARIACIÓN (%)
1990	64	10,3%	387.734	80,3%
1991	67	4,7%	180.755	-53,4%
1992	76	13,4%	249.170	37,8%
1993	78	2,6%	243.476	-2,3%
1994	96	23,1%	216.455	-11,1%
1995	114	18,8%	230.507	6,5%
1996	106	-7%	254.996	10,6%
1997	104	-1,9%	195.037	-23,5%
1998	72	-30,8	103.199	-47,1%
1999	51	-29,2%	90.549	-12,3%

Nota. Información extraída de STPB (1991b); STB (1992-1999)

Tabla 7.10
Perfil de los expositores extranjeros (1999)

Tipo de exposiciones más comunes	Tecnología de la manufactura Transporte Deportes y Ocio
Duración media de la estancia	5,78 días
Gasto medio	1.815 SGD (267 por día)

Nota. Información extraída de Singapore Tourism Board (2000)

- **Interpretación de los datos de las Tablas 7.9. y 7.10.:**

El sector de exhibiciones empezó a mostrar en la Fase de Consolidación síntomas de debilidad, sobre todo en la segunda mitad, con un descenso tanto en el número de eventos como en el número de participantes extranjeros.

Las razones no sólo hay que buscarlas en la vulnerabilidad de Singapur frente a la coyuntura internacional sino también en la progresiva pérdida de competitividad del país frente a otros destinos emergentes de Asia, que en este período comenzaron a tener una mayor fuerza. El despertar de los países asiáticos supuso una seria amenaza para el sector de exhibiciones de Singapur que contaba con un mercado más pequeño.

La duración media de la estancia de un visitante extranjero a una feria o exposición era de 5,78 días en 1999, lo que implicó una disminución de 2,12 días con respecto a la estancia media de este mismo tipo de visitante en 1989. Comparando el gasto medio, también se produjo un descenso (ver Tabla 6.9.).

Tabla 7.11

Resumen estadístico de la industria de Incentivos (1990-1999)

	N.º DE GRUPOS DE INCENTIVOS	VARIACIÓN (%)	N.º DE PARTICIPANTES EXTRANJEROS	VARIACIÓN (%)
1990	2.144	2,6%	82.511	-8,4%
1991	2.447	14,1%	84.381	2,3%
1992	2.548	4,1%	99.025	17,4%
1993	3.307	29,8%	117.630	18,8%
1994	3.348	1,2%	113.582	-3,4%
1995	3.275	-2,2%	110.798	-2,5%
1996	3.693	12,8%	119.051	7,4%
1997	3.059	-17,2%	149.326	25,4%
1998	2.226	-27,2%	110.860	-25,8%
1999	2.314	4%	99.842	-9,9%

Nota. Información de STPB (1991b); STB (1992-1999)

- **Interpretación de los datos de la Tabla 7.11.:**

El sector de incentivos tuvo en la Fase de Consolidación un crecimiento con altibajos, provocado principalmente por un contexto internacional desfavorable. No obstante, éste seguía disfrutando de un período de bonanza, favorecido por el desarrollo y mejora de la oferta turística de Singapur.

7.5. RESUMEN DEL CAPÍTULO

La Fase de Consolidación supuso el inicio de una nueva etapa en el turismo y el sector MICE de Singapur, que vino motivada por factores de diversa índole.

Al impacto que la coyuntura internacional tuvo en la política turística de los 90, con el estallido de la Guerra del Golfo Pérsico en 1991 y la crisis financiera asiática de 1997, se unieron dos factores que fueron determinantes en la forma en la que el turismo comenzó a ser concebido en el país a partir de este momento.

Por un lado, los cambios sociodemográficos y de hábitos de los turistas y el uso de las nuevas tecnologías provocaron la aparición de lo que Fayos-Solá (1996) denominó una “Nueva Era del Turismo”, en la que hubo que explorar nuevas estrategias en la promoción y el marketing y en el desarrollo de productos turísticos para atender a la multitud de intereses de los visitantes.

Por otro lado, a un nivel local, Singapur andaba inmersa en esta década en un proceso de conversión e internacionalización de su economía, en el que el turismo no quedó al margen. Ante la evidencia que existía sobre las limitaciones de espacio y de recursos para crecer y la creciente competencia de otros países, el gobierno de Singapur apostó por la regionalización, es decir, la expansión de forma simbólica de sus fronteras naturales y el aprovechamiento del potencial de la región para convertir al país en el centro económico del Sudeste Asiático.

Esta visión, que fue aplicada al turismo, dio lugar a la puesta en marcha de una estrategia denominada *Tourism Unlimited*, que estaría, a la vez, en la base del plan estratégico lanzado en 1996 “Turismo 21”. Este plan tenía como objetivo principal conseguir que Singapur se transformara en la capital del turismo de la región Asia-Pacífico, en un destino de obligada visita para aquellos que viajaran a esta parte del mundo y en un lugar ideal para hacer negocios o inversiones relacionadas con el sector turístico. Se produjo, por tanto, una redefinición del concepto de turismo, que ya no quedó limitado únicamente al ámbito de la comercialización y promoción del destino, sino que también empezó a ser visto como una industria con derecho propio para atraer inversiones y generar nuevas oportunidades de negocios.

Todos estos factores que confluyeron en este período fueron decisivos en el diseño de la política turística de la Fase de Consolidación, en donde el segmento MICE continuó siendo clave por las oportunidades que ofrecía.

Singapur había logrado consolidarse en los 90 como un destino atractivo, eficiente, seguro, de gran profesionalidad y con modernas instalaciones para la celebración de cualquier evento MICE. Estos atributos y cualidades la situaban en una posición de ventaja con respecto a otros destinos competidores a la hora de ser seleccionada como lugar de reunión. Sin embargo, estas fortalezas no impidieron que, conforme avanzaba la Fase de Consolidación, este país fuera perdiendo competitividad debido a su elevado coste, la continua mejora de la oferta MICE de la competencia y otras amenazas externas de difícil control por el gobierno. La apuesta por la calidad fue la respuesta frente a estos desafíos.

Los ejes estratégicos adoptados fueron, en parte, continuistas con respecto a la década anterior, pero perfeccionados para hacer frente a esos nuevos retos.

Bajo esta perspectiva, hubo una reformulación del producto turístico MICE de Singapur, con el diseño de un marketing más concreto y específico y la creación y desarrollo de infraestructuras e instalaciones de gran calidad sin parangón en el resto del Sudeste Asiático.

También fue destacable el esfuerzo de STB y SECB en esta fase por fortalecer los recursos humanos del sector MICE. Los cambios producidos en la demanda y los problemas a los que se enfrentaba este sector, especialmente los altos precios del país y la creciente competencia, provocaron la necesidad de ofrecer un servicio de mayor calidad que mejorara la experiencia de los visitantes, buscando la diferenciación con esos otros destinos competidores.

Asimismo, la política de captación de inversiones de empresas turísticas internacionales y el fomento y desarrollo de la industria turística local logró enriquecer la oferta de Singapur y crear nuevas oportunidades de negocios, favoreciendo con ello la internacionalización del país y la creación de un ecosistema muy adecuado para el buen funcionamiento del sector MICE.

En definitiva, Singapur quiso aprovechar el potencial del turismo en todas sus facetas y siguió una serie de pautas, que venían repitiéndose desde años anteriores, para garantizar el liderazgo del país como destino turístico y MICE: la planificación, la fuerte colaboración público-privada, la importancia concedida a la investigación y al análisis, el pragmatismo, la capacidad de reinención y de ser útil al mundo y el fuerte intervencionismo. Todos estos elementos fueron claves en el éxito de este modelo turístico y MICE que tuvo una gran influencia en el desarrollo de otros destinos asiáticos.

8

FASE DE MADUREZ E INCERTIDUMBRE

La industria turística de Singapur entró en el nuevo milenio con una fortaleza mayor de lo que un primer momento se esperaba por la rápida salida de la grave crisis económica de finales de los 90. Esta nueva etapa, que se inició con optimismo, vino acompañada de profundos cambios, tanto a nivel económico y social como en la demanda turística, que provocaron un replanteamiento de la política turística hasta el momento desarrollada.

El sector MICE de Singapur, por su parte, encontró en esta fase nuevas oportunidades de crecimiento, pero también importantes retos y transformaciones a los que tuvo que dar respuesta. La madurez del sector MICE era una realidad. No obstante, había síntomas que indicaban un futuro incierto para algunos de sus subsectores, especialmente el de exhibiciones e incentivos, por la dinámica global y las debilidades de Singapur como destino.

Tabla 8.1

Contribución del turismo a la economía de Singapur en el período 2000-2014

	Ingresos por turismo (en millones de SGD)	Porcentaje sobre el total de exportaciones de bienes y servicios (%)	Variación con respecto al año anterior (%)
2000	10.081	3,2%	5,4%
2001	9.122	3,1%	-9,5%
2002	8.831	2,9%	-3,2%
2003	6.937	2%	-21,4%
2004	9.800	2,3%	41,3%
2005	10.871	2,3%	10,9%
2006	12.395	2,3%	14%
2007	14.772	2,5%	19,2%
2008	15.475	2,5%	4,8%
2009	12.642	2,4%	-18,3%
2010	18.931	2,9%	49,7%
2011	22.277	3,2%	17,7%
2012	23.081	3,3%	3,6%
2013	23.469	3,2%	1,7%
2014	23.560	3,2%	0,4%

Nota. Información extraída de STB (2000-2015)

8.1. EL CONTEXTO DE LA POLÍTICA TURÍSTICA. LA PARADOJA DE LA GLOBALIZACIÓN

La Fase de Madurez e Incertidumbre estuvo marcada por una serie de cambios drásticos a diferentes niveles, derivados fundamentalmente del impacto de la globalización y del uso cada vez más extendido de las nuevas tecnologías, que provocaron una transformación en poco tiempo de las interacciones sociales y culturales. A ello se unió también el surgimiento de un nuevo eje de poder mundial que modificó las relaciones geopolíticas y económicas.

A continuación, se van a analizar aquellos factores que han tenido una mayor influencia en el proceso de elaboración e implementación de la política turística en esta fase.

1. FACTORES EXTERNOS AL SISTEMA TURÍSTICO:

Contexto político-militar internacional

Singapur ha sido un estado que desde su independencia ha dependido fuertemente del exterior, siendo por ello muy sensible a la coyuntura internacional. El nuevo milenio puso de manifiesto la dificultad del país para protegerse del impacto de las adversidades políticas, económicas o naturales a nivel internacional por la consolidación del proceso de globalización y la mayor interconexión existente entre las distintas regiones.

El inicio de la década de los 2000 fue muy convulso e inestable, al producirse una serie de acontecimientos que generaron un impacto muy negativo en el turismo mundial, como los atentados del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos, la guerra de Afganistán, los atentados de Bali de 2002 o la guerra de Irak en 2003. La situación de inestabilidad provocada por los mismos hizo que el sector turístico de Singapur se resintiera por la caída de las visitas procedentes sobre todo de mercados lejanos.

Estos acontecimientos, que se sucedieron en un corto período de tiempo, pusieron en evidencia la fragilidad de este sector ante las adversidades que ocurrían en cualquier lugar del mundo, pudiéndose afirmar por ello que la mayor interconexión existente entre los países, producto de la globalización, multiplicaba y extendía los efectos adversos de esos sucesos a otros territorios.

Epidemia de neumonía asiática

Además del fuerte impacto del terrorismo y las guerras en la evolución del turismo, otro hecho que agravó esta delicada situación internacional fue la epidemia de la llamada neumonía asiática o también conocida por sus siglas en inglés SARS (*Severe Acute Respiratory Syndrome*), que comenzó a finales de 2002 en la provincia china de Cantón y se extendió rápidamente por otras regiones de Asia a través de infectados que viajaban de un lugar a otro. El brote de SARS se inició en Singapur en febrero de 2003 y causó durante los meses que estuvo activo la muerte de 33 personas. El impacto económico y social fue muy fuerte, por tratarse de un país pequeño y muy conectado con el exterior (Singapore Infopedia, 2016). La industria turística de Singapur, que arrastraba síntomas de debilidad por la inestabilidad e inseguridad internacional, se vio muy resentida por este suceso, produciéndose una caída muy acuciada en la llegada de visitantes y en la ocupación hotelera (Ver Tabla 8.3.).

El gobierno tuvo que tomar medidas para contrarrestar las consecuencias de esta epidemia, entre las que se incluían un paquete de ayuda con el fin de impulsar el turismo, como más adelante se explicará.

Incertidumbre económica global

La crisis económica que afectó a Estados Unidos y Europa a partir de 2008 y los problemas financieros de China en el 2014 fueron factores muy perjudiciales en el desarrollo de las industrias turística y MICE al provocar una caída del negocio, con el cierre de compañías, un descenso en el número de visitantes y una menor participación en los eventos MICE.

Nuevo eje de poder mundial

El dinamismo de Asia en lo económico, en el comercio internacional, en lo político y en lo militar se consolidó en la década de los 90. Poco a poco se estaba

produciendo una transferencia de poder de Occidente a Oriente, que se aceleró en esta década, dando lugar a la aparición de un nuevo eje de poder mundial.

En los 90 la mayor parte de países de Asia Oriental vivían un período de auge con altas tasas de crecimiento y estabilidad macroeconómica. Sin embargo, la crisis que se inició en 1997 dio al traste con las expectativas de crecimiento continuado y puso en duda la viabilidad del modelo económico desarrollado en estos países. Los efectos de esta recesión fueron demoledores con una caída del PIB en algunas regiones de más de un 14%.

Corea del Sur y los países del Sudeste Asiático, entre los que se incluían Singapur, fueron los más perjudicados por esta situación. La salida a esta crisis llegó con la intervención del Fondo Monetario Internacional (IFM, 2000) y la aparición definitiva en la escena internacional de China con su ingreso en la Organización Mundial del Comercio el 11 de noviembre de 2001.

Tras este episodio de crisis, Asia Oriental se recuperó y experimentó en el nuevo milenio unos niveles de crecimiento espectaculares, que motivó la aparición de una clase media cada vez más numerosa, que aumentaba al ritmo de los avances de la economía.

En este nuevo orden mundial, India empezó también a destacar y se convirtió junto a China en una potencia emergente, con un aumento significativo en los últimos años de su peso en la economía mundial (Bustelo, 2008).

La emergencia de Asia, por tanto, supuso para Singapur una gran oportunidad, que se veía favorecida por las buenas relaciones existentes trabadas con muchos de los países de la región, sobre todo con China e India, en donde el turismo jugó aquí un papel importante por sus implicaciones en la imagen proyectada y percibida del país y en las estrategias diplomáticas y políticas.

No obstante, este nuevo eje mundial implicó una reorientación en las políticas de Singapur, incluidas las turísticas, en donde el foco había que colocarlo en este momento en Asia y no tanto en las antiguas potencias económicas de Europa y Estados Unidos.

Coyuntura económica local

El principal reto de la economía de Singapur en la década de los 90 fue asegurar el éxito de un modelo económico basado en la alta tecnología y en una mano de obra cualificada en contraposición al modelo productivo anterior. Para este fin, el gobierno realizó un importante esfuerzo económico, político y diplomático para desarrollar la alta tecnología en el país, atraer nuevas inversiones y expandir sus actividades económicas en la región, alentando a las empresas locales, tanto ligadas al gobierno como privadas, a aventurarse en el exterior. Ello formaba parte de una estrategia de diversificación de las fuentes de crecimiento de la economía de Singapur, que aspiraba a convertirse en el proveedor líder de servicios de alta calidad en Asia.

Singapur había tenido éxito en su propósito y contaba con industrias de servicios consolidadas y fuertes como el turismo, comercio y logística, tecnología de la información y comunicación y servicios financieros. Sin embargo, con la intensificación de la competencia y la rápida evolución de las tendencias de la industria en el nuevo milenio, el país tuvo que reinventar y reposicionar su sector servicios, con la apuesta por industrias de servicios no tradicionales como la educación, la sanidad o servicios jurídicos (Ministry of Trade and Industry, s/f).

El turismo de ocio y MICE no quedó al margen de este proceso de reinención y fue enfocado en este período a la consecución de esos objetivos económicos más amplios, aspecto que, por otro lado, venía repitiéndose con anterioridad.

Política nacional

El partido político gobernante en Singapur desde 1959, PAP, seguía en el poder en esta nueva etapa. El primer ministro Goh Chok Tong fue sustituido por Lee Hsien Loong en 2004. Este cambio no supuso grandes diferencias en cuanto a la base de las políticas puestas en marcha, sino que hubo un continuismo político.

No obstante, debido al auge y dinamismo de Asia y el surgimiento de un nuevo eje geoestratégico mundial se intensificó en este período entre los gobernantes de Singapur el debate sobre los llamados “valores asiáticos”, según el cual se planteaba que muchas de las normas políticas, sociales y culturales hegemónicas eran occidentales y no



universales y que era necesario responder a este imperialismo cultural de Occidente a través de la legitimación de los “valores asiáticos” (Barr, 2007).

En la promoción de esta ideología entre la población singaporense y a nivel internacional el turismo volvía a desempeñar un papel fundamental, tal y como sostienen Hall y Oehlers (2000). Las estrategias y acciones desarrolladas en esta etapa tuvieron en cuenta este aspecto y recogieron sus principios.

De modo que se aprecia con este caso cómo la ideología imperante entre los gobernantes influye y moldea las políticas puestas en marcha en cada período.



Figura 8.1. Factores externos al sistema turístico en la Fase de Madurez e Incertidumbre. Elaboración propia

2. FACTORES INTERNOS AL SISTEMA TURÍSTICO:

Visión oficial sobre el turismo MICE

Según se desprende del análisis cualitativo de contenido, el viajero MICE aparecía asociado en el discurso público de esta fase a palabras como “personas que gastan mucho dinero”, “alto valor” o “calidad”, términos que no diferían a cómo eran descritos en la Fase de Despegue y Crecimiento y en la Fase de Consolidación (ver Figura 8.2).



Figura 8.2. Visión del visitante MICE en la Fase de Madurez e Incertidumbre.
Elaboración Propia

Estas definiciones, vinculadas al ámbito económico, respondían a una consideración particular del turismo MICE y a las oportunidades que brindaba el mismo a Singapur (ver Figura 8.3).

El impacto económico directo de este segmento, en cuanto a ingresos generados, creación de empleo y ocupación hotelera, seguía siendo muy valorado entre los actores involucrados en el mismo. En este sentido, Jeannie Lim, directora ejecutiva del Departamento de Convenciones, Reuniones y Viajes de Incentivos de STB, afirmaba que:

“[A]unque en términos de llegadas [los visitantes MICE] representan un 20 o 25 %, ellos, en términos de gastos, gastan significativamente más que los visitantes de ocio. Entonces, si miramos el gasto como resultado del gasto turístico total, éste asciende hasta el 25 o 30%, lo cual representa casi un tercio del gasto turístico aquí en Singapur” (J. Lim, comunicación personal, 19 de agosto de 2015).

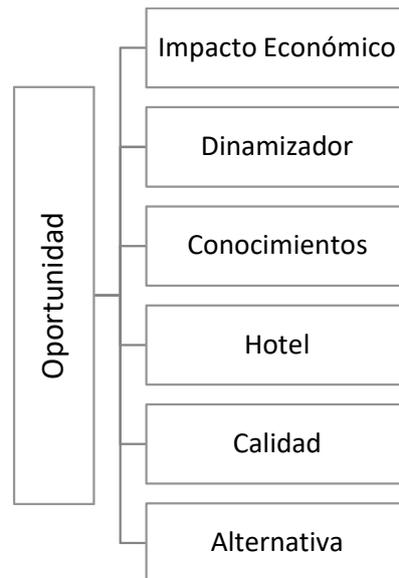


Figura 8.3. Categoría “Oportunidad” del segmento MICE.
Elaboración propia

Por otro lado, otro aspecto que empezó a ser también mencionado, aunque aún de forma incipiente, era el problema de la saturación turística y la necesidad de atraer a un tipo de visitante que gastase más, como el visitante MICE, para reducir el impacto negativo de la sobrecarga. Se reconocía de este modo la importancia de este sector para generar una alternativa que contribuyera a garantizar el desarrollo y competitividad de la economía de Singapur.

Igualmente eran reseñados en el discurso oficial los beneficios indirectos que traía este tipo de visitantes, por su capacidad para generar sinergias, facilitar la difusión e intercambio de ideas y desarrollar en el país otro tipo de industrias. Jeannie Lim lo expresaba de la siguiente forma:

“Las ventajas que obtenemos de MICE... el otro ámbito de por qué MICE es una parte importante de la economía de Singapur es porque... trae realmente a líderes de opinión claves de varios sectores de la industria que vienen a Singapur, resalta

el liderazgo, saca a la luz resultados claves de investigaciones [...], en las reuniones, conferencias o exhibiciones pueden lanzarse nuevas tecnologías. De modo que en realidad hay un gran impacto de spin-off más allá de los beneficios del turismo. Obtenemos muchas ventajas más allá de los beneficios turísticos” (J. Lim, comunicación personal, 19 de agosto de 2015).

El énfasis de los beneficios del sector MICE en otros sectores económicos y de la importancia de la difusión e intercambio del conocimiento obedecía principalmente a la lógica económica del momento que obligaba a Singapur a fomentar la innovación y la calidad, y de ahí su apuesta por sectores que favorecían la consecución de estos objetivos.

Por último, se ha de mencionar que, si bien en décadas anteriores se valoraba la influencia del sector MICE en la creación y proyección de una imagen de prestigio y de calidad de Singapur, este aspecto empezó a ser menos valorado en esta nueva etapa, hasta el punto de que no hay mención explícita al mismo entre los entrevistados. Entre los motivos podría encontrarse el buen posicionamiento que la marca Singapur había logrado a nivel internacional, siendo considerado, por tanto, menos relevante el tema de la imagen en esta etapa.

En resumen, la percepción del sector MICE era muy positiva por las oportunidades que ofrecía no sólo en el ámbito económico sino también en otros aspectos como la sostenibilidad o la calidad. Existía un interés, al menos a nivel teórico, por fomentar esta industria, que se unía a la existencia en el nuevo milenio de una serie de factores favorables a la misma.

Cambios en las tendencias y demanda turística

En la década de los 90 se inauguró una nueva era en el turismo de Singapur motivada por factores de diversa índole. Los profundos cambios generados provocaron la redefinición de las políticas turísticas con el fin de adaptarlas a los nuevas necesidades y retos surgidos.

El nuevo milenio constató que las transformaciones culturales y sociales se producían a un ritmo más acelerado que en períodos anteriores, como consecuencia del uso cada vez más extendido de las nuevas tecnologías, que facilitaban la difusión y

consumo a nivel global de determinados productos y prácticas socioculturales.

Las nuevas tecnologías y el proceso de globalización estaban cambiando el estilo de vida y comportamiento de los consumidores y provocando, en consecuencia, una reconversión constante de la industria turística.

A este factor vinculado con las tendencias y demanda turística se unió en este período un hecho que estaba relacionado con el auge y dinamismo de Asia, y que también influyó en la definición y elaboración de la política turística de Singapur: el incremento de la clase media en muchos de los países asiáticos y la aparición de una generación con altos niveles educativos y muy conectada con el exterior. Este sector de población, a pesar de las diferencias existentes entre cada país, se caracterizaba por un interés en los viajes y por conocer y experimentar otros lugares y culturas.

El desarrollo de aerolíneas de bajo coste y la apertura de nuevas conexiones aéreas de Singapur con ciudades secundarias del Sudeste Asiático, China e India facilitaron esta dinámica. Esta situación abría nuevas oportunidades para el turismo de Singapur. No obstante, tenía una cara y una cruz, como se explicará a continuación.

Mayor competencia de destinos turísticos del Sudeste Asiático

El auge económico de Asia Oriental estaba permitiendo a su creciente clase media realizar viajes al exterior, y Singapur era uno de los destinos preferidos para estos turistas. Pero este dinamismo estaba haciendo que los gobiernos de los distintos países de la región invirtieran cada vez más en la construcción y mejora de sus infraestructuras para desarrollarse como destinos turísticos. De modo que la competencia era feroz y Singapur ya estaba empezando a perder parte de su cuota de mercado en la captación de turistas en el área de Asia- Pacífico.

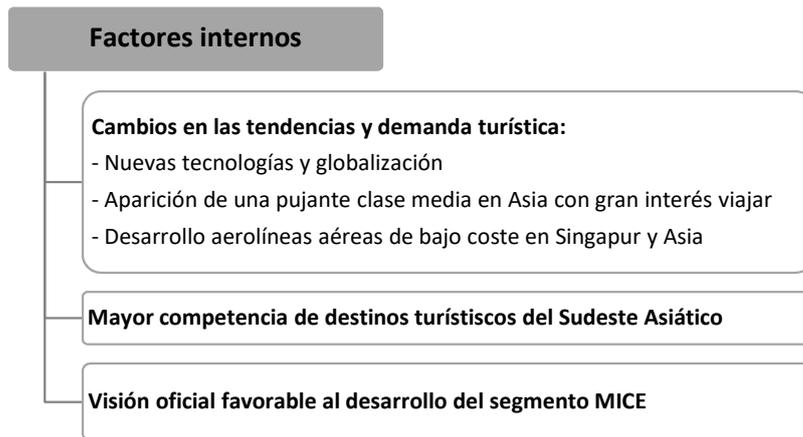


Figura 8.4. Factores internos al sistema turístico en la Fase de Madurez y Consolidación. Elaboración propia

8.2. STB. UNA ORGANIZACIÓN DINÁMICA EN LA NUEVA ERA

STB vivió un importante cambio organizativo en la segunda mitad de los años 90 con la adquisición de nuevas funciones que iban más allá de la comercialización y promoción del destino.

En la Fase de Madurez e Incertidumbre esta institución fue reestructurada en varias ocasiones para atender de forma más efectiva los objetivos planteados en este período. Se trataba de una organización dinámica, a la que se le dotó de medios y poder para no sólo planificar y coordinar el desarrollo del turismo en Singapur sino también para impulsar, promover y regular iniciativas en este ámbito, como indica Ooi (2002). Ello implicaba la colaboración estrecha con otras agencias estatales y la industria turística,

Nombre	Período
Wee Ee-chao	2002-2004
Simon Israel	2004-2010
Chew Choon Seng	2011- Actualidad

Figura 8.5. Presidentes de STB en el período 2000-2015
Fuente: STPB (varios años)

8.2.1. Planes estratégicos. Instrumentos programáticos impulsados por STB

A lo largo de la Fase de Madurez e Incertidumbre, STB elaboró una serie de planes estratégicos y hojas de ruta que buscaban garantizar la competitividad de la industria turística de Singapur y de su pujante sector MICE, especialmente en un contexto muy inestable por el impacto de la globalización y el aumento de la competencia de otros destinos.

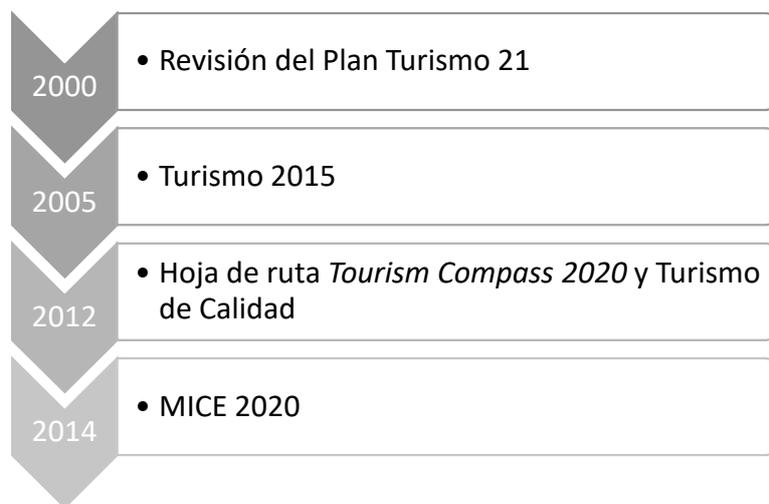


Figura 8.6. Planes estratégicos y Hojas de rutas (2000-2015).
Elaboración propia

(i) Revisión del plan de acción Turismo 21

Con la misión de favorecer la consolidación de Singapur como capital y centro del turismo del Sudeste Asiático, STB convocó a partir de 1999 y durante varios años consecutivos un consejo asesor internacional, *International Advisory Council for Tourism* (IACT), compuesto por líderes de la industria turística global y local (STB, 2001a). Esta iniciativa puso al descubierto las debilidades del plan director de turismo vigente en el país, el denominado plan Turismo 21. La tecnología y la globalización habían cambiado radicalmente en estos años el entorno de negocio para la industria turística. Asimismo, ciertos cambios en los patrones demográficos y de estilo de vida también afectaron a las necesidades y preferencias de los clientes.

El plan Turismo 21 no respondía de forma adecuada a los nuevo retos y desafíos surgidos. De modo que se planteó en el año 2000 una revisión del mismo para “[...]”

identificar las recomendaciones que [necesitaran] ser actualizadas y considerar las áreas en donde se podrían realizar mejoras adicionales.” (STB, 2000c: 1).

Para llevar a cabo esta tarea fue nombrada una junta directiva y tres grupos de trabajo, que determinaron la necesidad de elevar los estándares de calidad de los productos y servicios turísticos de Singapur. Fueron realizadas dieciséis recomendaciones, englobadas en cuatro áreas estratégicas (STB, 2000c):

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS INNOVADORAS EN MARKETING
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un portal de la industria de viajes para mostrar Singapur y sus negocios online. 2. Desarrollar experiencias turísticas personalizadas a través de una segmentación de mercado altamente diferenciada y enfocada. 3. Sacar el máximo rendimiento a las nuevas tecnologías para maximizar el alcance a los clientes.
PROMOCIÓN DE LA INNOVACIÓN CONTINUA EN EL DESARROLLO DEL PRODUCTO
<ol style="list-style-type: none"> 4. Desarrollar un centro de ocio urbano como escaparate para los nuevos conceptos de producto. 5. Acelerar la revitalización de las zonas temáticas para fortalecer el atractivo turístico del país 6. Mejorar la experiencia del turismo de tiendas mediante la promoción de Singapur como una plataforma de lanzamiento para los nuevos e innovadores conceptos y productos. 7. Aumentar el calendario de eventos especiales en Singapur mediante la organización de eventos de arte y deportivos de primer orden. 8. Poner en marcha una tarjeta turística multifunción para proporcionar a los visitantes una experiencia de viaje sin problemas.
DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR CLAVE DE COMPETITIVIDAD
<ol style="list-style-type: none"> 9. Crear la Academia de Turismo de Singapur para posicionar Singapur como un centro de educación turística. 10. Posicionar el Arte del Servicio como la cultura del servicio turístico de Singapur. 11. Rediseñar los trabajos en turismo mediante el aprovechamiento de la tecnología
REINVENCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO TURÍSTICO
<ol style="list-style-type: none"> 12. Acoger eventos de negocios y profesionales de alto nivel para posicionar Singapur con un centro de negocios y lugar de reunión de primer nivel.

13. Atraer a asociaciones profesionales y de la industria para que establezcan sus bases en Singapur con el fin de desarrollar una masa crítica de reuniones y eventos de negocios.
14. Promocionar Singapur como centro de investigación y consultoría turística.
15. Preparar a turoperadores de Singapur para que den el salto a la región y fortalecer el “ala externa” del turismo de Singapur.
16. Mejorar la capacidad de las empresas turísticas para adaptarse a la nueva economía a través de un enfoque más liberalizado de la concesión de licencias y la regulación.

Los años posteriores a la revisión del plan Turismo 21 fueron años muy complicados en la historia del turismo de Singapur por la sucesión de una serie de acontecimientos que tuvieron un impacto muy negativo en el sector (ver apartado 7.1.).

La industria turística local se comportó ante este ciclo imprevisible con gran resistencia. Sin embargo, empezaba a dar ciertas muestras de debilidad por la competencia de otros destinos del Sudeste Asiático y que estaba provocando que el país empezase a perder parte de su cuota de mercado en la región Asia-Pacífico.

STB, una vez que esta etapa de incertidumbre fue superada, planteó la necesidad de crear un nuevo plan estratégico que respondiera de forma más efectiva a los retos del sector turístico de Singapur.

(ii) Turismo 2015

El plan Turismo 2015 fue lanzado en enero de 2005 por el ministro de Comercio e Industria Lim Hng Kiang. Tal y como aparecía recogido en el informe anual de STB de 2005, este plan “[...] *marcó la firme intención de transformar el sector turístico en un motor económico clave de Singapur y revertir la disminución de la cuota de mercado*” (STB, 2005d: 2). Los objetivos del plan fueron muy ambiciosos, a alcanzar en 10 años:

- Triplicar los ingresos por turismo a 30 mil millones de SGD.
- Duplicar la llegada de visitantes a los 17 millones anuales.
- Crear 100.000 puestos de trabajo adicionales relacionados con el turis

Para lograr estas cifras fueron recomendadas las siguientes estrategias:

- Centrarse en segmentos de clientes claves.
- Desarrollar productos y servicios turísticos para fortalecer el atractivo de Singapur como un destino de visita obligada.
- Mejorar la calidad del servicio para crear experiencias inolvidables a los

visitantes.

- Mejorar la infraestructura turística para apoyar un sector turístico vibrante y robusto.
- Apoyar a actores fuertes de la industria y crear una mano de obra competente y profesional (STB, 2005d).

El plan fue dotado con un presupuesto de dos mil millones de SGD para poner en marcha las distintas iniciativas.

Bajo el mismo, el segmento MICE fue considerado un sector prioritario. Se pretendía convertir a Singapur en la Capital Mundial del Intercambio, “[...] *un nodo crítico para que los profesionales de los negocios y la industria de todo el mundo establezcan redes y busquen oportunidades en la región*” (SECB, 2006: 7). Pero para alcanzar este objetivo le era necesario ofrecer un producto diferenciado y más competitivo frente a la creciente competencia de los países de su entorno. ¿Y cómo? STB tuvo en este contexto la misión de desarrollar una nueva propuesta de valor para su producto MICE, y lo hizo a través de la alineación de sus estrategias de negocio y marketing para el sector MICE con los objetivos económicos del país. Singapur optó por el desarrollo de un entorno en el que fuera posible la convergencia del talento, la tecnología y las ideas. Se buscaba con ello un mayor beneficio tanto para los eventos de negocios como para los propios visitantes. Fue por este motivo por el que se puso en marcha la nueva estrategia de negocio denominada “Enfoque Estratégico de *Cluster*”, con la se perseguía una colaboración conjunta de agencias gubernamentales de Singapur y representantes de sectores económicos del país para “*crear, hacer crecer y atraer eventos de negocios centrados en los motores e iniciativas económicas claves de la nación*” (STB, 2006g) En torno a este enfoque de *cluster* se elaboraron otras acciones tanto en el campo del marketing como en el tema de los incentivos a la industria, y que más adelante se analizarán.

En los años posteriores al lanzamiento del plan Turismo 2015 el paisaje turístico de Singapur experimentó cambios muy positivos. Sin embargo, acontecimientos globales como la desaceleración económica y la alerta sanitaria por la pandemia de gripe A y la gripe aviar tuvieron un impacto significativo. En este contexto, STB creyó oportuno el desarrollo de una hoja de ruta que fortaleciera el plan Turismo 2015 (STB, 2009c).

(iii) Tourism Compass 2020 y Turismo de Calidad

En la elaboración de la hoja de ruta *Tourism Compass 2020* colaboraron diversos actores: STB, Tourism Consultive Council¹, representantes de ámbitos públicos y privados y la opinión pública en general a través de iniciativas de participación. El fin era la identificación del rumbo estratégico que debía tomar el sector turístico de Singapur.

Este proyecto condujo a la adopción de una nueva visión y estrategia en 2012, que perseguía la búsqueda de un turismo de calidad (STB, 2013a). Se trataba de una nueva estrategia de STB para “[...] *navegar en el cada vez más complejo panorama turístico por enfrentarse Singapur a viajeros cada vez más exigentes, por una intensificación de la competencia regional, por un crecimiento más lento de la mano de obra y por un impacto mayor del turismo sobre el medio ambiente*” (STB, 2014a: 53). Se pretendía con ello desarrollar un modelo turístico que hiciera hincapié en “[...] *la contribución económica, en la industria innovadora y competitiva y en el compromiso de los residentes locales*” (STB, 2014a: 54), y para alcanzar el éxito apostaba por cuatro caminos:

- Buscar un enfoque de marketing impulsado por las ganancias a través de estrategias de marketing diferenciadas.
- Mejorar el atractivo del destino con el desarrollo constante de infraestructuras nuevas o renovadas y experiencias únicas.
- Apoyar la competitividad de la industria para hacer que empresas relacionadas con el turismo fueran más innovadoras y productivas.
- Lograr un compromiso local para aprovechar el potencial de la población en el desarrollo turístico.

La puesta en marcha de estas acciones requería una colaboración más estrecha y una apuesta por la innovación entre los participantes de la industria turística de Singapur.

Con respecto al sector MICE, esta hoja de ruta tenía como propósito el fortalecimiento de los atributos de Singapur como ciudad MICE y el mantenimiento de su posición de liderazgo. Como muestra de la importancia concedida a este sector por parte del gobierno, se elaboró en el año 2014, con la ayuda de líderes y representantes de la industria, una hoja de ruta específica denominada MICE 2020.

¹*Tourism Consultive Council* fue establecido en el año 2003 y está formado por representantes de una amplia gama de industrias. Este consejo asesor proporciona una plataforma para discutir las estrategias y los planes para el crecimiento sostenible del sector turístico de Singapur.

(iv) MICE 2020

Con una vigencia de cinco años, la hoja de ruta MICE 2020 giraba en torno a tres pilares centrales, basados en la colaboración, la innovación y la productividad, y que fueron denominados:

Ciudad conectada	Experiencia MICE	Capital de los recursos MICE de Asia
<ul style="list-style-type: none"> •El propósito era crear una <i>“ciudad MICE inteligente que permita a los visitantes de negocios llegar a donde quieren y hacer lo que quieren sin problema”</i> (STB, 2015b: 9) 	<ul style="list-style-type: none"> •Este pilar estaba vinculado con una tendencia turística cada vez con mayor auge en esta etapa, la búsqueda de la experiencia. Con este eje estratégico se perseguía <i>“ofrec[er] una experiencia que involucre e inspire a cada delegado a través de nuestra oferta local auténtica</i> (STB, 2015b: 8). 	<ul style="list-style-type: none"> •Singapur aspiraba a convertirse en <i>“[...] hogar del talento cualificado, del conocimiento y de compañías y asociaciones MICE fuertes”</i> (STB, 2015b: 13).

8.3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA POLÍTICA TURÍSTICA EN EL SECTOR MICE

El reconocimiento oficial de los beneficios del sector MICE nos plantea la cuestión, como en apartados anteriores, de si existía (o no) en la Fase de Madurez e Incertidumbre algún tipo de correspondencia entre lo afirmado en el discurso público y la política formulada al respecto. Para ello se vuelven a tomar como punto de referencia las categorías identificadas en el análisis cualitativo de contenido como “Atributos positivos” y “Atributos negativos”, construyendo el relato a partir de los códigos dentro de cada categoría y su relación con las actuaciones llevadas a cabo en esa materia específica (ver ANEXO II y ANEXO III). Esta perspectiva de análisis permite tener una visión integral de la política turística de Singapur durante este período y trazar sus principales líneas estratégicas.

8.3.1. Atributos positivos. La eficiencia y la calidad como rasgos definitorios

En base a los resultados del análisis de contenido realizado, los atributos positivos de Singapur como destino MICE radicaban en los elementos señalados en la Figura 8.7.

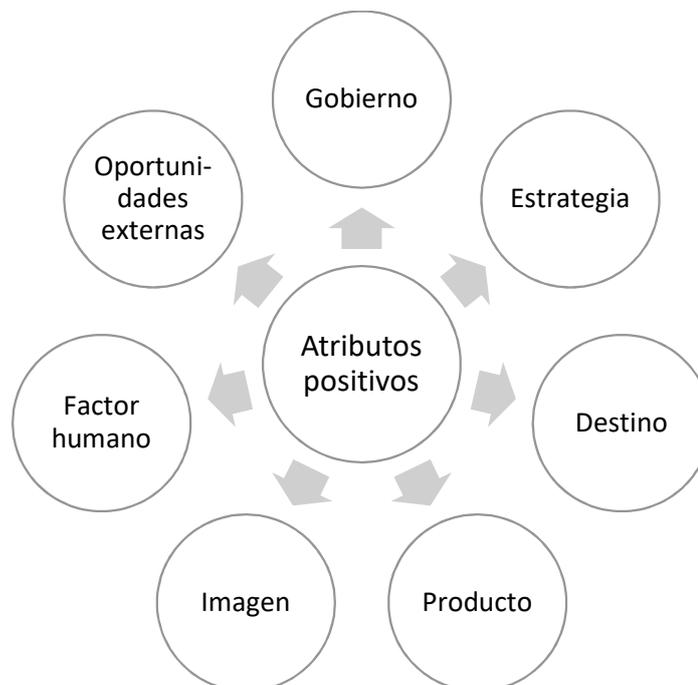


Figura 8.7. Atributos positivos de Singapur como destino MICE.
Elaboración propia

La fortaleza del sector MICE de Singapur, al igual que en las fases anteriores, se encontraba no sólo en aquellos elementos directamente vinculados al mismo (Estrategia, Producto, Imagen y Factor Humano) sino también en otros aspectos de Singapur como destino turístico y como país (Gobierno, Destino y Oportunidades Externas). Por ello, y como se ha hecho con anterioridad, se van a describir y analizar seguidamente las decisiones y acciones de la política pública relacionada con el turismo que han contribuido durante esta fase al auge del sector MICE. Se ha tomado como base para esta tarea las distintas subcategorías identificadas en el análisis de contenido.

8.3.1.1. Gobierno. El estímulo del sector MICE en un contexto convulso

8.3.1.2. Estrategia. La cooperación y la adaptabilidad como motor

8.3.1.3. Destino. Una transformación continua del paisaje turístico

8.3.1.4. Producto. La búsqueda de la calidad y la eficiencia

8.3.1.5. Imagen. La proyección de la diferencia

8.3.1.6. Factor Humano. La profesionalidad como elemento diferenciador

8.3.1.7. Oportunidades externas. La inestabilidad de la competencia

8.3.1.1. Gobierno. El estímulo del sector MICE en un contexto convulso

La implicación del gobierno de Singapur en el desarrollo de la industria MICE fue un aspecto clave en la consolidación del liderazgo mundial del país como destino, según se desprende del análisis cualitativo de contenido realizado en esta investigación. Jeannie Lim (2015) afirmaba en este sentido que:

“Seguimos siendo el destino líder de convenciones de Asia. Y todo se debe a la relevancia y enfoque que le damos [el gobierno] para hacer de Singapur un destino eficiente, para hacer de Singapur un lugar en el que reunirse y hacer negocios” (J. Lim, comunicación personal, 19 de agosto de 2015).

El sector MICE era un sector pujante que reportaba al país numerosos beneficios. El gobierno en todo momento fue consciente de esta importancia, y por ello tomó una serie de medidas encaminadas al empuje de esta industria. Tanto el plan Turismo 2015 como la nueva visión estratégica Turismo de Calidad incluyeron el estímulo del segmento MICE como una de sus líneas estratégicas prioritarias.

Las políticas impulsadas por el gobierno y que eran mejor valoradas por los informantes de esta investigación eran aquellas dirigidas a estos dos ámbitos:

(i) Destino

La importante labor del gobierno para hacer de Singapur un destino turístico atractivo era considerada un elemento clave que garantizaba la competitividad del sector MICE. Este elemento se analizará con mayor profundidad en el apartado 8.3.1.3.

(ii) Asistencia y ayuda

SECB tenía como función principal el desarrollo de la industria y negocios MICE. Por ello, adoptó una política de asistencia y ayuda que contribuyó de manera exitosa a este objetivo. Mike Lee, vicepresidente de ventas de Marina Bay Sands, afirmaba al respecto:

“El gobierno [...] es bastante bueno por su disposición a ayudarnos de varias maneras: ciertas formas de investigación, posible financiación de industrias consideradas claves, la disponibilidad para asistir en la solicitud de un programa [...] Ellos ayudan y coordinan las cosas. Son bastante buenos. Son bastante efectivos” (M. Lee, comunicación personal, 31 de agosto de 2015).

Esta labor de asistencia y ayuda estuvo basada fundamentalmente en dos ejes de acción:

a) Asesoramiento y coordinación

b) Ayuda financiera

a) Asesoramiento y coordinación

Las tareas de asesoramiento y coordinación de SECB iban dirigidas tanto a los organizadores de eventos públicos y privados como a las corporaciones y asociaciones. Consistían en:

- Facilitación de información sobre las instalaciones y servicios de Singapur para convenciones, reuniones, programas de viajes de incentivo, exposiciones y sobre posibles socios de industria.
- Organización y coordinación de inspecciones de sitios, visitas técnicas y otros programas de interés.
- Trabajo conjunto con los organizadores para asegurar el éxito de las reuniones y eventos celebrados en Singapur. Un ejemplo destacado en este ámbito fue la creación en el año 2006 por parte de STB del grupo de trabajo denominado *Singapore Experience*, cuya vigencia sería de tan sólo un mes. El fin del mismo era garantizar que la celebración en la ciudad de la Reunión Anual del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial fuera un éxito (Sze Toh, 2006).
- Asistencia en el concurso de selección de lugar de celebración de un evento MICE.

b) Ayuda financiera

Los incentivos económicos del gobierno de Singapur fueron también un medio para impulsar el crecimiento del sector MICE durante el período analizado.

Los primeros años del nuevo milenio fueron una etapa de enorme incertidumbre para las industrias turística y MICE, que sufrieron un fuerte impacto por los distintos sucesos acaecidos, siendo el más grave por sus consecuencias la grave epidemia de SARS del año 2003. El gobierno, consciente de la gravedad de la situación, puso en marcha una serie de medidas para contrarrestar estos efectos negativos.

El sector MICE, por su contribución económica, fue uno de los beneficiados por este plan de choque. STB lanzó en noviembre de 2003 la campaña de un año de duración *Make it Singapore*, cuya finalidad era influir en los responsables de la toma de decisiones a través de la concesión a los mismos de incentivos, que podían ir desde habitaciones de hotel gratis, tarifas especiales en el alquiler de las salas de reunión, descuentos en los billetes de avión o apoyo en los costes de promoción y marketing del evento.

El éxito de esta iniciativa hizo que la campaña se extendiera un año más, siendo renombrada como *Make it Singapore Plus*, añadiendo a la misma nuevas ayudas que contribuyesen a captar un mayor número de eventos internacionales (STB, 2005c).

Una vez superada esta etapa de inestabilidad fue elaborado el plan estratégico Turismo 2015, que aspiraba a convertir Singapur en la Capital Mundial del Intercambio. Dentro del mismo, una iniciativa clave para la consecución de este objetivo fue la aprobación del Plan de Incentivos *Be in Singapore or Business Events in Singapore*, el cual destinaba una partida de 170 millones de SGD a financiar el desarrollo de eventos comerciales por un período de cinco años (2006-2010) (Hamdi, 2006). Este plan de incentivos, diseñado en colaboración con el sector MICE de Singapur, pivotaba en torno a dos pilares:

- Fortalecimiento del sector para “*atraer, pujar y hacer crecer un volumen sostenible de eventos de negocios estratégicos*” (TTGmice, 2007: 22). Este propósito estaba en consonancia con la lógica económica del momento, que buscaba el fomento de ciertos sectores estratégicos para el país ante la pérdida de cuota de mercado frente a China y otros países asiáticos en industrias tales como la manufactura. Fue necesario para ello crear un ecosistema favorable mediante la celebración de eventos que generaran sinergias y que ayudaran al crecimiento de esos sectores considerados estratégicos (ver Figura 8.8.)

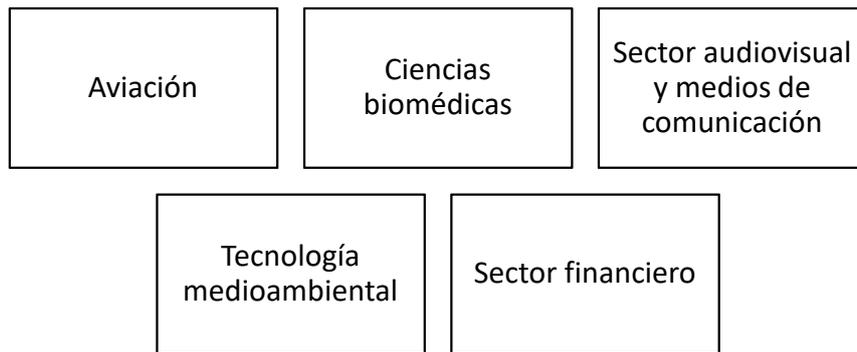


Figura 8.8. Sectores económicos estratégicos.
Fuente: Hamdi (2006)

- Internacionalización del negocio MICE, mediante la atracción de sedes de organizaciones internacionales a Singapur y el impulso de la industria MICE local, con el establecimiento de alianzas que mejoraran su presencia a nivel global. Se perseguía igualmente con ello crear un ecosistema favorable para el desarrollo del sector MICE.

Aquellos que podían optar a estas ayudas eran el sector MICE local y los organizadores de eventos internacionales. Entre los requisitos establecidos para tal solicitud (TTGmice, 2007) se encontraban:

Convenciones	• Al menos 400 visitantes por noche era requerido
Incentivos	• Un mínimo de 150 visitantes por noche era requerido
Exhibiciones comerciales nuevas	• El evento debía tener un mínimo de 500 visitantes extranjeros

La creación de este plan de incentivos fue en cierto modo una novedad con respecto a las estrategias desarrolladas por STB en etapas anteriores. La creciente competencia en esta fase de los países vecinos aconsejaba ir más allá del marketing y el desarrollo de las infraestructuras MICE. Singapur necesitaba ofrecer un valor añadido y diferenciado a su producto para mantener su competitividad.

El éxito de éste fue muy importante si nos atenemos al aumento de visitantes en este período (ver Tabla 8.3.) y al incremento del número de eventos internacionales.

No obstante, el estallido en 2008 de la crisis económica en Europa y Estados

Unidos generó de nuevo una alta inestabilidad, que hizo que STB dotara de más recursos al plan de incentivos en vigor en ese momento. Esta iniciativa formaba parte del programa lanzado por el gobierno para impulsar el sector turístico y que fue denominado BOOST (*Building on Opportunities to Strengthen Tourism*).

Los requisitos para la concesión de estas ayudas fueron modificados, así como las cuantías otorgadas. De este modo, aquellas compañías que pujaban por celebrar un evento nuevo en Singapur podían disfrutar de hasta un 70% de financiación, un incremento con respecto al 50% otorgado previamente. Asimismo, la ayuda financiera se ampliaba a otro tipo de eventos más pequeños y de gran valor estratégico (Yue, 2009).

La dotación de más medios económicos al plan de incentivos *BE in Singapore* tuvo consecuencias positivas, con un aumento considerable del número de solicitudes en el año 2009, generando un gran volumen de negocios (TTGmice, 2010).

A partir del 2010, el fuerte despegue del número de visitantes, así como la madurez mostrada por el sector MICE, hizo que STB no considerara necesario la puesta en marcha de nuevos programas de ayudas tan ambiciosos como el anterior, lo cual fue motivo de crítica por miembros del sector, como se explicará más adelante (ver apartado 8.3.2.3).

No obstante, se ha de destacar el desarrollo en colaboración con representantes claves de la industria de un programa de estímulo y ayuda dirigido al mercado indio, cuyo sector de incentivos estaba experimentando un fuerte crecimiento. El programa, lanzado en 2013, fue denominado *In Singapore Incentive & Rewards programme* (INSPIRE) (STB, 2014a).

En resumen, la labor de estímulo del sector MICE por parte del gobierno de Singapur fue fundamental para garantizar su posición de liderazgo en un contexto internacional muy convulso y frente a una competencia cada vez más agresiva, como así lo reconocían los actores involucrados en este sector.



Figura 8.9. Principales programas de incentivos al sector MICE (2000-2015).
Elaboración propia

8.3.1.2. Estrategia. La cooperación y la adaptabilidad como motor

La política pública dirigida al sector MICE de Singapur seguía unas pautas estratégicas que en cierto modo venían repitiéndose desde los años 70 y que fueron claves para el éxito del país como destino MICE, según se desprende de la opinión de los informantes de esta investigación. En concreto, el despliegue de una serie de estrategias basadas en la colaboración y la adaptabilidad fueron señaladas en la Fase de Madurez e Incertidumbre como una de las principales fortalezas del sector MICE de Singapur frente a sus competidores (ver Figura 8.10).

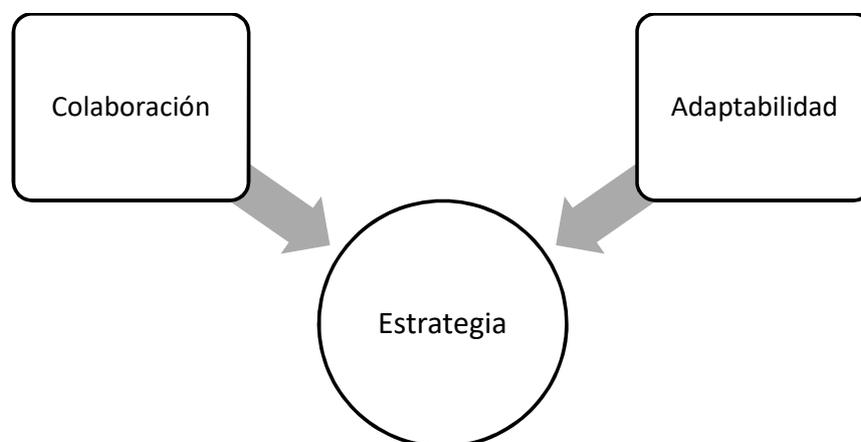


Figura 8.10. Códigos de la subcategoría “Estrategia”.
Elaboración propia

(i) Colaboración

STB y SECB han trabajado mano a mano con otros departamentos y sectores para fortalecer el destino y el sector MICE. A lo largo de los años se han forjado importantes alianzas para garantizar la existencia de un entorno MICE dinámico y competitivo. La colaboración ha sido fundamental para los siguientes ámbitos:

**a) Posicionamiento e imagen de Singapur**

La estrategia seguida fue la de unir esfuerzos entre los distintos sectores implicados en la industria, públicos y privados, para promocionar Singapur como destino MICE. En todo el período analizado fueron numerosas las acciones conjuntas que ayudaron a mejorar el posicionamiento y la imagen de Singapur a nivel internacional, tales como:

Principales acciones conjuntas:

La participación en 2006 de STB junto a un grupo de trece representantes claves de los sectores hoteleros, de viajes y MICE de Singapur en la mayor feria de turismo de negocios del mundo, Global Meetings and Incentives Exhibitions (EIBTM), con la finalidad de dar a conocer el amplio espectro de productos MICE y los nuevos desarrollos turísticos de Singapur (STB, 2006e).

Alianzas con SIA para promocionar el destino y eventos MICE. En este sentido, SIA se convirtió en el 2008 en la aerolínea oficial de los más importantes exposiciones y ferias celebradas ese año en Singapur como Singapore Airshow, BikeAsia, CommunicAsia y BroadcastAsia (Rozario et al., 2008).

b) Desarrollo de infraestructuras MICE

La colaboración y participación del sector privado fue fundamental para el desarrollo de las nuevas infraestructuras MICE de Singapur, como Marina Bay Sands, Sentosa Resorts World o Gardens by the Bay (ver apartado 8.3.1.4).

c) Desarrollo del capital humano

La creciente competencia y los nuevos retos a los que se enfrentaba el sector MICE hacían en este período que el desarrollo de los recursos humanos fuera esencial. Se hizo necesario hacer un mayor énfasis en la formación y educación para aumentar el nivel de profesionalidad y competencia de la industria MICE. Pero para que ello fuera efectivo, la colaboración entre STB, las instituciones educativas y representantes de la industria MICE local era clave puesto que los programas formativos tenían que ser relevantes para la propia industria y adaptarse a sus necesidades.

SACEOS jugó en este contexto un papel importante al adoptar el rol de intermediario entre la industria e instituciones educativas como Temasek Polytechnic o Republic Polytechnic, ayudando en la elaboración del contenido y currículo de los cursos formativos, que se explicará con más detalle en el apartado 8.3.2.2.

d) Desarrollo de la industria MICE

La colaboración público-privada también fue muy beneficiosa para el desarrollo de la industria MICE de Singapur ya que permitió ordenar la misma y potenciar su profesionalidad y aumentar, por otro lado, su competitividad con la mejora de su producto, lo cual le aportaba, además de prestigio, enormes beneficios.

Acciones para el fomento de la profesionalidad

Un logro destacado en este período fue la aceptación por parte de *International Organisation for Standardisation* (ISO) de la propuesta de Singapur para desarrollar una norma internacional sobre la terminología de exhibiciones, en base a una norma nacional previa. Su finalidad era facilitar a los expositores y visitantes una comunicación más clara y minimizar la ambigüedad de los términos usados. Esta normalización permitiría a su vez a los auditores verificar las estadísticas provistas por cada exposición y feria comercial. La **norma ISO 25639** fue completada en el año 2008 tras cuatro años de trabajo conjunto entre organismos públicos como SPRING o STB, SACEOS y representantes de la industria de exhibiciones de Singapur. Ésta fue un hito para la industria de exhibiciones del país ya que ayudó a mostrar al mundo su fortaleza y profesionalidad (STB, 2005b).

Acciones para la mejora de la competitividad

Programa Embajador de Singapur

Este programa fue lanzado por SECB en el año 2006 y estaba en línea con el enfoque estratégico de cluster adoptado en la hoja de ruta Turismo 2015. La idea del mismo consistía en contar con el apoyo de profesionales y especialistas de sectores económicos claves de Singapur para representar la candidatura de este país en el proceso de selección del lugar de celebración de eventos internacionales de negocios. Este programa fortalecía, por tanto, los lazos entre estos representantes de sectores estratégicos, la industria MICE y SECB generando un ecosistema adecuado que facilitaba la atracción del negocio de convenciones a Singapur (STB, 2006c).

Directrices de sostenibilidad como referencia para el sector MICE local

La elaboración en 2013 de unas directrices de sostenibilidad obedecía a una mayor concienciación medioambiental de la sociedad. Los organizadores de reuniones y eventos seleccionaban cada vez con más frecuencia destinos e instalaciones que tuvieran una política fuerte de sostenibilidad. Pero la aplicación con éxito de esta política dependía en gran medida de la acción colaborativa de los actores implicados en el sector. STB, consciente de la importancia en este nuevo contexto de las buenas prácticas sostenibles, adoptó un rol de liderazgo para ayudar a la industria a entender la importancia de ejecutar de forma correcta las mismas y de este modo garantizar la competitividad del destino y crear un valor añadido a su producto.

Programa de asistencia y ayuda *Singapore MICE Advantage Programme (SMAP)*

Elaborado en el 2013 de forma conjunta por Changi Airport Group, SIA y SECB, este programa, que era un complemento al plan de incentivos Business Events in Singapore, buscaba proporcionar una experiencia diferenciada a los organizadores de eventos y visitantes MICE incluso antes de llegar al país, a través de la asistencia en las tareas de marketing y promoción del evento, en los trámites y procedimientos necesarios para la celebración del evento y descuentos en las tarifas aéreas y en las tiendas del aeropuerto Changi (STB, 2013c).

(ii) Adaptabilidad

Otro de los rasgos que ha sido destacado como fortaleza de Singapur y el sector MICE local ha sido su capacidad para adaptarse a las nuevas tendencias y retos de una época caracterizada por su complejidad y por la velocidad en la que se producían los cambios. La adaptabilidad ha sido un elemento presente en la formulación e implementación de la política pública dirigida al sector turístico y MICE en particular. Asad Shiraz, director de Marketing Turístico de STB (1982-2002), señalaba al respecto:

“[...] *Singapur siempre se ha estado adaptando, nunca ha habido un sólo tipo de política. La política cambia cuando miramos la situación y la situación ha cambiado*” (A. Shiraz, comunicación personal, 1 de septiembre de 2015).

Esta forma de entender la política provocó la necesidad de intervenir a lo largo de la Fase de Madurez e Incertidumbre en aspectos tan importantes como el paisaje turístico y el producto MICE para adaptarlos a la realidad de cada momento. El objetivo era afianzar el liderazgo de Singapur ante la creciente competencia regional, las nuevas tendencias económicas, la globalización, la dinámica turística y otros problemas y retos del país.

De este modo las intervenciones en los ámbitos señalados dieron como resultado:

a) Transformación del paisaje turístico de Singapur

b) Reinención del producto MICE

a) Transformación del paisaje turístico de Singapur

La industria MICE depende en gran medida del interés que despierta el destino y del tipo de atracciones turísticas que tiene. En los 2000 hubo un relanzamiento de las acciones encaminadas a desarrollar nuevos productos y servicios turísticos y a mejorar sus infraestructuras (ver apartado 8.3.1.3.) con el propósito de adaptar el destino a la demanda. Esta política contribuyó a la mejora de la oferta turística del país y, por consiguiente, al fortalecimiento de su sector MICE.

b) Reinención del producto MICE

Comprender las necesidades de los clientes MICE es clave para ofrecerle un producto adaptado a estas necesidades.

El sector MICE de Singapur ha sabido a lo largo de esta etapa entender la demanda y hacer cambios en sus estrategias para ofrecer un producto acorde con la misma. En este sentido, y como ejemplo de esta capacidad de adaptación, la pérdida de cuota de mercado

de la industria de exhibiciones de Singapur frente a China y otros países asiáticos obligó a ésta a buscar otro tipo de clientes y adaptar el producto a sus necesidades. Hubo un cambio gradual en el tipo de exhibiciones celebradas en el país, teniendo cada vez mayor relevancia los eventos híbridos en los que las exhibiciones y conferencias se combinaban.

En resumen, la colaboración del sector público y privado y la capacidad del destino y del sector MICE para adaptarse a la demanda han sido dos estrategias que han dado resultados muy positivos, y en las mismas se encuentran las claves del éxito del modelo turístico de Singapur, según reconocen las personas implicadas en la industria.

8.3.1.3. Destino. Una transformación continua del paisaje turístico

Singapur como país y destino turístico contaba en la Fase de Madurez e Incertidumbre con una serie de atributos que permitían colocar a su sector MICE en una posición ventajosa con respecto a otros destinos competidores.

Los elementos más destacados en esta materia eran los que se recogen en la Figura 8.11.

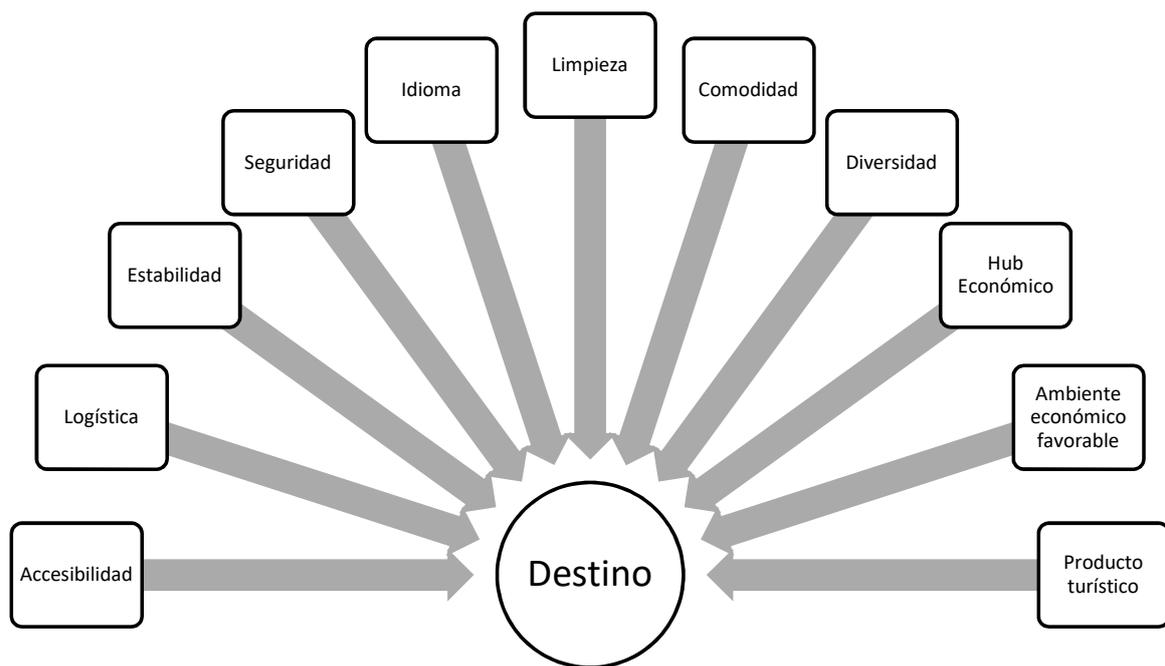
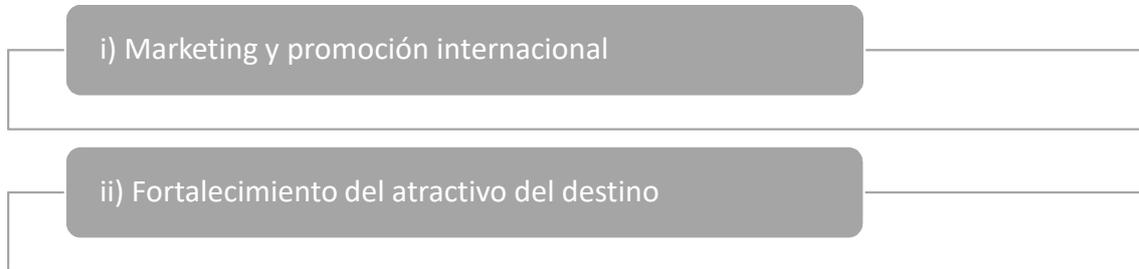


Figura 8.11. Códigos de la subcategoría “Destino”.
Elaboración propia

Desde la independencia del país, el gobierno de Singapur en su política pública ha puesto gran énfasis en elementos que, aunque no vinculados de forma directa con el sector MICE han sido cruciales para su desarrollo. Aspectos como la accesibilidad, la logística, la estabilidad política y social, la seguridad, el idioma, la limpieza, la comodidad del destino, el respeto por la diversidad cultural, la atracción de inversión extranjera, el fomento de un entorno económico adecuado y la creación de un producto turístico atractivo eran muy valorados. Se consideraban que éstos facilitaban la formación de un ecosistema favorable no sólo al desarrollo de los sectores turístico y MICE, sino también de otros considerados prioritarios por el gobierno.

Las políticas públicas que influyeron en estos atributos del destino fueron muy diversas. Sin embargo, en línea con los objetivos marcados en este estudio nos vamos a

centrar en exclusiva en aquellas con mayor vinculación con el turismo y que más contribuyeron al desarrollo del segmento MICE. Éstas han sido englobadas en dos ejes estratégicos generales para facilitar la lectura:



(i) Marketing y promoción internacional

Las labores de marketing y promoción de STB han evolucionado a lo largo de los años para satisfacer en cada período las necesidades y preferencias de los viajeros.

El impacto en el nuevo milenio de las nuevas tecnologías en el estilo de vida y comportamiento de los consumidores y el mayor protagonismo de Asia en la esfera internacional provocaron una creciente complejidad de la demanda y la exigencia para Singapur de tener una oferta más segmentada, flexible y personalizada.

Los cambios, que se han producido de una manera más acelerada que en épocas anteriores, han obligado a una constante revisión de las acciones a desarrollar en el ámbito del marketing y la promoción internacional en esta etapa.

Para una mejor comprensión de este apartado se han establecido tres fases de análisis que coinciden con el desarrollo por parte de STB de una nueva marca de destino:

a) Continuidad: New Asia-Singapore (2000-2003)

En los primeros años de la nueva década hubo una continuidad a grandes rasgos de las políticas de marketing y promoción implementadas en los años anteriores. No obstante, una serie de acontecimientos provocaron que algunas de las estrategias tuvieran que ser rediseñadas.

La crisis económica asiática y los cambios en la demanda turística acarrearón una revisión en el año 2000 del plan de acción Turismo 21, en donde se planteó la necesidad de modificar la forma en la que Singapur era comercializada en el exterior, poniendo énfasis en las nuevas tecnologías y en la reformulación de las campañas de marketing

para centrarse en nichos de mercados concretos y ofrecer experiencias personalizadas

El gran impacto que Internet estaba teniendo en la industria turística impulsó a STB a embarcarse en el proyecto de liderar una revolución tecnológica y a reflexionar sobre las ventajas de las nuevas tecnologías en la comercialización del destino.

Los acontecimientos producidos en estos años no hicieron más que reafirmar la necesidad del sector turístico de Singapur de ahondar en esta estrategia, que aún era incipiente, para hacer frente a los nuevos retos y desafíos, tal y como recogía la revisión del plan Turismo 21.

Teniendo en cuenta esta recomendación, STB creó dos departamentos dentro de su estructura organizativa dedicados en exclusiva al eMarketing y los negocios online, que tenían la misión de buscar formas innovadoras de vender Singapur al mundo y fomentar el comercio electrónico en la industria turística local.

La segmentación de mercados, por su parte, no era novedosa dentro de las estrategias de marketing, pero sí lo eran aspectos como la personalización de la experiencia turística.

Con una demanda cada vez más segmentada, individualista y heterogénea por los cambios en las costumbres y estilos de vida era difícil hacerse hueco en la mente del consumidor. Por ello, para conquistar al visitante y ganarse su confianza, STB consideró oportuno la utilización de técnicas de comercialización que hicieran sentir al usuario como único y especial. La campaña de marketing lanzada en el 2000 “*Live it up!*” fue en esta línea al poner en el centro de su mensaje “[...] *las cientos de maneras de experimentar Singapur y [retar] a los visitantes a esforzar su imaginación y explorar los aspectos menos conocidos de la ciudad*” (STB, 2001a: 13). Internet y las nuevas tecnologías jugaron un papel destacado en esta estrategia, que fue adquiriendo mayor relevancia a medida que avanzaba la década.

Con la finalidad de hacer más efectiva la segmentación fueron creadas en 2001 ocho Unidades Estratégicas de Turismo, que perseguían fundamentalmente fortalecer, hacer crecer y desarrollar segmentos de mercado considerados prioritarios o con gran proyección de futuro para Singapur tales como: viajes de Negocio y MICE, servicios educativos, gastronomía, servicios de salud, atracciones turísticas, turismo de compras, estilo de vida y eventos y cruceros (STB, 2002b). Asimismo, se estableció también un fondo de ayudas para la comercialización de algunas actividades relacionadas con esos segmentos de mercado preferentes, como las artes y eventos (STB, 2000c).

Por otro lado, otro aspecto al que hay que hacer mención a la hora de analizar el

marketing en estos primeros años de la década del 2000 fue la convulsa coyuntura político-militar global y la propagación de la epidemia de SARS en el país. La sucesión de estos acontecimientos negativos provocó un gran desasosiego en la industria turística de Singapur e hicieron que las estrategias planificadas en materia de promoción y comercialización tuvieran que ser readaptadas.

Tras los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001, el miedo a viajar y la sensación de inseguridad se instaló en muchos de los mercados emisores de turistas a Singapur, especialmente en los mercados norteamericanos y europeos. Ante estas circunstancias, que trajeron como consecuencia una disminución de los viajes de larga distancia y un aumento de los viajes a destinos más cercanos y familiares, STB dejó en suspenso por un período corto de tiempo los programas de marketing orientados al consumidor en Estados Unidos y Europa, aunque continuó en estas regiones con su política de captación de nichos de mercados específicos como el de reuniones, incentivos, convenciones y exposiciones.

El foco en esta etapa se puso en Asia y Oceanía, en donde se reforzaron las tareas de promoción con un incremento importante del presupuesto de las campañas dirigidas a estas regiones (STB, 2002b).

En concreto, China e India fueron los países a los que se les prestó mayor atención por ser importantes mercados emisores de turismo en continuo crecimiento. Este mayor interés por China e India condujo a la apertura de la oficina regional de STB en Chennai (2002) y al nombramiento de un director de área dedicado en exclusiva al mercado chino y con centro de operaciones en Shanghai.

Frente a este panorama de incertidumbre global fue necesario reforzar los mensajes que resaltaran la seguridad y estabilidad de Singapur a diferencia de la inseguridad y convulsión mundial (STB, 2001a: 5).

Estas dificultades exigieron una mayor implicación del sector privado. Por este motivo, desde el ámbito público se tomaron diversas iniciativas para estimular su colaboración, como la devolución del 75% de las tasas de participación en misiones o ferias comerciales lideradas por STB (STB, 2002b).

El *modus operandi* que STB había desplegado para contrarrestar los efectos del terrorismo y las guerras en el turismo se repitió ante un suceso que conmocionó al país y al resto de Asia Oriental: la epidemia de SARS en 2003. Para combatir su impacto, además de la puesta en marcha de un programa de ayudas a la industria turística o relacionada con el turismo, fueron desarrolladas tres iniciativas en el área del marketing



que buscaban la atracción no sólo de turistas internacionales sino también de la población residente, e inculcarles la idea de seguridad para recuperar su confianza: *Cool Singapore Award*, *Step Out! Singapore* y *Singapore Roars*. (STB, 2014a).

La estrategia de promoción de los servicios y productos turísticos de Singapur entre la población residente era en cierto modo novedosa. A pesar de ser un país con un mercado pequeño, el estímulo del consumo local fue considerado un factor a tener en cuenta como medida compensatoria ante la caída de ingresos por el menor número de visitantes internacionales. De este modo, conceptos innovadores como el de *staycations*² empezaron a utilizarse en estas campañas, que invitaban a los singapurenses a pasar sus vacaciones en el país.

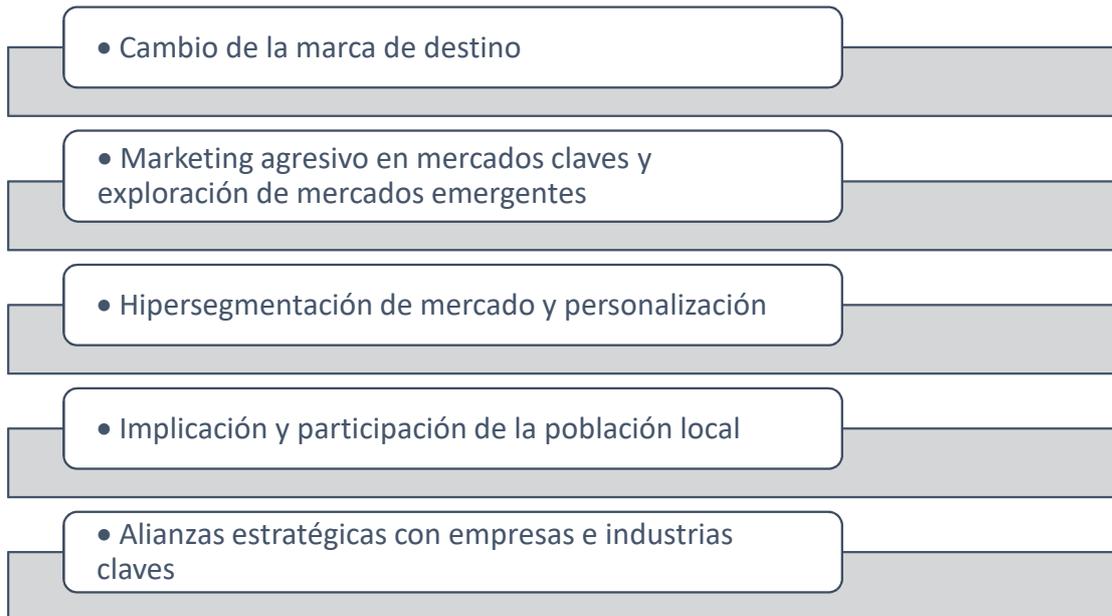
b) Uniquely Singapore (2004-2010)

La rápida recuperación de la industria turística de Singapur de las distintas crisis globales que se sucedieron en los primeros años de la década del 2000 fue una muestra de la eficacia de las acciones de marketing y promoción desarrolladas para contrarrestar los efectos negativos de la compleja coyuntura internacional.

Una vez estabilizada la situación fue el momento de replantear las estrategias en esta materia con el fin de hacer frente a los posibles desafíos y problemas futuros identificados.

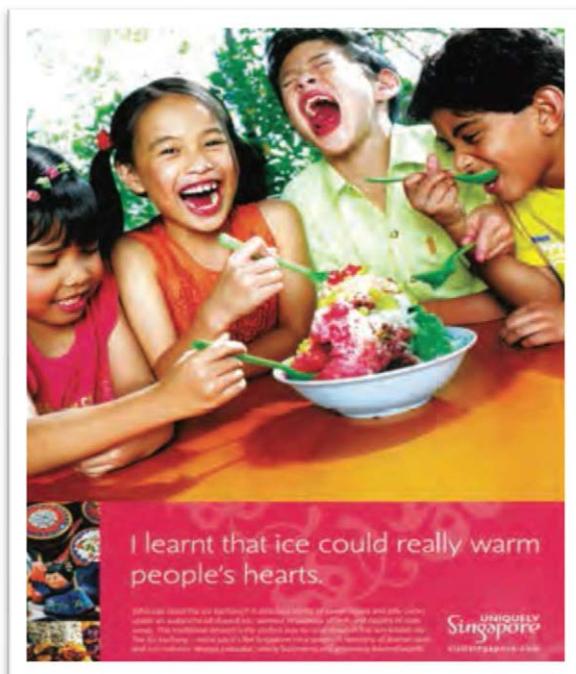
En líneas generales, los ejes de acción en marketing y promoción se articularon en cinco bloques durante esta etapa:

²Vocablo inglés que deriva de la combinación de *stay* (quedarse) y *vacation* (vacaciones)



- Cambio de la marca de destino:

La marca de destino *New Asia- Singapore* que había sido utilizada desde 1995 no cumplía con las expectativas de la cada vez más compleja demanda turística. El nuevo contexto surgido tras el período de crisis obligó, por tanto, a la adopción en 2004 de una marca diferente, que fue denominada *Uniquely Singapore*.



Uniquely Singapore fue ideada por el director de Gestión de Marca de STB y la consultora internacional FutureBrand a partir de las ideas y sugerencias de más de 400 personas procedentes de diferentes sectores relacionados con el turismo: viajeros de ocio y de negocios, representantes locales y extranjeros de la industria turística y miembros de agencias gubernamentales locales (National Library Board, 2015b).

Ilustración 8.1. Cartel de *Uniquely Singapore*
Copyright s/f por STB

El mensaje lanzado por *Uniquely Singapore* a los potenciales turistas era el siguiente: “[...] *única es la palabra que mejor describe a Singapur, una ciudad dinámica, rica en contraste y color, en donde hay una mezcla armoniosa de culturas, gastronomía, arte y arquitectura. Un puente entre Oriente y Occidente durante siglos, Singapur, situada en el corazón del fascinante Sudeste Asiático, continúa abrazando la tradición y la modernidad de hoy. Rebosante de energía desenfrenada y llena de emocionantes eventos, la ciudad ofrece multitud de experiencias memorables únicas a la espera de ser descubiertas [...]*” (STB, 2006, en Henderson, 2007b: 268).

Esta nueva marca de destino era en parte continuista con respecto a algunas de las imágenes y mensajes que *New-Asia Singapore* había proyectado con anterioridad por los motivos que a continuación se detallan:

- La temática de *Uniquely Singapore* volvía a poner énfasis en aspectos como la tradición y modernidad, la diversidad cultural, la armonía, el cosmopolitismo, la fusión de Oriente y Occidente, la eficiencia y la calidad (Henderson, 2007b).
- Los mensajes que contenían la marca de destino no iban dirigidos únicamente a los turistas sino también a los singapurenses. Era conocida por los gobernantes de Singapur la capacidad que estos mensajes tenían como herramienta de propaganda y control ideológico de la población, y así continuó en este nuevo contexto. El ensalzamiento que *Uniquely Singapore* hacía de las cualidades de Singapur, de sus avances económicos y de su armonía social fue utilizado por los gobernantes como un instrumento para obtener un mayor reconocimiento y aprobación de su labor política y ejercer una mayor influencia en la sociedad con la finalidad de que siguiera las directrices marcadas por ellos.

Sin embargo, esta nueva imagen de marca presentaba puntos novedosos y diferentes para responder de forma más eficaz a los retos del turismo y a la propia evolución de Singapur:

- *New Asia-Singapore* hacía mucho hincapié en el carácter asiático de Singapur y la presentaba como punta de lanza y parte integrante de su

entorno geográfico, el Sudeste Asiático. Estas referencias a Asia disminuyeron en la comunicación de la marca *Uniquely Singapore*, la cual resaltaba el carácter único y diferenciado del país frente a sus vecinos. Entre los motivos que explicaban este hecho se encontraba la necesidad de Singapur de diferenciarse y de ser única en su entorno debido a la creciente y cada vez más agresiva competencia de otros destinos asiáticos, que estaban apostando en esta etapa fuertemente por el turismo. De modo que había que aportar un valor añadido y diferencial.

- La personalidad atribuida a la marca *New Asia-Singapore* quería mostrar el dinamismo y juventud del nuevo mundo que había emergido en Asia y del que Singapur era uno de los máximos exponentes, mientras que la personalidad concedida a *Uniquely Singapore* mostraba un destino maduro y sofisticado capaz de satisfacer por sí mismo las expectativas cada vez más exigentes de los turistas a través de la oferta de experiencias únicas e inolvidables. De hecho, los atributos de la personalidad de *Uniquely Singapore* eran: segura de sí misma, sofisticada, elegante, colorida y de buen humor (Henderson, 2007b).

La difusión y promoción de la nueva marca de destino conllevó una fuerte inversión de recursos financieros y humanos. STB no escatimó esfuerzos en esta materia y puso en marcha diversas acciones que tenían como fin posicionar su marca.

- [Marketing agresivo en mercados claves y exploración de mercados emergentes](#)

Los ambiciosos objetivos marcados en el plan de acción Turismo 2015 exigían redoblar los esfuerzos en materia de marketing y promoción en mercados tradicionales y en otros emergentes, con el desarrollo de acciones que buscaban:

- Consolidar mercados tradicionales como Europa, Reino Unido, Estados Unidos, Australia o Japón. Estos mercados emisores, que en el pasado estaban entre los principales generadores de visitantes y gasto, habían perdido peso en contraposición a la importancia que iban adquiriendo los

mercados asiáticos en el turismo de Singapur, de donde procedían el 70% del total de llegadas internacionales al país. Era, por tanto, necesario recuperar y fortalecer esos mercados tradicionales para diversificar la demanda. En estas regiones fueron también desplegadas novedosas estrategias de mercadotecnia y promoción (STB, 2008a).

- Fortalecer la presencia de Singapur en mercados claves o emergentes como China, India, Indochina, Malasia, Indonesia o Rusia. Para ello se apostó, entre otros aspectos, por la apertura de nuevas oficinas representativas o de marketing de STB en algunas de estas regiones, como la de Nueva Delhi (India) o la de Moscú (Rusia) y la utilización de acciones de marketing y promoción diferenciadas para cada mercado se intensificó en este período.



Ilustración 8.2. Campaña publicitaria de 2006 con el artista chino Li Junjie
Copyright 2006 por STB

- Hipersegmentación de mercado y personalización:

Singapur había identificado una serie de segmentos basados en las expectativas e intereses de los turistas e implementó numerosos programas de marketing para captar el público objetivo en mercados claves. No obstante, la evolución hacia un entorno más competitivo obligó al sector turístico del país a buscar experiencias diversas y diferentes

que atrajeran y retuvieran a los visitantes más que las ofrecidas por la competencia.

En este contexto se desarrollaron iniciativas que ponían el foco en la variedad y calidad de las experiencias que Singapur ofrecía para cada segmento, como la campaña de mercadotecnia mundial lanzada en 2009, *2009 Reasons to enjoy Singapore*.

Por otro lado, la penetración de Internet en este período era cada vez más profunda, y este hecho estaba provocando que el consumidor buscara diferenciarse de la masa anónima y desconocida. Poco a poco la personalización iba adquiriendo mayor peso dentro de las estrategias de marketing, que necesitaban ser más sofisticadas e integrar plataformas y canales en el mundo online y offline.

Esta complejidad de la demanda turística exigía, por tanto, un conocimiento más profundo de la misma y la aplicación de acciones perfeccionadas. Por este motivo STB apostó fuertemente por las nuevas tecnologías como una herramienta útil para este fin y en 2009 nombró a agencias creativas, de comunicación y digitales para encargarse del marketing integrado y de comunicación (STB, 2008b).

- [Implicación y participación de la población local:](#)

La idea de centrarse en la experiencia turística acarrió la puesta en marcha de un tipo de marketing en el que se quiso involucrar a la población local, y no sólo para concienciarla sobre la importancia del turismo en Singapur, sino también para hacerla participe en esta tarea. Se pretendía que los singapurenses actuaran como embajadores del país ante los visitantes. Se había demostrado que era un medio efectivo de promoción y ayudaba a que los turistas recibiesen información de primera mano de aquellos que vivían y conocían la ciudad. Era una estrategia que permitía realizar un marketing cercano y ayudaba a esos turistas a crear un vínculo emocional con Singapur. Además, traía consigo otros beneficios implícitos como una mayor concienciación sobre la importancia del turismo y el fomento del consumo de servicios y productos turísticos o relacionados con el turismo por parte de los locales.

- [Realización de alianzas estratégicas con empresas e industrias claves:](#)

La colaboración de STB con aerolíneas, atracciones turísticas, hoteles y operadores de viaje con el objetivo de comercializar Singapur no era novedosa, sino que venía de épocas anteriores.

La promoción de Singapur recibió en esta etapa un impulso con el desarrollo de nuevas acciones conjuntas con compañías claves para el turismo como SIA y *Changi Airport Group*.

Por otro lado, la complejidad de la demanda turística obligó a la búsqueda de estrategias de marketing novedosas, como la denominada “entretenimiento de marca”, que tenía como fin entretener y seducir a los potenciales visitantes de la ciudad, a la vez que posicionar su marca con la creación de experiencias. Para ello, necesitaban alianzas estratégicas con empresas y sectores claves para una mayor efectividad. Entre estas alianzas destaca el acuerdo que STB firmó en 2006 con MTV Networks Asia para mostrar Singapur a los millones de espectadores de este canal como un destino ideal para las familias asiáticas y como capital de la música, ocio y eventos del Sudeste Asiático (STB, 2006d).

c) YourSingapore (2010-2015)

Los destinos turísticos a nivel mundial han tenido que adaptarse a las continuas y rápidas transformaciones de este período si han querido mantener su competitividad.

Singapur vivió en la segunda mitad de la década del 2000 una profunda redefinición de su paisaje turístico para alcanzar los ambiciosos objetivos planteados en el plan de acción Turismo 2015.

A estos cambios se unió un incremento de la complejidad y sofisticación de la demanda turística hasta niveles nunca conocidos y una intensificación de la competencia regional que no paraba de crecer y quitarle a Singapur parte de su cuota de mercado en el turismo mundial.

Estos factores fueron determinantes para la realización desde el año 2010 de una revisión de las estrategias de marketing y promoción de Singapur.

A partir de la experiencia adquirida con el desarrollo de la marca de destino *Uniquely Singapore* hubo una evolución y perfeccionamiento de muchas de las acciones implementadas, así como la introducción de otras nuevas.

En este contexto el uso de técnicas tradicionales de marketing se combinó con la utilización de plataformas digitales que iban adquiriendo mayor importancia por las posibilidades que ofrecían para involucrar emocionalmente a los visitantes o potenciales visitantes.

En general, los ejes en los que se basó la mercadotecnia de Singapur a partir del año 2010 se podrían resumir en:

- Introducción de la marca de destino *YourSingapore*

- Desarrollo de un marketing impulsado por la rentabilidad

- [Introducción de la marca de destino *YourSingapore*:](#)

Los cambios que de manera tan veloz sucedían en el turismo provocaron que la marca *Uniquely Singapore* estuviera tan sólo en vigor durante 5 años. La pérdida de efectividad derivaba fundamentalmente de que esta marca ya no respondía a los intereses de Singapur para ser comercializada entre unos viajeros exigentes y mejor informados de los destinos. La singularidad de Singapur expresada por la marca era vista en este momento como un elemento que uniformaba la imagen del país y que no satisfacía a la demanda cada vez más individualista.



El secretario de Estado de Comercio e Industria y Educación, S Iswaran, desveló la nueva marca de destino de Singapur en la Conferencia de la Industria Turística del año 2010, la cual fue llamada *YourSingapore*.

Ilustración 8.3. Logotipo de YourSingapore
Copyright 2010 por STB

El argumento que se dio para su adopción fue el siguiente: “*YourSingapore es una respuesta al cambiante panorama de la competencia y los medios de comunicación, sobre la base de los atributos únicos de Singapur (la concentración de una oferta polifacética que es fácilmente accesible), capacitando a los viajeros a personalizar su propia*

experiencia de Singapur de acuerdo con lo que les gusta y a cómo y cuándo quieren experimentarlo” (STB, 2010b).

Se trataba, por tanto, de una marca de destino que quería influir sobre los factores motivacionales que determinaban la toma de decisiones y proyectar al mismo tiempo aspectos como la personalización, innovación y futuro con el propósito de diferenciarse de la competencia y ser un destino atractivo y relevante para los viajeros.

A la hora de comercializar la marca *YourSingapore*, STB adoptó un enfoque en el que se puso al mundo digital en el centro, para aprovechar de este modo las oportunidades que ofrecían la comunicación digital y las redes sociales (STB, 2011).

Acciones para
comercializar
YourSingapore:

La creación de la website ***www.yoursingapore.com*** con la idea de convertirla en una plataforma dinámica e interactiva que permitiera, por un lado, a los visitantes “[...] *conceptualizar y planear su itinerario de viaje individual de una manera fácil*” y por otro lado, a los miembros de la industria turística “*disponer de una herramienta integrada para intercambiar conocimiento e información y para llegar mejor a los consumidores.*” (STB, 2010b)

Fuerte inversión en mercadotecnia en motores de búsqueda online

Desarrollo de la estrategia conocida como *blogger engagement*, que consistía en la utilización de bloggers influyentes para lograr una mayor vinculación emocional de los usuarios con la marca

Utilización y control de las redes sociales

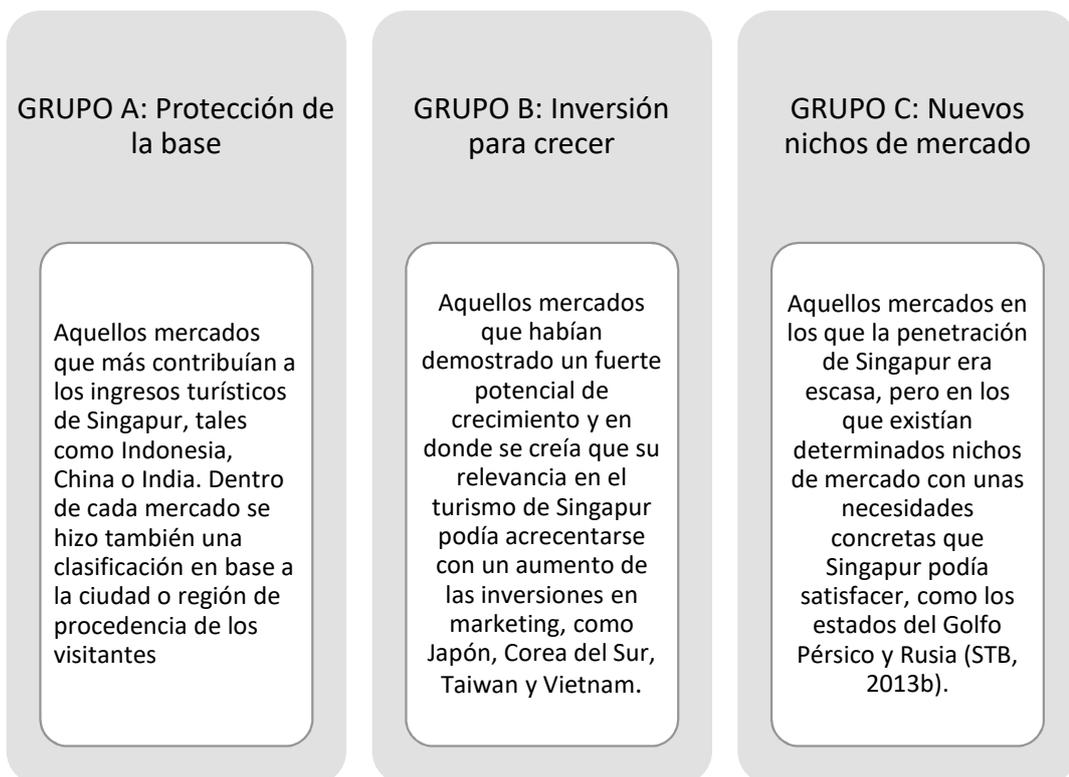
Desarrollo de aplicaciones de móviles, como la lanzada en 2011 para iPhone y Android: *YourSingapore Guide*, que fue desarrollada de forma conjunta por STB, American Express, SIA y StarHub

- [Desarrollo de un enfoque de marketing impulsado por la rentabilidad:](#)

La evolución del turismo y de Singapur como destino aconsejó la búsqueda de un turismo de calidad, es decir, en dar prioridad al crecimiento del gasto más que al incremento del número de turistas. Este hecho tuvo un reflejo en el enfoque dado al marketing y la promoción, como quedó de manifiesto en la Conferencia de la Industria Turística del año 2013, titulada “*Dirigiendo la siguiente fase del crecimiento turístico*”, en donde se establecieron las bases de las estrategias y acciones dentro de este campo

para desarrollar en el futuro (STB, 2013b):

- *Elaboración de un contenido de marketing adecuado para los segmentos identificados por ser los que más podían contribuir al crecimiento de los ingresos por turismo (Segmentos de ocio, de negocios, MICE y de salud).* En la elaboración de ese contenido se tuvieron en cuenta factores que escapaban al marketing tradicional. Ya no sólo se trataba de vender Singapur como un atractivo destino turístico, sino también de evocar en los consumidores emociones, compromiso y entretenimiento para lograr un mayor vínculo con el destino
- *Estrategias de marketing diferenciado dentro el segmento de ocio para cada mercado.* Esta acción conllevó la clasificación de los mercados emisores claves en tres grupos de acuerdo con su contribución a los ingresos por turismo o a su potencial de crecimiento:



- *Enfoque centrado en el visitante.*

La búsqueda de un turismo de calidad condujo igualmente a centrar las acciones de marketing en un determinado público objetivo dentro de los mercados considerados prioritarios de acuerdo con los intereses de Singapur. Se partía del

razonamiento de que, si se lograba satisfacer las necesidades y expectativas de esos visitantes específicos, el destino resultaba más atractivo, lo cual favorecía a la vez un posible aumento de su gasto y de su tiempo de estancia, así como un aumento de la frecuencia con la que visitaban el destino. Bajo esta perspectiva, se comenzó a prestar una mayor atención en esta etapa a un segmento de población con un gran potencial de crecimiento, los viajeros asiáticos pertenecientes a la llamada Generación del Milenio³ que se caracterizaban, en general, por querer autonomía y control en la planificación de sus viajes y por tener una alta conciencia de marca, pero ser poco leal a la misma. No obstante, presentaban diferencias según las regiones. De ahí, la necesidad que hubo de ajustar el marketing dirigido a este segmento de población según el mercado (STB, 2013b).

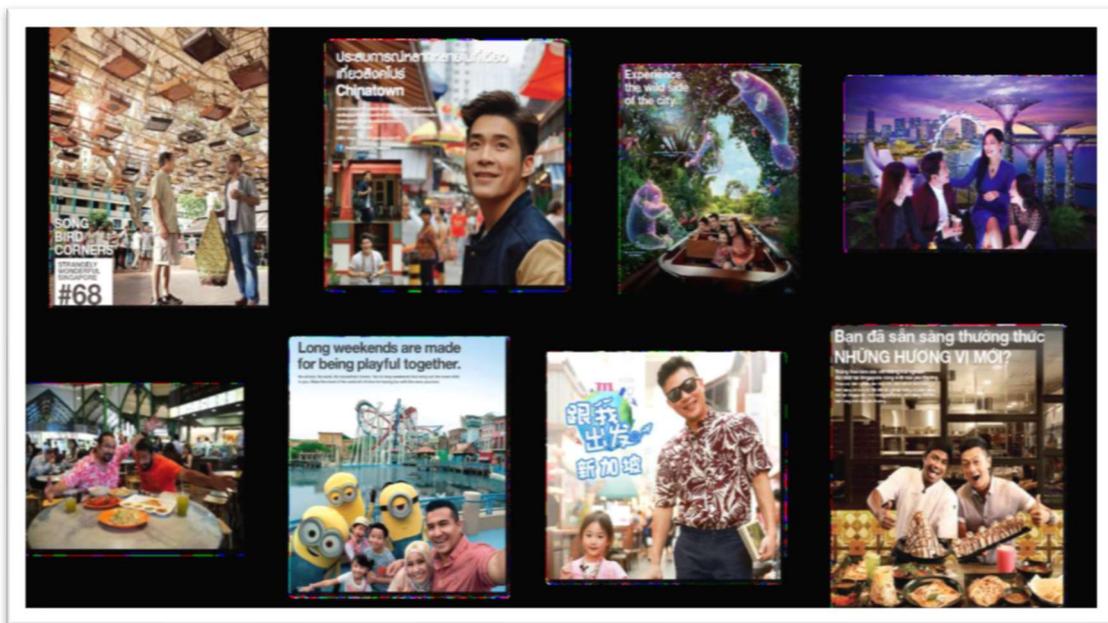


Ilustración 8.4. Campañas promocionales - Australia, India, China y Sudeste Asiático
Copyright s/f por STB

- *Postura orientada al asociacionismo en marketing.*

Esta era una estrategia que se venía practicando con anterioridad, pero dado la mayor complejidad que iba adquiriendo el marketing hubo que ahondar en la misma para afianzar o buscar alianzas estratégicas y a largo plazo con compañías

³ Esta generación es también conocida como la Generación Y, y engloba a los nacidos entre 1980 y 2000. Se caracteriza por su alto nivel educativo y por su alta dependencia de las tecnologías, muy superior al de las generaciones anteriores.

claves para el desarrollo del turismo de Singapur. Existía la creencia de que esta estrategia facilitaba una extensión de la influencia del país y ayudaba a llegar de manera más efectiva al público objetivo en los mercados claves.

– *Mayor énfasis en el análisis e investigación en el ámbito de la mercadotecnia.*

Los cambios continuos en el estilo de vida, intereses y expectativas de los consumidores obligaban a un conocimiento profundo de los mismos. Este factor se tradujo en una complejidad creciente a la hora de diseñar y ejecutar las labores de marketing, que necesitaba de una revisión constante para ser más efectivo. STB, consciente de esta situación, dio gran importancia al análisis, la investigación y al intercambio de conocimiento para hacer frente a los retos y desafíos de cada período. Para ello, además de las tareas de análisis realizadas por la propia institución, creó plataformas de debate en la que los representantes de la industria turística del país podían expresar y compartir sus ideas sobre el desarrollo del marketing, entre otros aspectos, tales como *TravelRave* o el laboratorio de marketing turístico creado en 2015 (STB, 2015d).

(ii) Fortalecimiento del atractivo del destino

“El paisaje turístico de Singapur está continuamente renovándose y reinventándose para aumentar su atractivo a los visitantes. Nosotros continuaremos siendo valientes en hacer frente a la necesidad de cambiar, construyendo sobre la base de nuestras fortalezas y siendo conscientes de la necesidad de equilibrar los intereses de todas las partes interesadas. Se trata de encontrar el equilibrio adecuado y la armonía en la mejora de Singapur como destino y como lugar para vivir” (STB, 2006f).

Estas palabras pronunciadas por el director de STB, Simon Israel, en la séptima reunión del Consejo Asesor Internacional para el Turismo celebrado en el año 2006 expresaban dos de las claves que explican el éxito de la política turística de Singapur: la transformación y reinvención constante de la ciudad.

Esta forma de entender y ejecutar la política turística trajo consigo una búsqueda constante del fortalecimiento del atractivo de Singapur como destino y el desarrollo de

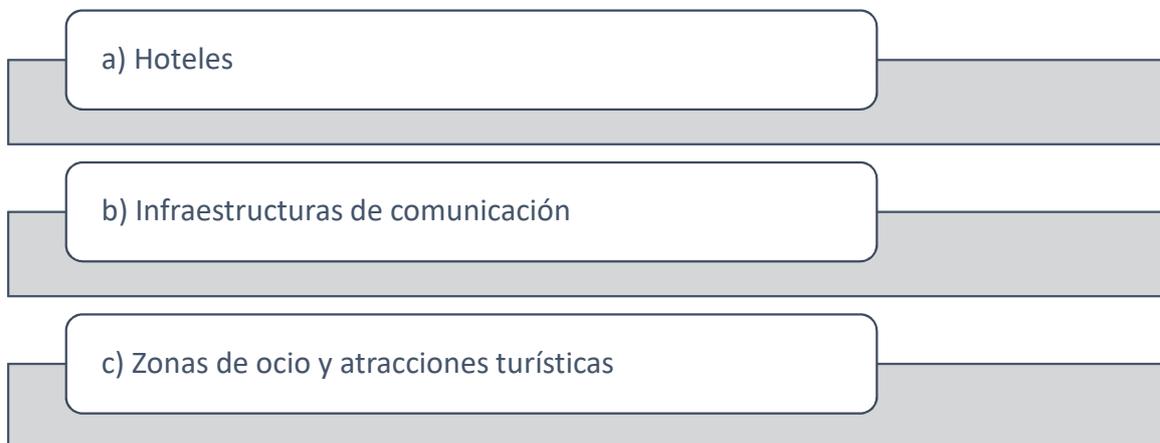
productos, servicios e infraestructuras turísticas o relacionadas con el turismo en consonancia con los intereses y objetivos de cada período.

En Fase de Madurez e Incertidumbre, a diferencia de la fase anterior en la que se hizo más hincapié en el perfeccionamiento y renovación de lo creado, hubo un relanzamiento de las acciones encaminadas a desarrollar nuevos productos y servicios turísticos y a mejorar las infraestructuras del país. Las serias dificultades que atravesaba en esta etapa el turismo, con una pérdida paulatina de competitividad con respecto a otros destinos regionales, aconsejaron una revisión de la política hasta el momento implementada en esta materia, como bien se plasmó en el plan de acción Turismo 2015.

Los ambiciosos objetivos planteados en este plan desencadenaron una nueva transformación y reinención del paisaje turístico de Singapur.

A partir del año 2010 los cambios en los objetivos del país como destino turístico, con una clara apuesta por la calidad más que por la cantidad, acarrearón una modificación en cuanto al contenido y diseño de los proyectos implementados en este ámbito.

Las dificultades y los retos de esta etapa provocaron la necesidad de intervenir en el llamado *hardware*, es decir, en el espacio turístico físico de Singapur. Las intervenciones principales se realizaron en estas tres áreas:



a) Hoteles

Es bien conocida la importancia de los hoteles en el desarrollo de cualquier destino turístico, y por este motivo ha sido una constante la colaboración de STB con URA para identificar los terrenos estatales más atractivos para la ubicación de estos establecimientos

y explorar las opciones de transformación de edificios públicos en hoteles (STB, 2007). También ha sido destacable la cooperación de este organismo con la industria hotelera de Singapur con el propósito de conseguir que el país ofreciese una planta hotelera competitiva capaz de encarar los retos y dificultades de forma eficaz.

Los cambios en la forma de viajar, que fueron más profundos y rápidos a partir de los años 2000, la propia evolución del sistema económico de Singapur y otros acontecimientos externos al turismo tuvieron como consecuencia una transformación del modelo de gestión hotelera y la reforma de hoteles y/o la construcción de otros nuevos para atender las necesidades e intereses del momento.

Tabla 8.2
Hoteles turísticos en Singapur en el período 2000-2014

Año	Nº de habitaciones	Porcentaje de ocupación media anual
2000	30.469	83,50%
2001	30.472	76,30%
2002	30.468	74,40%
2003	29.917	67,20%
2004	30.300	80,60%
2005	30.445	84,00%
2006	30.686	85,00%
2007	30.087	87,00%
2008	32.000	81,00%
2009	33.880	76,00%
2010	40.759	85,00%
2011	42.674	86,00%
2012	44.037	87,00%
2013	47.113	86,00%
2014	50.676	86,00%

Nota. Información extraída de STB (2000-2015)

Esta etapa de mayor complejidad para el sector turístico estuvo, por tanto, caracterizada por los siguientes elementos:

- Diversificación de la planta hotelera:

La gran variedad de intereses y expectativas de los visitantes a Singapur requería el desarrollo de una planta hotelera diversa capaz de satisfacer las exigencias de los mismos. Junto a la apertura de grandes hoteles en esta etapa, se consolidó la tendencia inaugurada en la década anterior de construir pequeños hoteles boutique dirigidos a nichos de mercado concretos. Por otro lado, otra tendencia que fue adquiriendo mayor relevancia fue la apertura de hoteles económicos para hacer frente al creciente encarecimiento de la ciudad, el cual estaba provocando que ciertos viajeros buscaran destinos más asequibles. No obstante, a pesar de este hecho, Singapur siguió dando prioridad al sector de lujo, con un aumento significativo en este período del número de hoteles de este tipo, tales como *The Fullerton Hotel* o *Capella Hotel*, situado en la isla de Sentosa.



Ilustración 8.5. The Fullerton Hotel
[Fotografía de YourSingapore] (Singapur, s/f)



Otro aspecto destacable de esta fase fue la construcción de hoteles con elementos arquitectónicos o de diseño singulares para convertirlos en atracciones por sí mismos o incluso en iconos de Singapur, como el Hotel Marina Bay Sands.

Ilustración 8.6. Marina Bay Sands
[Fotografía propia]

- Fortalecimiento de la competitividad y calidad del sector hotelero:

La creciente competencia de otros destinos regionales y los ambiciosos objetivos planteados para este período exigían una intensificación de las medidas encaminadas al fortalecimiento de la competitividad y la calidad del sector hotelero de Singapur. De este modo, STB junto con otros organismos gubernamentales y el sector privado, encabezado por la Asociación Hotelera de Singapur, pusieron en marcha diversas iniciativas dirigidas a este fin.

- Adopción de iniciativas frente a situaciones imprevistas:

La industria hotelera de Singapur, como el sector turístico en general, tuvo que hacer frente a lo largo de este período a factores externos que impactaron de forma muy negativa en su desarrollo y que pusieron en entredicho su crecimiento. El suceso más grave de todos fue la epidemia de SARS, que llegó a Singapur en el año 2003. Durante este episodio la ocupación hotelera en el país alcanzó cifras nunca alcanzadas, de hasta el 7 y 8%. Esta situación hizo que saltaran las alarmas, y tanto el gobierno como el sector hotelero actuaron rápidamente para contrarrestar los efectos adversos de esta epidemia en la economía, con la aprobación de un importante paquete de ayudas y la puesta en marcha de iniciativas como la difusión entre los empleados de las normas y pautas a tomar ante un caso de SARS o programas de formación subsidiados que permitieran a los hoteles mantener a su plantilla completa mientras recibía formación y no ser recortada ante la disminución del volumen de trabajo (STB, 2014a).

b) Infraestructuras de comunicación

Las infraestructuras de comunicación fueron otros de los elementos a los que siguieron prestando gran atención por la necesidad del país de estar bien conectado con el resto del mundo y de ofrecer eficiencia y calidad frente a destinos competidores regionales que se caracterizaban por sus caóticas y escasas infraestructuras.

- Por aire:

El aeropuerto de Singapur-Changi tuvo desde sus inicios una política de desarrollo de infraestructuras basada en la anticipación a la demanda, es decir, en la ampliación y construcción de nuevas instalaciones con antelación para evitar en el futuro problemas de congestión y mantener sus estándares de calidad. El fuerte crecimiento que experimentó el aeropuerto en esta etapa impulsó la ampliación y mejora de sus instalaciones, con la inauguración en 2008 de la terminal 3 y el inicio en 2012 de la construcción de la terminal 4 (Tan, 2016).



Ilustración 8.7. Terminal 3 del aeropuerto Changi.
[Fotografía de Changi Airport Group] (Singapur, 2008)

Esta política basada en la eficiencia y la calidad fue reconocida en múltiples ocasiones con el nombramiento del aeropuerto de Singapur-Changi como el mejor del mundo durante varios años consecutivo, siendo este aspecto de gran importancia para la imagen que Singapur quería proyectar tanto a nivel internacional como local.

- Por mar:

El sector de los cruceros era uno de los más pujantes y de más rápido crecimiento en Singapur en los años 2000. Este hecho provocó que la capacidad de la terminal de cruceros, que había sido ampliada en el año 1996, se quedara pequeña.

En el año 2008 fue presentado el proyecto de construcción de una nueva terminal de cruceros en Marina Bay, que fue terminado en el 2012. Con ella no sólo se duplicaba la capacidad de recepción y gestión de pasajeros en el país, sino también se posibilitaba la entrada de cruceros de mayor envergadura (STB, 2009a). La antigua terminal fue sometida a un proceso de renovación, mejorando los servicios de control de extranjería e inmigración y de recogida de equipajes (STB, 2013a). Esta política de mejora de las infraestructuras relacionadas con los cruceros consolidó en este período a Singapur como el centro de este sector en el Sudeste Asiático.

- Por Tierra:

La red viaria y de metro de Singapur continuó desarrollándose en esta etapa para hacer más accesible a los visitantes y residentes aquellos lugares de interés turístico. Uno de los principales hitos en esta materia fue la inauguración en el año 2002 de la estación de metro del aeropuerto, que permitió a los pasajeros contar con un eficaz y económico medio para desplazarse por la ciudad. Asimismo, se invirtió esfuerzo y dinero en la realización de campañas de concienciación dirigidas a los trabajadores del transporte público con el objetivo de mejorar el servicio prestado y dar una mejor imagen del país; iniciativa que no era nueva, sino que ya se venía realizando con anterioridad.

c) Zonas de ocio y atracciones turísticas

La Fase de Consolidación estuvo caracterizada por un escaso desarrollo de nuevas atracciones turísticas, sobre todo en comparación con la década anterior. En estos años se puso mayor énfasis en la tematización del espacio de Singapur, tal y como quedó plasmado en el plan de acción Turismo 21.

La estrategia de tematización del espacio empezó a ser cuestionada ante las nuevas circunstancias que habían emergido y que estaban afectando al turismo del país. Las críticas hacia la misma versaron sobre la paulatina pérdida de atractivo del destino por no ofrecer un producto distintivo y atrayente frente a la competencia y por no satisfacer las exigencias de unos visitantes que empezaban a demandar una mayor personalización del producto y no tanto un producto estandarizado.

En este sentido, el Grupo de Trabajo sobre Turismo creado en el año 2002 señalaba la falta de atracciones turísticas como una de las debilidades de Singapur. En concreto, indicaba que “[a]unque *Singapur tiene atracciones de primer nivel tales como los Jardines Zoológicos de Singapur y el Safari Nocturno, se necesita más inversión en el sector de las atracciones para asegurar que Singapur ofrece más opciones de visitas a los turistas. Esto es crucial puesto que hacer turismo es una de las actividades claves que el visitante realiza mientras está en Singapur*” (Ministry of Trade and Industry, 2002: 5).

Uno de los objetivos estratégicos planteados por este comité fue precisamente el desarrollo de productos turísticos distintivos como medida para incrementar el número de visitantes y los ingresos por turismo.

Posteriormente, el plan de acción Turismo 2015 materializaría esta idea con la



puesta en marcha de una serie de proyectos que hicieron cambiar el paisaje turístico de Singapur y modificar el rumbo de su industria turística.

Singapur entró a partir de la segunda mitad de la década de los 2000 en una nueva fase caracterizada por la construcción y reforma de numerosas atracciones e infraestructuras turísticas o relacionadas con el turismo. Los proyectos impulsados en este período siguieron una serie de pautas comunes, que en ciertos casos fueron una continuación de lo desarrollado anteriormente:

- Búsqueda de la sofisticación y la vanguardia.
- Énfasis en la diferenciación y el factor sorpresa.
- Asociación de la ciudad con la naturaleza.
- Reinención del paisaje urbano y reinterpretación de la historia y la cultura.
- Alineación de los proyectos con los intereses económicos, políticos o sociales del período.

Las iniciativas más destacadas en esta materia por su repercusión e impacto en el turismo de Singapur fueron las siguientes:

- [Construcción de Marina Bay Sands y Sentosa Resorts World](#)

La construcción de dos casinos en Singapur, incorporados en lo que eufemísticamente fue llamado “resort integrado”, fue muy controvertida y generó un amplio debate en la sociedad singapurense y en el propio gobierno.

Los juegos de azar y las apuestas eran actividades prohibidas en Singapur desde la época colonial al estar asociado al crimen y a la falta de valores morales; prohibición que se mantuvo tras la independencia del país.

En una sociedad conservadora como la singapurense, el anuncio realizado por el gobierno en el año 2004 para analizar la posibilidad de legalizar los casinos en la ciudad y permitir el juego no pasó desapercibido, provocando las quejas de diferentes sectores de la sociedad, sobre todo de grupos religiosos musulmanes y cristianos, políticos y otras entidades sociales por temor al impacto negativo que estas actividades podían generar en los valores de sociedad, en la seguridad y en la imagen del país.

Esta cuestión fue debatida en el Parlamento de Singapur en diversas ocasiones durante el 2004 y las razones esgrimidas para su defensa eran básicamente económicas. El secretario de Estado Vivian Balakrishnan argumentaba a este respecto en la sesión



parlamentaria del 19 de abril de 2004 que “[c]on el rápido crecimiento de la riqueza en Asia, tenemos que mejorar y ampliar nuestra oferta de productos turísticos en Singapur. Cuando el Consejo Internacional Asesor de Turismo se reunió en Singapur el año pasado, un comentario fue que ‘Singapur está tan en medio del camino y tiene el peligro de ser sobrepasada’. En los próximos años, vamos a hacer grandes inversiones en la industria turística para que de este modo siga siendo un importante generador de puestos de trabajo para los singapurenses. Aunque no queremos ser un Las Vegas o un Macao, tenemos que considerar todas las posibilidades” (Ministry of Trade and Industry, 2004).

Este discurso no dejaba dudas sobre el interés existente en el gobierno de Singapur por la implantación de casinos en la ciudad, el cual era considerado un sector altamente lucrativo y que generaba grandes beneficios económicos, sirviendo de estímulo a la industria turística del país que venía sufriendo una fuerte competencia de otros destinos regionales.

La discusión suscitada en Singapur sobre los casinos fue, como bien indica Ooi (2010: 8) un debate entre “dinero versus valores” y alcanzó un nivel de intensidad muy elevado para un país poco acostumbrado a la crítica pública por la falta de libertad de expresión. Este debate hizo que algunos sectores pidieran la celebración de un referéndum sobre la legalización de los casinos en la ciudad; propuesta que fue rechazada por el gobierno dando el argumento de que “[e]l casino no es una cuestión de supervivencia o soberanía nacional que merezca ser acordado por referéndum [...] Tampoco es un tema de conciencia o de moral fundamental como el aborto o el trasplante de órganos, puesto que ya tenemos muchas formas de juego legal en Singapur. No hay necesidad de un voto libre en el Parlamento [...] Se trata de una cuestión de política - si permitir o no una salida adicional a los juegos de azar y sopesar los pros y los contras para dictaminar si el beneficio económico de hacerlo es mayor que los costes sociales para Singapur” (National Archives of Singapore, 2005: 24).

Desde el discurso oficial se señalaba, por tanto, que era responsabilidad final del gobierno el dictamen sobre esta cuestión, al indicar que había sido elegido por los ciudadanos precisamente para “[...] decidir sobre los asuntos y salvaguardar los intereses a largo plazo de Singapur” (National Archives of Singapore, 2005: 23-24). En definitiva, se instó a los ciudadanos a aceptar los resorts integrados por el bien del país, como expresa Henderson (2007a).

Este razonamiento dejaba de nuevo patente el fuerte intervencionismo y paternalismo que había caracterizado la forma de hacer política en Singapur en las últimas

décadas.

La controversia, en cualquier caso, no impidió la paralización de este proyecto de construcción de dos casinos en la ciudad, los cuales estarían integrados en complejos más amplios compuestos por hoteles, centro de convenciones, teatros, museos, parques de atracciones, tiendas y restaurantes de lujo bajo un concepto innovador.

El gobierno lanzó a finales de 2004 un concurso público de ideas entre inversores potenciales para ver la viabilidad e interés del proyecto entre los mismos. El éxito de participación fue elevado.

La siguiente fase de tramitación consistió en la solicitud de presentación de propuestas. Un comité ministerial denominado *Tender Approving Authority* sería el encargado de evaluarlas, estableciéndose unos criterios de selección muy estrictos basados en los siguientes factores:

- El atractivo turístico y contribución del proyecto
- El concepto y diseño arquitectónico.
- La inversión para el desarrollo.
- La fortaleza del consorcio y socios (STB, 2006b).

La oferta seleccionada se tenía que comprometer, además, a seguir las normas impuestas por el gobierno para alejar los problemas que tradicionalmente estaban asociados a los casinos (la ludopatía, el crimen organizado, el blanqueo de dinero y la degeneración moral y social) y limar con ello los recelos de aquellos que se oponían a su legalización. Entre esas normas estaba la restricción en la entrada al casino de la población local con la aplicación de una tasa de 100 SGD por día para aquellos que desearan entrar en los mismos o la obligatoriedad de una estrecha colaboración con el Ministerio de Interior para alejar el fantasma de la criminalidad que lugares como Macao o Las Vegas sufrían. Estas medidas suponían un reconocimiento implícito de la problemática asociada a los casinos, pero el interés económico primó sobre estos aspectos.

A partir del año 2006, una vez seleccionadas las propuestas que más se ajustaban a los requisitos exigidos, se empezaron a construir los dos resorts integrados que cambiaron el paisaje turístico de Singapur tras su finalización y llamados **Marina Bay Sands** y **Sentosa Resorts World**.

Marina Bay Sands.

El gobierno de Singapur adjudicó la construcción del resort integrado a la corporación norteamericana Las Vegas Sands. Este complejo fue construido en el nuevo centro urbano que estaba emergiendo en torno a la bahía de Singapur y vino a complementar otros proyectos urbanísticos que contribuían igualmente a la creación de una imagen distintiva y espectacular del frente marítimo de la ciudad.



Marina Bay Sands, que es como fue bautizado este complejo, era un concepto innovador de centro de ocio y de negocios que integraba, además del casino, un hotel, un centro de convenciones y exposiciones de 110.000 metros cuadrados, varios teatros, un museo de Artes y Ciencias y un centro comercial con tiendas y restaurantes de lujo.

Ilustración 8.8. Vista de Marina Bay Sands.
Fotografía propia

Su arquitectura vanguardista y su diseño de calidad junto con la variedad de productos y servicios ofrecidos en sus instalaciones han convertido a este lugar en uno de los nuevos iconos turísticos de Singapur.

Sentosa Resorts World

El proyecto presentado por Infinity@The Bay, una unión temporal de empresas formada por Genting International y Star Cruises, fue el proyecto ganador para el desarrollo de un resort integrado en la isla de Sentosa (STB, 2006a). Sentosa Resorts World fue concebido como un centro que buscaba complementar la oferta ofrecida por Marina Bay Sands en cuanto al ocio y los negocios. La peculiaridad de este inmenso complejo formado por un casino, hoteles, centros de reuniones y eventos y zonas de restauración estaba en el hecho de que también integraba atracciones destinadas a la familia como el parque de atracciones Universal Studio o el acuario S.E.A.

- Revitalización de Orchard Road:

Orchard Road es la arteria comercial por excelencia de Singapur y uno de los escaparates más destacados de la ciudad al mundo al ser un lugar de visita casi obligada. Esta importancia dentro del panorama turístico exigía una atención especial, como así se le concedió con la elaboración de un plan para revitalizar la misma a partir del año 2005, que formaba a su vez parte de la hoja de ruta Turismo 2015.

Este plan fue la materialización de las ideas y recomendaciones hechas por el equipo de trabajo creado específicamente en el 2003 para la revitalización de Orchard Road, en el que participaron representantes de STB, URA y *Land Transport Authority*. Su visión era la conversión de Orchard Road en “[...] *un centro urbano dinámico, vibrante y vital para visitantes extranjeros y locales, y en un escenario para eventos emocionantes donde lo mejor de la vida de la ciudad puede encontrarse en medio de jardines tropicales*” (STB, 2005a). Los ejes estratégicos del plan fueron tres:

- *Mejorar la experiencia de compra de los visitantes a Orchard Road*

Mejorar la experiencia de compra implicaba, según el gobierno, introducir conceptos innovadores. Entre las medidas desarrolladas para este fin estuvo la salida al mercado de terrenos de titularidad pública, en concreto de STB y URA, en donde se autorizaron la construcción de centros comerciales, de entretenimiento y ocio vanguardistas en su diseño e innovadores en cuanto a los servicios y productos ofrecidos.



Ilustración 8.9. Comercial Ion Orchard.
[Fotografía de Capital Land] (Singapur s/f)

De igual forma hubo una flexibilización de las normas para permitir reformar y ampliar las fachadas de los edificios existentes para hacerlos más atractivos a los clientes y visitantes (STB, 2005a).

- *Mejorar la experiencia de los peatones en la calle*

El cumplimiento de este objetivo conllevó la inversión de 40 millones de SGD en un período de tres años. El entorno de Orchard Road fue sometido a un proceso de renovación y embellecimiento, con la mejora de sus infraestructuras y la introducción de eventos y actividades para aumentar su vitalidad y atraer a un mayor número de visitantes a la zona.

- *Colaboración estrecha del gobierno con representantes privados de Orchard Road*

La diversidad de intereses de los actores presentes en Orchard Road y la implementación de las numerosas iniciativas planeadas requerían una colaboración estrecha de todos los sectores involucrados, entre los que destacaba la Asociación Empresarial de Orchard Road (STB, 2005a). El gobierno se implicó fuertemente en la ejecución de este ambicioso plan y animó al sector privado a participar en él. STB aprobó dos planes de ayudas con una duración de 5 años para incentivar a las empresas a poner en marcha proyectos comerciales y eventos que fueran innovadores, atractivos y únicos en su clase en el Sudeste Asiático.

En resumen, esta fase se caracterizó por una nueva transformación del paisaje turístico de Singapur para satisfacer a una demanda cada vez más exigente e hipersegmentada y mejorar la competitividad del país. La intensa labor de marketing y el fortalecimiento del atractivo del destino, con una política de creación y mejora del producto turístico, otorgaron una sólida base al sector MICE de Singapur para hacer frente con mayor solvencia a un contexto complejo y muy competitivo. La política pública relacionada con el turismo permitió, como en las fases anteriores, dotar al país de una serie de atributos muy positivos para el desarrollo de su industria MICE, como así era reconocido públicamente por sus representantes.

8.3.1.4. Producto. La búsqueda de la calidad y la eficiencia

“Aunque somos [un destino] caro, seguimos teniendo una posición de mercado muy sólida debido a la calidad. Se trata de la calidad de las infraestructuras, de la calidad de las salas de reuniones, de la calidad de los servicios, de los servicios prestados. Quizá no tengamos la gente más amable si nos comparas con los tailandeses, que son un poco más humildes, más amables. Pero nosotros hacemos el trabajo, más eficiente” (B. Cassim, comunicación personal, 27 de agosto de 2015).

Estas palabras pronunciadas por Benjamin Cassim, docente de Temasek Polytechnic, reflejaban una visión compartida por todos los entrevistados para esta investigación sobre la calidad del producto turístico MICE en Singapur en la Fase de Madurez e Incertidumbre.

El análisis cualitativo de contenido realizado revela que los elementos considerados como atributos positivos del destino dentro de la subcategoría “Producto” se refieren tanto a los componentes tangibles (las infraestructuras y lugares de reunión) como a los intangibles (los servicios ofrecidos y el entorno general de la ciudad) (ver Figura 8.12.).

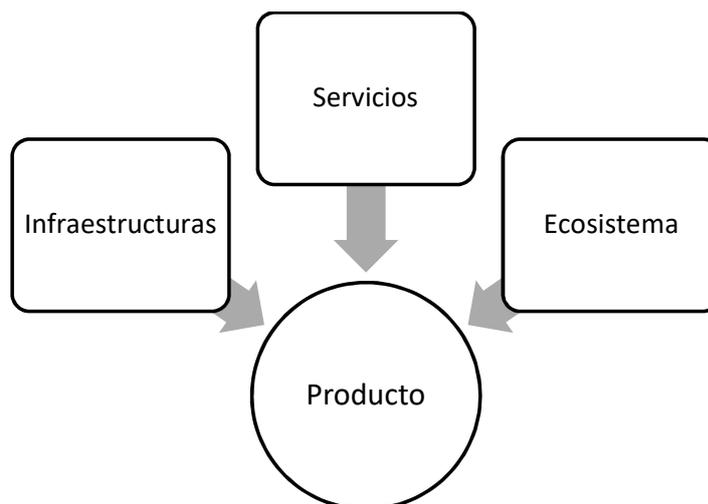


Figura 8.12. Códigos de la subcategoría “Producto”
Elaboración propia

(i) Infraestructuras

La calidad de las infraestructuras de Singapur vinculadas con el turismo MICE seguía siendo en esta fase un aspecto destacado como fortaleza del destino.

La inauguración en la segunda mitad de los 90 de dos grandes centros de convenciones y exposiciones, Singapore International Convention and Exhibition Centre y Singapore Expo, afianzó la competitividad del sector MICE de Singapur (ver Tabla 8.7.). Sin embargo, la entrada al nuevo milenio fue un momento muy delicado para las industrias turística y MICE por una serie de acontecimientos de carácter internacional que tuvieron un impacto muy negativo para la misma.

Tras estos episodios, STB lanzó dentro del plan estratégico Turismo 2015 varias iniciativas para impulsar el crecimiento del sector MICE, entre las que se encontraban la construcción de nuevos desarrollos urbanísticos que perseguían la transformación del paisaje MICE de la ciudad. En general, las pautas seguidas para la implementación de esta política de infraestructuras fueron las siguientes:

- *Planificación a largo plazo*

Con su política de planificación a largo plazo, Singapur ha sido capaz de asegurarse las suficientes infraestructuras MICE hasta el año 2030 de acuerdo con las previsiones de crecimiento.

- *Segmentación*

La existencia en la ciudad de varios centros de exposiciones y congresos impulsó a que éstos adoptaran una política de especialización en segmentos prioritarios, lo cual ayudaba no sólo a evitar una competencia directa entre los mismos, sino también a enriquecer la oferta de Singapur como destino al ofrecer un producto más diverso y completo. Así, por ejemplo, mientras Suntec Singapore Convention and Exhibition Centre se especializó en la captación de eventos relacionados con la tecnología y la medicina, Sentosa Resort Worlds lo hizo en grupos de incentivos y Singapore Expo en eventos vinculados con la aviación y logística.

Los proyectos más significativos dentro del ámbito de las infraestructuras que marcaron un hito por su gran impacto fueron:

a) Marina Bay Sands

La construcción del resort integrado de Marina Bay Sands añadió más de cien mil metros cuadrados al espacio en Singapur destinado a la celebración de convenciones y exhibiciones. Marina Bay Sands ofrecía un nuevo concepto al visitante MICE por aunar en el mismo lugar centros para los negocios, las reuniones y el ocio. Además, destacaba por su arquitectura icónica, que vino a potenciar el paisaje de Singapur. En palabras de Mike Lee, este resort integrado se convirtió en *“un destino dentro del destino”* (M. Lee, comunicación personal, 31 de agosto de 2015). El complejo, levantado en Marina Bayfront, estaba situado en una zona de la ciudad en la que se concentraba gran parte de la actividad MICE, con la existencia en sus inmediaciones de Suntec Singapore International Centre y de numerosos hoteles, haciendo de esta zona *“un lugar MICE integrado, compacto y vibrante”* (STB, 2006g)

c) Gardens by the Bay

Este jardín, situado en las inmediaciones de Marina Bay Sands, no sólo cambió el paisaje urbano de Singapur y añadió un nuevo atractivo turístico, sino que también dotó a la ciudad de un nuevo espacio para eventos en los que realizar actividades corporativas, cenas de gala, lanzamientos de productos u otro tipo de eventos especiales para los visitantes MICE (Yue, 2012b)

e) Reforma de Suntec Convention Centre

Suntec Singapore Convention and Exhibition Centre fue cerrado en 2012 para someterlo a una profunda reforma. Tras una inversión de más de 180 millones de SGD, este complejo reabrió sus puertas al año siguiente y fue dotado de unas instalaciones modernas y adaptadas a las nuevas tecnologías.

b) Sentosa Resorts World

El otro gran proyecto urbanístico desarrollado en este período, Sentosa Resort Worlds, estaba más enfocado a un turismo de ocio y de familia por las numerosas atracciones que disponía, como el casino o el parque de atracciones Universal Studios. No obstante, el complejo también contaba con numerosas salas de reuniones y eventos con capacidad para albergar a más de 12.000 delegados (TTGmice, 2009). Al igual que Marina Bay Sand ofrecía al visitante MICE un producto novedoso, sobre todo al sector de incentivos, que era al que en gran parte estaba dirigido este resort integrado.

d) Renovación de Singapore Expo

La construcción de Marina Bay Sands generó grandes expectativas en el sector MICE de Singapur por su novedoso concepto y su buena localización, pero a la vez hizo surgir dudas sobre la viabilidad de otros espacios, como *Singapore Expo*, que inició un proceso de transformación, tanto en sus instalaciones como en el propio concepto del centro, para evitar quedar relegado a un segundo plano ante la creciente competencia dentro del país. La necesidad de mantener e incrementar su cuota de mercado en el pujante sector MICE impulsó a finales de los 2000 la construcción de un recinto destinado a convenciones, que recibió el nombre de MAX Atria. Existía una tendencia cada vez mayor en este período de celebrar eventos híbridos, lo que aconsejaba disponer de salas para convenciones (Mak y Yue, 2008). Con la inauguración de este espacio en 2012, Singapore Expo cambió su denominación a *Singapore Expo Convention and Exhibition Centre*, mostrando con ello su intención de atraer igualmente al sector de convenciones. Asimismo, hubo una adaptación de las instalaciones para hacerlas más sostenibles y ofrecer de este modo un producto más acorde con los principios de sostenibilidad y concienciación medioambiental (Yue, 2012a).

La fuerte inversión realizada tanto por el sector público como privado en estos proyectos permitió dotar a Singapur de espacios MICE modernos, eficientes y de calidad.

(ii) Servicios

La fortaleza de Singapur, como así se aparece reflejado en el discurso de los entrevistados para este estudio, no sólo radicaba en unas excelentes infraestructuras MICE sino también en la existencia de unos servicios de calidad. Asad Shiraz señalaba en este sentido que:

“[...] porque Singapur funciona, porque Singapur es eficiente, porque Singapur hace las cosas para usted rápidamente y la gente viene a Singapur para hacer negocios, Singapur es el mejor lugar para celebrar una convención. Si está mirando a Singapur como mercado o la región como mercado, venga y se encontrará aquí con todos” (A. Shiraz, comunicación personal, 1 de septiembre de 2015).

Estas palabras mostraban una visión extendida sobre la eficiencia y calidad del servicio ofrecido por el sector MICE de Singapur. No obstante, también había voces críticas que hacían hincapié en la falta de profesionalidad y en la debilidad de los recursos humanos. Es por este motivo por el que se va a analizar las políticas públicas relacionadas con este ámbito en el apartado correspondiente dentro de la categoría “Atributos negativos” (ver apartado 8.3.2.).

(iii) Ecosistema

Otra de las fortalezas destacadas era la existencia en Singapur de un ecosistema apropiado para el intercambio de ideas, establecer contactos, explorar posibilidades de negocios y desarrollar el capital humano. Estos elementos generaban un valor añadido al producto MICE de Singapur, como bien expresaba en 2006 el ministro de Comercio e Industria, Lim Hng Kiang: *“Singapur necesita ir más allá de ser un lugar eficiente. Debemos convertirnos en un catalizador para el éxito empresarial. Singapur aspira a ser una capital del intercambio en donde el talento, la tecnología y las ideas converjan para crear un valor sinérgico a los organizadores de eventos de negocios y visitantes” (STB,*

2006g). Estas palabras, en línea con el objetivo del plan Turismo 2015 de impulsar el crecimiento del sector MICE a través del desarrollo de un producto diferenciado, había que encuadrarlas en un contexto de competencia cada vez mayor entre los distintos países del Sudeste Asiático.

En resumen, la Fase de Madurez e Incertidumbre se caracterizó por la necesidad de crear un producto turístico MICE diferenciado y de calidad con respecto a los competidores. Ello supuso una fuerte movilización de recursos financieros y humanos para dotar a la ciudad de las infraestructuras y servicios necesarios para tal fin.

8.3.1.5. Imagen. La proyección de la diferencia

“Estoy seguro de que [STB] está haciendo un buen trabajo. Como dije, Singapur no es como antes. La gente conoce ahora Singapur muy bien. Antes Hong Kong era más conocida. Pero por la Formula 1, por las cosas que están haciendo aquí, la gente conoce mucho mejor Singapur. En términos de promoción y publicidad están haciendo un buen trabajo” (M. del Vento, comunicación personal, 26 de agosto de 2015).

Estas palabras de Mauro del Vento, director general de Lotus Asia Tours, reflejaban una opinión muy extendida sobre la exitosa labor de STB en el ámbito de la promoción y marketing de Singapur, logrando mejorar el posicionamiento del país y creando una imagen de marca clara a nivel internacional.

Como fue puesto de manifiesto, los destinos necesitaban estar bien posicionados y tener buena imagen y prestigio para atraer eventos MICE. El marketing y la promoción eran un campo de vital importancia para asegurar la viabilidad de este segmento. Pero su particularidad hizo que se pusieran también en marcha iniciativas específicas para el mismo, al margen de aquellas destinadas al destino en general (ver apartado 8.3.1.2.). Se han establecido tres etapas dentro de este ámbito en base a los objetivos estratégicos prioritarios de cada momento:



a) Marketing y promoción frente a la crisis (2000-2003)

El milenio comenzó con una conflictiva y delicada situación internacional que afectó gravemente a la industria turística (ver apartado 8.1.). El sector MICE no escapó a esta recesión global. El terrorismo, las guerras y sobre todo la epidemia de SARS provocaron un descenso en el número de visitantes MICE. El temor se generalizó y muchos de los posibles visitantes y delegados a eventos decidieron permanecer en su lugar de origen. A ello se unió el recorte en los gastos de viaje de muchas empresas para capear con mayores recursos la crisis que se avecinaba.

STB frente a estos acontecimientos puso en marcha su maquinaria con el desarrollo de actividades diversas dentro del ámbito del marketing, entre las que destacaban:

- Participación en ferias y eventos comerciales consideradas claves para los intereses del país, como, por ejemplo, Incentive Travel and Meetings Executives (ITME) en Chicago.
- Fortalecimiento de la colaboración con la industria turística de Singapur. Destacó en este contexto la participación conjunta de STB junto a una delegación de representantes de la industria turística local en la feria ITME poco tiempo después de los atentados terroristas en Nueva York en 2001 (STB, 2002b).
- Búsqueda de nuevos mercados, con un mayor número de acciones en mercados emisores con mayor potencial para el país, como los de Asia-Pacífico.

b) Internacionalización (2003-2009)

A medida que avanzaba la década de los 2000 la competencia de otros destinos regionales se iba intensificando, y con ello la necesidad de Singapur de diferenciarse de sus competidores.

La hoja de ruta Turismo 2015 aspiraba a transformar Singapur en un destino capaz de ofrecer a los visitantes MICE la oportunidad de intercambiar talento, tecnología e ideas. Por consiguiente, STB y SECB necesitaban alinear sus estrategias de marketing con este objetivo prioritario.

Una de las iniciativas desarrolladas para ello fue la elaboración de una campaña de marketing y publicidad para la industria MICE que giraba alrededor del eslogan *Singapore, Where Great Things Happen*. La finalidad era mostrar al país como un destino MICE “[...] que no sólo ofrece instalaciones de primer nivel para todo tipo de negocios, sino que también proporciona una plataforma para un intercambio gratificante de ideas, contactos y perspectivas de negocios” (STB, 2006g).

Esta campaña, que fue lanzada en Europa, América, China, India y Japón, resaltaba no sólo las fortalezas de Singapur como destino MICE, sino también las ventajas de este país para el fomento y desarrollo de cinco sectores considerados estratégicos: aviación, ciencias biomédicas, industria audiovisual y medios de comunicación, tecnología medioambiental y finanzas. Estas iniciativas quedaron englobadas dentro de la nueva imagen de marca, *Uniquely Singapore*, en donde se hacía hincapié en el carácter único y diferenciado del país frente a sus vecinos.

Por otro lado, también se puso en marcha la campaña *2009 Reasons to Meet in Singapore*, que formaba parte a su vez de otra iniciativa de marketing más amplia iniciada en el año 2009. En la misma se ponía el foco en la variedad y calidad de las experiencias que Singapur ofrecía a los visitantes MICE, ofreciendo además una serie de incentivos para los mismos, como ofertas en el alojamiento, promociones especiales en atracciones turísticas y de ocio para que alargaran su estancia junto a sus parejas o descuentos en tiendas y restaurantes (STB, 2009b).

c) Calidad (2010-2015)

La entrada a los años 2010 supuso un incremento de la complejidad y sofisticación de la demanda turística y una intensificación de la competencia regional que no paraba de crecer. Estos factores provocaron de nuevo un cambio en las estrategias de marketing y promoción, con el desarrollo de un enfoque impulsado por la rentabilidad y la calidad; aspectos que estaban en línea con la nueva visión estratégica adoptada por el gobierno de Singapur.

Hubo en estos años una reformulación del contenido de marketing para adecuarlo a las nuevas necesidades de la industria MICE. Para ello, SECB lanzó en el año 2010 una nueva marca derivada de *YourSingapore*. La identidad de esta nueva marca enfatizaba el compromiso de Singapur “[...] *de crear alianzas sinérgicas, respaldadas por nuestro entorno favorable a los negocios y orientado al futuro y por nuestra experiencia para reunir líderes empresariales internacionales, expertos de la industria y responsables políticos para un gran intercambio de ideas y oportunidades de networking empresarial*” (STB, 2010a).

Aunque cerca del 80% de los visitantes de negocios procedían de la región Asia-Pacífico, muchos de los responsables claves en la toma de decisiones residían en Europa y Estados Unidos. Por este motivo, las acciones de promoción y marketing dirigidas a estos mercados fueron también muy relevantes en esta fase.

Principales acciones en el área de marketing y promoción del segmento MICE:

Acciones de marketing en mercado, con la ayuda de las oficinas regionales de STB en el exterior. En el año 2014 esta organización realizó un estudio sobre la percepción MICE cuya finalidad era comprender las necesidades cambiantes de los responsables de la toma de decisiones y los visitantes MICE. Sus conclusiones guiaron las acciones de marketing realizadas a partir de este año en países como Australia, China, Hong Kong, India, Indonesia, Japón, Malasia, Filipinas, Tailandia y Vietnam (STB, 2015a).

Campañas de Marca de Destino. El objetivo era dar a conocer los valores asociados a YourSingapore entre el público objetivo: planificadores y organizadores de eventos MICE de Asia Pacífico, Europa y América.

Participación en ferias comerciales, reuniones y eventos internacionales estratégicos.

Continuidad del Programa Embajador de Conferencia. Lanzado en el año 2006, este programa consistía en la identificación de expertos y líderes de opinión influyentes en sectores económicos claves de Singapur para representar a esta ciudad en el concurso de selección del lugar de celebración de eventos de negocios internacionales.

Campañas de marketing dirigidas a grupos estratégicos con el fin de impulsar la asistencia de delegados internacionales a eventos celebrados en Singapur. En este sentido, en el año 2014 fue lanzada una campaña cuyo público objetivo eran delegados procedentes de las industrias de viaje, diseño, salud, educación y medios de comunicación y digitales, contando para ello con la asistencia de intermediarios comerciales en los mercados.

Organización de seminarios y encuentros con expertos y líderes de la industria MICE de mercados prioritarios, como por ejemplo, el encuentro Diálogo de Singapur que se celebró a lo largo del año 2014 en ciudades claves de China, India, Indonesia, Japón, Filipinas y Tailandia. Este acto no sólo permitió la creación de una plataforma de intercambio de ideas y conocimientos entre los representantes de la industria MICE de esos países, sino que también permitió un mayor conocimiento de Singapur como destino MICE y el fomento de la asistencia a eventos claves de negocio (STB, 2015a).

Publicaciones en medios digitales y revistas especializadas en MICE de los mercados claves-

8.3.1.6. *Factor humano. La profesionalidad como elemento diferenciador*

“Debido a la calidad de los servicios que proporcionamos, los organizadores siempre nos responderán porque saben que aquí tendrán una sensación de comodidad, saben que las cosas se harán, saben que las instalaciones nunca fallarán. Para ellos es todo mucho más fácil, se eliminan muchos riesgos [...] El coste de celebrar un evento en Singapur es más del doble que en otras ciudades de ASEAN, pero cada vez que realizaba un evento en Kuala Lumpur, en Bangkok, en Manila, en Yakarta [...] el servicio, los empleados, las cosas funcionaban un poco más lento... Los equipamientos no están necesariamente bien mantenidos, y cosas como los audiovisuales particularmente son fundamentales en una conferencia. Ello marca la diferencia [...] Llegué a un punto en el que acabé llevando a mi equipo de Singapur [...] Como dije, sabes que los eventos nunca fallarán aquí porque se hacen las cosas de forma correcta” (B. Cassim, comunicación personal, 27 de agosto de 2015).

Estas palabras de Benjamin Cassim expresaban una visión común entre otros entrevistados en esta investigación, según la cual, una de las fortalezas de Singapur como destino estaba relacionada con la eficiencia y la profesionalidad existentes en el país a nivel general. Estos aspectos, que ya eran valorados de forma positiva en etapas anteriores, eran el resultado no sólo de la política formativa sino también de una forma de entender la gestión y el funcionamiento de Singapur.

No obstante, si bien en comparación con otros países del entorno, Singapur destacaba por ser un destino más eficiente y profesional, lo cierto es que la rapidez con la que se producían los cambios y los nuevos retos a los que enfrentaba el país en esta fase dejaron al descubierto las debilidades de los recursos humanos y la profesionalidad de la industria MICE local, como así aparecía reflejado en el discurso de los entrevistados. Por ello, esta sección del factor humano se analizará con más detalles en el apartado 8.3.2.2.

8.3.1.6. Oportunidades externas. La inestabilidad de la competencia

La debilidad de otros destinos del Sudeste Asiático era percibida como una ventaja para Singapur por la oportunidad de crecimiento que suponía. Aunque en esta fase los países del Sudeste Asiático eran mucho más competitivos y ofrecían un servicio de más calidad que en etapas anteriores, la realidad social, política o medioambiental lastraban su desarrollo, generando incertidumbre en sectores tan sensibles como el turístico o MICE. La inestabilidad política de Tailandia o la inseguridad en Filipinas, por ejemplo, eran factores que indirectamente beneficiaban al sector MICE de Singapur, puesto que muchos organizadores no querían poner en riesgo sus eventos ante imprevistos de este tipo. Singapur ofrecía una estabilidad y seguridad que le otorgaba fortaleza como destino.

No obstante, se trataban de factores coyunturales que no enmascaraban el desarrollo tan espectacular que estaba experimentando el sector MICE de esos destinos regionales, provocando ello un creciente temor en Singapur por esta competencia, como se explicará en el apartado 8.3.2.1.

8.3.2. Atributos negativos. La incertidumbre frente a una feroz competencia

El sector MICE de Singapur alcanzó en este período un alto grado de madurez que se materializó en su crecimiento continuado y su gran prestigio internacional. Pero también empezaba a dar síntomas de agotamiento, especialmente en los sectores de incentivos y exhibiciones, como así pusieron de manifiesto algunos de los actores entrevistados en esta investigación.

Siguiendo con la dinámica iniciada en capítulos anteriores, en este apartado se van a describir y analizar las decisiones y acciones desarrolladas por el gobierno de Singapur para hacer frente a las debilidades identificadas en esta fase (ver Figura 8.13.), tomando como punto de partida las subcategorías y códigos surgidos en el análisis cualitativo de contenido (ver ANEXO II y ANEXO III). No obstante, como novedad con respecto a los apartados anteriores, también se van a recoger las recomendaciones realizadas por los entrevistados de este trabajo para mejorar la competitividad de este sector en un futuro.

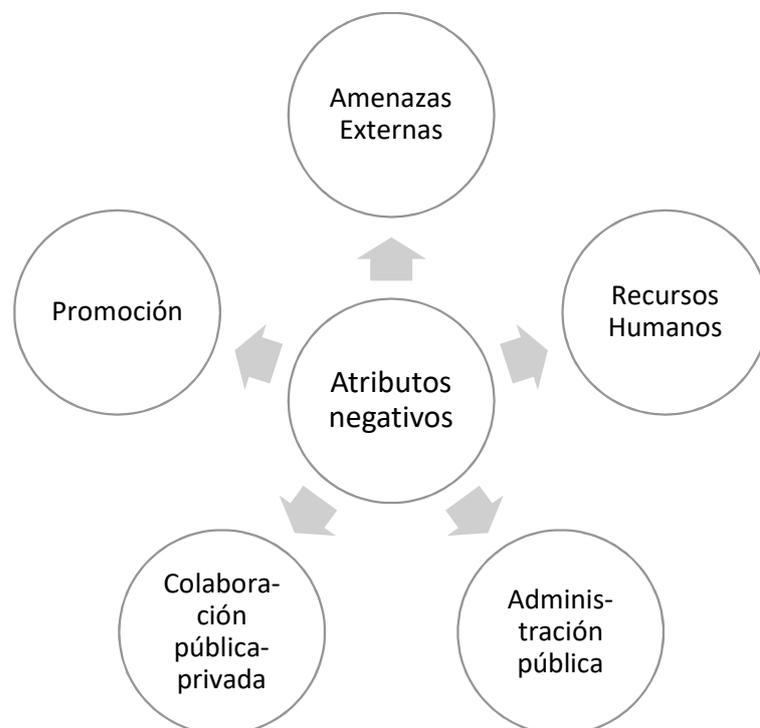
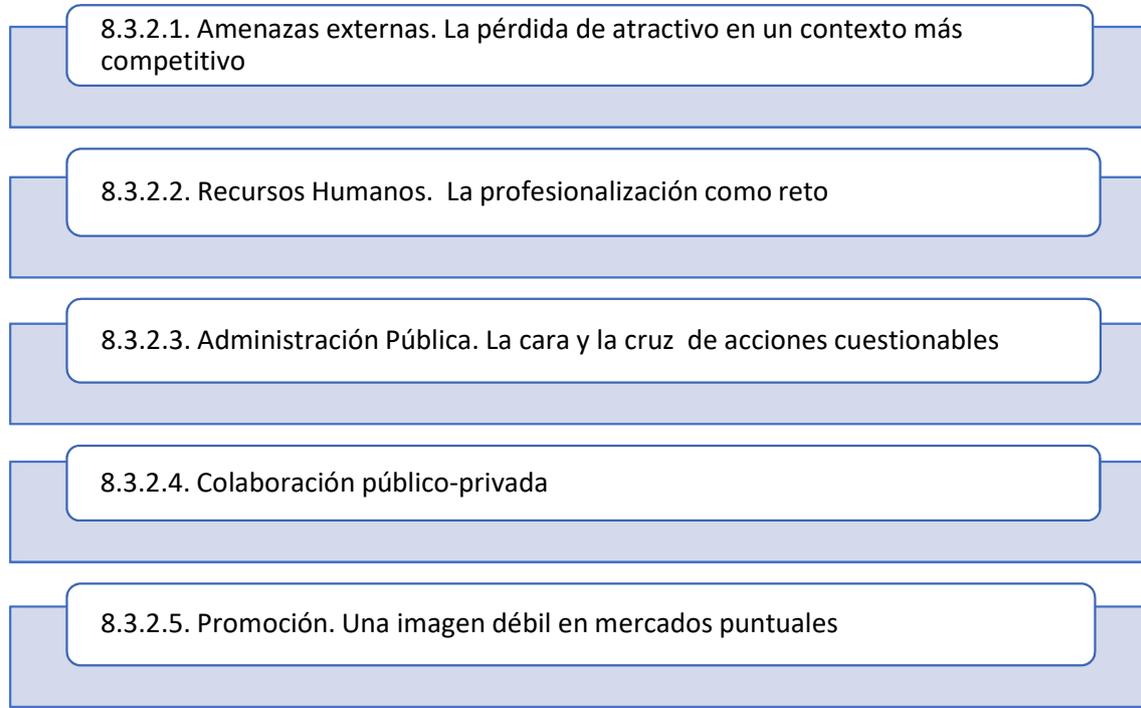


Figura 8.13. Atributos negativos de Singapur como destino MICE
Elaboración propia

Las principales debilidades del sector MICE de Singapur derivaban en la Fase de

Madurez e Incertidumbre no tanto del propio sector como de factores externos, tales como la competencia o el alto coste del país, aunque el sector también arrastraba ciertos problemas estructurales que lo lastraban en cierto modo.



8.3.2.1. Amenazas externas. La pérdida de atractivo en un contexto más competitivo

El alto coste de Singapur y la creciente competencia de otros destinos regionales han sido señaladas como dos de las principales amenazas del sector MICE de Singapur (ver Figura 8.14). Se trataban de elementos externos al sector que dificultaban sobremanera su desarrollo.

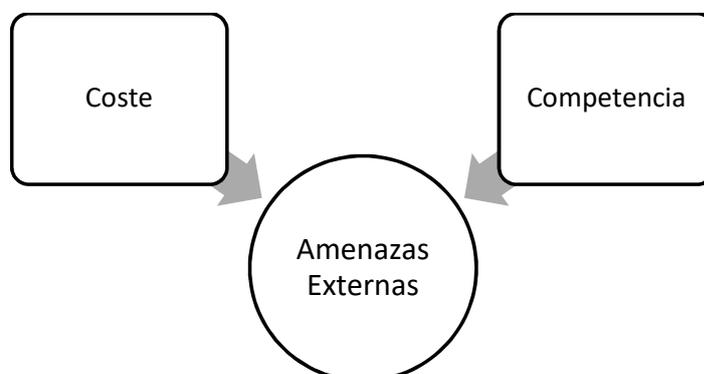


Figura 8.14. Códigos de la subcategoría “Amenazas Externas”.
Elaboración propia

(i) Alto coste

El coste es un componente clave en la elección del destino. Por este motivo, una de las quejas más extendida entre los actores involucrados en la industria MICE de Singapur era las dificultades generadas en el sector MICE local por los elevados precios del país (hoteles, servicios o mano de obra.). Melvyn Yap, director regional de Silversea Cruises, mostraba con estas palabras su inquietud por esta cuestión:

“[Singapur] es caro, los hoteles son caros, el alquiler de la sala de actos es costoso, el transporte alrededor de la isla es también caro, al igual que la comida, el vino o el alojamiento. En términos de precio, algunas compañías como las farmacéuticas tienen un gran presupuesto, así que está bien para ellas. Pero para las compañías más pequeñas que quieren hacer un programa MICE, pienso que su dinero puede extenderse más en Malasia, por ejemplo. Tú podrías tener buenos programas en Malasia comparado con Singapur” (M. Yap, comunicación personal, 1 de septiembre de 2015).

Singapur se convirtió en esta etapa en uno de los países más caros del mundo para vivir y visitar. El elevado coste era percibido como un punto débil de este destino ya que estaba provocando que muchos no pudieran celebrar su evento MICE en el país y eligieran destinos más económicos.

En el caso del sector de las convenciones, el desembolso de una alta cantidad de dinero en la organización y realización de una convención se convertía en un importante elemento disuasorio ya que muchos de los organizadores miraban a ésta como una de sus principales fuentes de ingresos, especialmente las asociaciones y corporaciones privadas.

Con respecto al sector de las exhibiciones, este factor también suponía un gran problema que le restaba competitividad.

Por último, en relación con el sector de incentivos, éste era quizá el que más dificultades estaba atravesando por los elevados precios de Singapur. A pesar de que Singapur era un destino que despertaba gran interés en ciertos mercados, sus elevados precios la situaban en una situación de desventaja con respecto al resto de países vecinos, que contaban con una oferta turística cada vez de mayor calidad y mucho más económica.

La percepción de la pérdida de competitividad del sector MICE de Singapur por los altos precios empezó a ser una constante en el discurso de los representantes del sector.

(ii) Mayor competencia regional

Otro elemento que también supuso una importante amenaza para el sector MICE de Singapur fue la creciente competencia de otros países de la región, que eran cada vez más fuertes. El crecimiento de China e India y de otros mercados emergentes del Sudeste Asiático implicó que fuera más difícil para Singapur captar el negocio MICE.

Estos países resultaban destinos más atractivos por tener un mercado más grande que el de Singapur, un aspecto clave para el éxito de sectores como el de las exhibiciones. Singapur fue viendo cómo a lo largo de esta fase decrecía el número de exhibiciones celebradas en la ciudad mientras que otras ciudades de China, Malasia o Tailandia iban adquiriendo una mayor relevancia.

En relación con las **ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES** realizadas para responder a los retos de esta creciente competencia y del incremento de los precios, **los entrevistados para esta investigación** apuntaban hacia una misma dirección: la mejora del destino y del producto.

Estrategia 1: Fortalecimiento del destino

Estrategia 2: Desarrollo de un entorno dinámico basado en el conocimiento, los negocios y el networking

Estrategia 3: Identificación de las necesidades y demanda de los clientes

Estrategia 4: Reinversión, anticipación y/o adaptación del producto a los nuevos tiempos

ESTRATEGIA 1: FORTALECIMIENTO DEL DESTINO

El fortalecimiento del destino era un elemento clave para garantizar la competitividad del sector MICE de Singapur frente a la competencia. Había que apostar por el desarrollo de un destino turístico atractivo y seguro que fuera capaz de generar interés y que ofreciera experiencias diferentes y únicas con respecto a otros destinos competidores. Jason Ng (2015), director ejecutivo de MP International, afirmaba en este sentido que:

“Nosotros nos diferenciamos siendo diferentes, no sólo siendo un lugar para conferencias o MICE. Nosotros somos más que un lugar de reuniones, tenemos todo el ecosistema” (J. Ng, comunicación personal, 12 de agosto de 2015).

A lo largo de esta etapa fueron numerosas las iniciativas desarrolladas para este fin, como se ha explicado con detenimiento en apartados anteriores, y se consideraba que esta estrategia debería continuar en el futuro incidiendo en ese enfoque de marcar la diferencia, ser relevante al mundo y crear interés.

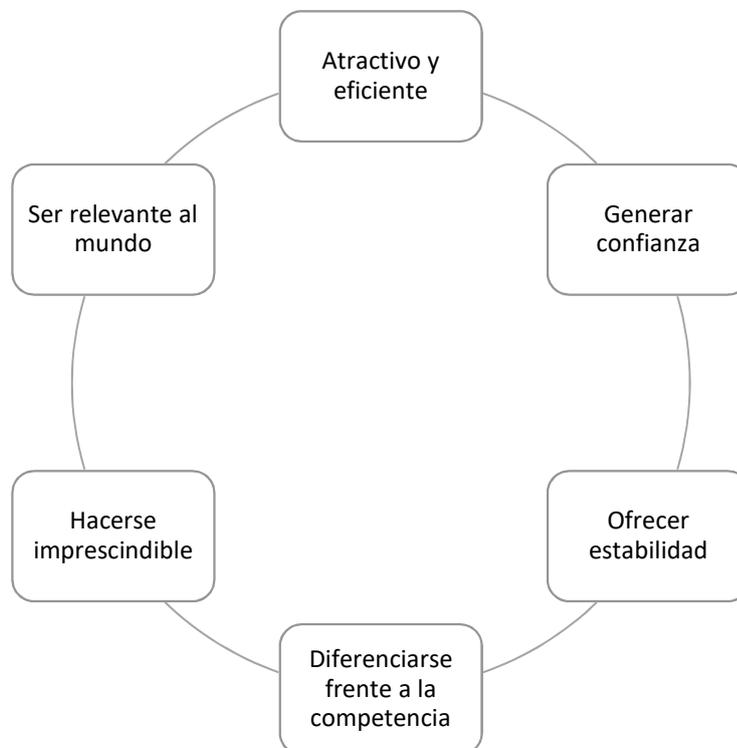


Figura 8.15. Recomendaciones para el fortalecimiento del destino. Elaboración propia

ESTRATEGIA 2: DESARROLLO DE UN ENTORNO DINÁMICO BASADO EN EL CONOCIMIENTO, LOS NEGOCIOS Y EL NETWORKING

Además de ofrecer un destino turístico atractivo que enriqueciera la experiencia del visitante, Singapur debía también ofrecer un ecosistema adecuado para la mejora de la competitividad del sector MICE local frente a otros destinos.

Los eventos MICE son muy dependientes de la industria. De modo que para Singapur, en opinión de algunos de los informantes, era fundamental la creación de un entorno económico y social atractivo para el fomento y desarrollo de compañías o asociaciones de sectores considerados estratégicos. De esta forma, como subraya Edward Liu, presidente de CEMS:

“[...] los eventos llegan, siempre y cuando estén dentro de las industrias y puedan capitalizar las oportunidades” (E. Liu, comunicación personal, 5 de agosto de 2015).

Se trataba, por tanto, de la creación de un ecosistema que fuera capaz de generar sinergias y mayores oportunidades que otros destinos competidores.

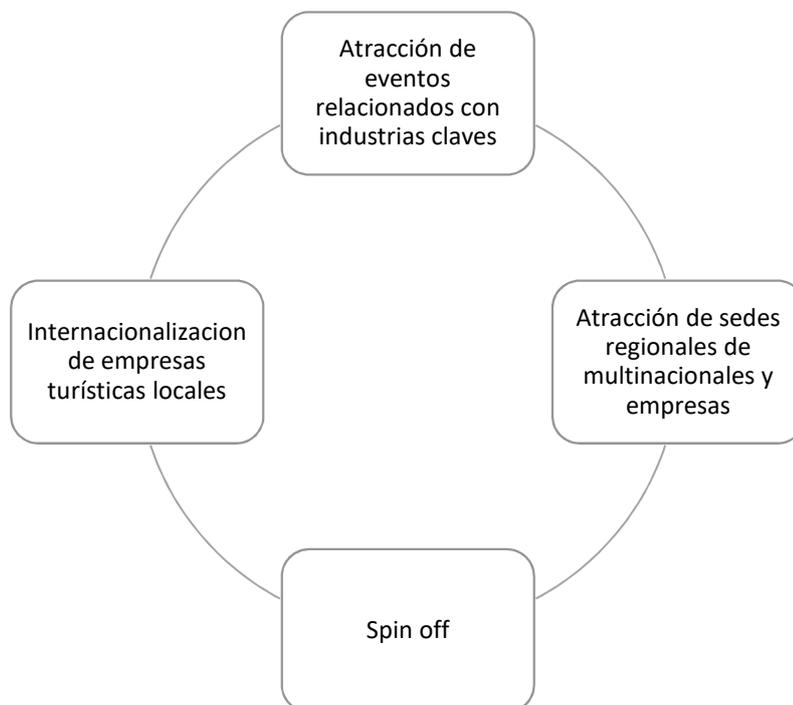


Figura 8.16. Recomendaciones para el desarrollo de un entorno MICE dinámico
Elaboración propia

ESTRATEGIA 3: IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES Y DEMANDA DE LOS CLIENTES

Singapur era un destino MICE que no podía competir con otros en base al coste ya que se trataba de uno de los países más caros del mundo para vivir, viajar o hacer negocios. Este hecho, que se hizo más evidente a partir del nuevo milenio y con el incremento de la competencia regional, provocó la necesidad de competir en calidad y no en precio. Y para ello había que ofrecer un producto con el que el cliente pudiera obtener un valor añadido. Para conseguir este objetivo, además de hacer énfasis en la diferenciación, había que conocer y atender las necesidades del cliente e intentar cumplir con las expectativas de este.

STB y SECB, conscientes de esta realidad, han otorgado gran importancia a la investigación y el análisis para un mejor conocimiento de las tendencias y retos del sector MICE. Un ejemplo de ello fue la elaboración en el 2013 de un estudio sobre la percepción MICE para comprender las necesidades de los responsables de la toma de decisiones y de los visitantes a la hora de seleccionar el destino (STB, 2014a).

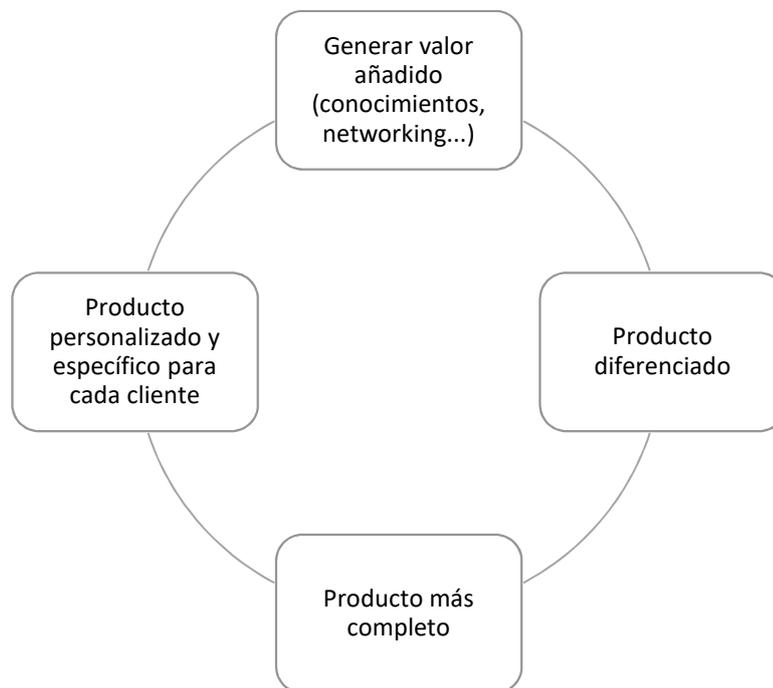


Figura 8.17. Recomendaciones para mejorar el producto MICE de Singapur.
Elaboración propia

ESTRATEGIA 4: REINVENCIÓN, ANTICIPACIÓN Y ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO A LOS NUEVOS TIEMPOS

En parte relacionada con la anterior, esta estrategia no era totalmente novedosa, sino que estaba presente en la política turística desde décadas atrás, aunque en este periodo adquirió una mayor relevancia. En opinión de algunos de los entrevistados para esta investigación, esta estrategia era más necesaria que nunca ante el nuevo orden y contexto internacional y regional. En este sentido, Arun Madhok, presidente de Suntec Singapore Convention and Exhibition Centre, señalaba que: “[...] *siempre y cuando podamos seguir brindando nuevas experiencias a las personas, nos destacaremos del resto del grupo*” (A. Madhok, comunicación personal, 31 de agosto de 2015).

Ello implicaba un proceso de transformación continua que conllevaba a su vez la adaptación del producto a la demanda y la creación de un producto novedoso que generara nuevas tendencias y ayudara a incrementar el interés por Singapur. Aloysius Arlando, presidente de Singapore Expo, reflexionaba sobre esta cuestión señalando que:

“Tenemos que encontrar nuestras áreas de crecimiento y se trata de proporcionar nuevos conocimientos, nuevas ideas, nuevas posibilidades de innovación, consideraciones de inversión. De este modo podremos crear nuevos valores y así Singapur será el lugar donde se pueda encontrar los próximos grandes acontecimientos” (A. Arlando, comunicación personal, 17 de agosto de 2015).



Figura 8.18. Recomendaciones para garantizar la competitividad.
Elaboración propia

8.3.2.2. Recursos humanos. La profesionalización como reto

El factor humano ha sido señalado desde los años 70 y de forma continuada como una debilidad del sector MICE de Singapur. A lo largo de estos años se han implementado numerosas acciones que han contribuido a mejorar la profesionalidad de sus recursos humanos y a solventar algunos de los retos y problemas que han afectado a los mismos

No obstante, los cambios de las tendencias y dinámicas no sólo de la industria MICE sino también del propio país han hecho que el factor humano apareciera de nuevo señalado como un elemento de debilidad en esta fase.

En un período, además, en el que hubo por parte de otros destinos regionales una fuerte inversión en el desarrollo de instalaciones e infraestructuras MICE de gran calidad, el factor humano adquirió una mayor relevancia, ya que como indica Tan (2007) éste era un elemento que podía ayudar a mantener y fortalecer la ventaja competitiva de Singapur frente a esa creciente competencia.

La utilización del análisis de contenido en esta investigación ha permitido identificar dos de los aspectos más problemáticos en relación con el factor humano según los actores involucrados en el sector MICE (ver Figura 8.19.)

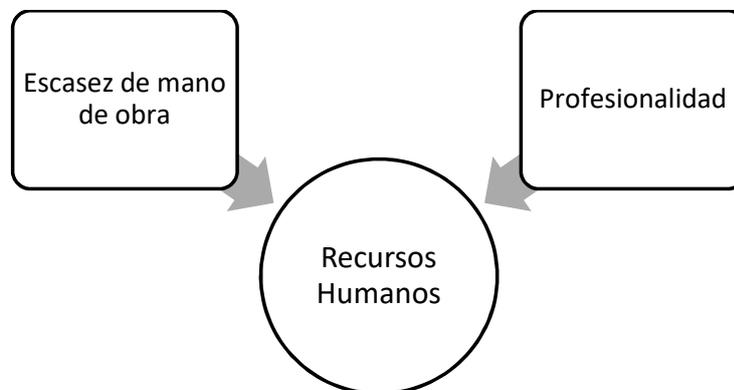


Figura 8.19. Códigos de la subcategoría “Recursos Humanos”.
Elaboración propia

(i) Escasez de mano de obra

La escasez de mano de obra en la industria MICE de Singapur, sobre todo aquella menos cualificada, era un problema que se vio agravado en esta etapa por razones de diversa índole.

En primer lugar, una de las causas hay que achacarla paradójicamente al buen funcionamiento de la economía de Singapur. La existencia de pleno empleo hizo que en

este país de escasa población se necesitara traer mano de obra extranjera para cubrir ciertas vacantes. Angeline Tan, directora general de Hotel Park Alexandra, lo expresaba de esta forma:

“Nosotros [el hotel] estamos luchando mucho para atraer empleados. La tasa de desempleo es muy baja en Singapur. Pienso que es del 2%. No es nada. Todo el mundo tiene un trabajo y cuando entramos en una situación como ésta, entonces la gente puede trabajar en lo que ellos quieran. Para nosotros, hospitalidad, el servicio es un problema [...] De modo que tenemos que traer gente de China, gente de la región, de Malasia, de Corea o Taiwán” (A. Tan, comunicación personal, 2 de septiembre de 2015).

Esta problemática sobre los recursos humanos se agravó cuando el gobierno endureció los requisitos migratorios e implantó una cuota que fijaba límites a la contratación de personal extranjero.

En segundo lugar, otra de las causas fue la falta de interés que, según algunos de los entrevistados, tenía la población singapurense por trabajar en el sector MICE, sobre todo por los bajos salarios, tal y como indicaba Melvyn Yap:

“La mano de obra es un gran problema [...] Lo que retiene a la gente es el dinero. Si ellos pagan tan poco, ¿quién se va a quedar? Estamos entre los peor pagados del mundo desarrollado [...] Si tú pagas más, yo pienso que la gente permanecería [...] Cuando nosotros decimos que hay una escasez de mano de obra pienso que es una manera romántica de decirlo. Pero yo diría que lo que hay es una escasez de mano de obra barata, no escasez de mano de obra” (M. Yap, comunicación personal, 1 de septiembre de 2015).

Por último, otros entrevistados argumentaban que el escaso interés de la población singapurense también estaba relacionado con el tema de las expectativas laborales e incluso sociales. Existía en ciertos sectores de la población la percepción de que muchos de los trabajos vinculados con el sector MICE, a excepción de aquellos del ámbito directivo, no eran prestigiosos a nivel social.

Por consiguiente, en esta problemática de escasez de mano de obra intervinieron factores de diversa índole vinculados no sólo con aspectos puramente legales y

económicos, sino también con el mundo de las expectativas y la forma de entender la sociedad por parte de la población singapurense.

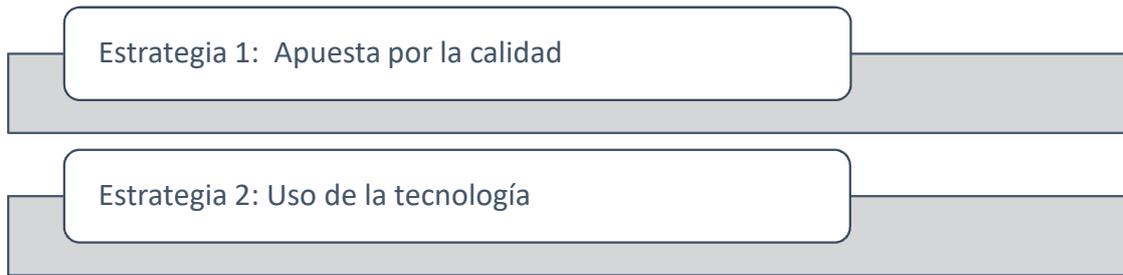
(ii) Profesionalidad

En un mundo cada vez más competitivo en donde la demanda era altamente cambiante, la profesionalidad del servicio ofrecido era un elemento clave. Sin embargo, ésta era percibida por algunos de los entrevistados como un punto débil de Singapur como destino, que le restaba fortaleza frente a otros competidores. El problema radicaba, según la opinión de esos mismos informantes, en la existencia de una atención inadecuada al cliente, que no estaba al nivel de excelencia que se esperaba de un lugar como Singapur. Janet Tan-Collis, presidenta de SACEOS, hacía referencia a esta cuestión de la siguiente forma:

“A veces sentimos que somos desarrollados y que hemos avanzado, pero he ido a lugares, a algunos de los mejores lugares de París... quizás París no es un buen ejemplo, yo diría España, Viena, Nueva York o incluso Las Vegas, en donde existe un increíble nivel de servicio [...] Tú vas a un restaurante y el nivel de servicio y conocimiento brindado a cada invitado y el sistema que tiene detrás es un poco como una ciencia [...]” (J. Tan-Collis, comunicación personal, 27 de agosto de 2015).

Esta deficiente profesionalidad en el servicio estaba muy relacionada con el anterior punto analizado sobre la escasez de mano de obra y el poco interés existente en la mayor parte de la población singapurense por desarrollar su carrera profesional en el ámbito del turismo y la hospitalidad, provocando la existencia de rotación muy alta de trabajadores que impedía el desarrollo de una cultura de servicio profesional.

La industria MICE local, conocedora de esta realidad, puso en marcha diversas **INICIATIVAS** e hizo una serie de **RECOMENDACIONES** para tratar de solventar estos problemas relacionados con los recursos humanos, siendo encuadradas las mismas en los siguientes ejes estratégicos:



ESTRATEGIA 1: APUESTA POR LA CALIDAD

Avanzar en la calidad de los servicios y productos MICE de Singapur requería el uso de herramientas que contribuyesen a mejorar la competitividad y la productividad del sector. En este contexto, tal y como reconocían los entrevistados, se hacía necesario un mayor énfasis en la formación y educación para aumentar el nivel de profesionalidad y capacitación de la industria, a la vez que ayudar a minimizar el impacto causado por la escasez de mano de obra.

El papel de STB fue clave en este escenario, al igual que el de SACEOS, con el desarrollo de diversas iniciativas dirigidas a los ámbitos que a continuación se detallan (ver Figura 8.19.)



Figura 8.20. Recomendaciones para potenciar la calidad.
Elaboración propia

a) La promoción y consolidación del talento

Como quedó expuesto en la hoja de ruta MICE 2020, la calidad de la industria MICE de Singapur era el factor que permitía distinguirla de sus competidores (STB, 2015b). De ahí, la necesidad del país de contar con compañías MICE fuertes mediante el desarrollo del talento. Para alcanzar este fin el Ministerio de Trabajo, STB y la Agencia para el Desarrollo de la Mano de Obra lanzó en 2007 el Plan de Talento Turístico, que

dotado con un presupuesto de 360 millones de SGD, ofrecía programas de formación continua para trabajadores de los sectores MICE y turísticos y también para estudiantes. Las compañías que enviasen a sus trabajadores a estos cursos podían obtener hasta un 90% de reducción en el pago de las tasas (Yue, 2008).

Con esta misma finalidad, SACEOS, por su parte, estableció el llamado Marco de Desarrollo del Talento MICE (STB, 2015b) y logró en el año 2014 ofrecer por primera vez en Singapur cursos profesionales con acreditación internacional a través de la colaboración con *Professional Convention Management Association* (PCMA). Janet Tan-Collis comentaba al respecto que:

“Con los programas y experiencia de PCMA, habrá un acceso más fácil a algunos de los mejores programas de gestión MICE del mundo. Ello facilitará a los profesionales MICE de Singapur y de la región obtener las acreditaciones codiciadas que le ayudarán a progresar en sus carreras en la industria” (J. Tan-Collis, comunicación personal, 27 de agosto de 2015).

Por otro lado, el papel clave de las asociaciones para captar congresos internacionales hacía que fuera también fundamental crear una red fuerte de asociaciones radicadas en Singapur. Pero el problema, como señalaba Jeannie Lim, era que:

“[Muchas de las] asociaciones en Singapur, incluso en Asia, son bastante incipientes. Están dirigidas por voluntarios. Personas que tienen trabajos a tiempo completo [...] Nosotros no tenemos grandes asociaciones dirigidas profesionalmente, lo cual llega a ser un problema cuando hay que acoger grandes eventos, a diferencia de Europa o Estados Unidos donde las asociaciones están más establecidas y pueden tener a tiempo completo a 50 o 200 trabajadores” (J. Lim, comunicación personal, 19 de agosto de 2015).

Ante esta falta de profesionalización era importante dotarles de las herramientas, conocimientos y capacidades para que pudieran crear, pujar y organizar eventos. En este sentido, SECB firmó 2014 un acuerdo de colaboración con PCMA para organizar el Foro de Asesoramiento de Reuniones, cuyo fin era *“[...] promover las capacidades de las asociaciones locales en el área de la gestión de reuniones”* (STB, 2015c).

b) La formación de las futuras generaciones

La educación y formación de las futuras generaciones era también un aspecto esencial para garantizar la competitividad de las industrias turísticas y MICE de Singapur, las cuales tenían en este período un grave problema para retener y encontrar empleados. Este hecho se agudizó especialmente con la apertura de los dos resorts integrados a partir del 2010 al requerir un gran número de trabajadores (Mak, 2007). El escaso interés que entre los singapurenses despertaba hacer una carrera profesional en estos sectores y los problemas relacionados con la profesionalización provocaron que STB y SACEOS, con la colaboración de diversas instituciones académicas, desarrollaran iniciativas para fortalecer el atractivo de la carrera en turismo a la vez que capacitar profesionalmente a los futuros empleados. Entre las medidas adoptadas destacaron:

- Programa de Desarrollo del Talento **INSPIRE 360**

Este programa de tutorización, organizado por SACEOS y Republic Polytechnic, estaba dirigido a los estudiantes de segundo año del Diploma de Gestión Integrada de Eventos de Republic Polytechnic. Durante el primer año de tutorización, los estudiantes participaban activamente en las actividades profesionales llevadas a cabo por aquellas compañías de eventos y MICE colaboradoras. Al siguiente año, que coincidía con el tercero y último del Diploma, éstos permanecían por un período de 6 meses como becarios de esas compañías. Asimismo, también se les daba la oportunidad de obtener dos certificados profesionales ofrecidos por SACEOS: *Professional Conference Management (PCM) certification* y *Professional Exhibition Management (PEM) certification*. El objetivo general del programa, tal y como afirmaba Linn Yue, docente de Republic Polytechnic, era:

“[...] *garantizar que independientemente de quien formemos, tenemos más de doscientos estudiantes por año, no perdamos a todos ellos. Queremos colocarlos bajo la tutela de los mentores de la industria de eventos, para que puedan inspirarlos con su pasión y así deseen permanecer en la industria*” (L. Yue, comunicación personal, 28 de agosto de 2015).

Se pretendía, en definitiva, inculcar además de profesionalidad, pasión por el

sector MICE, lo cual era fundamental no sólo para el desarrollo del talento sino también para su retención.

- Colaboración de SACEOS y SECB en la formulación del programa curricular de aquellas instituciones académicas que ofertaban diplomas o grados relacionados con el turismo y MICE, como Temasek Polytechnic o Republic Polytechnic. La finalidad era que los estudiantes adquirieran los conocimientos y habilidades profesionales que la industria requería.

ESTRATEGIA 2: USO DE LA TECNOLOGÍA

La escasez de mano de obra o su alta rotación en determinados sectores era muy perjudicial para la calidad del servicio y producto ofrecidos. Ante las dificultades para solventar este problema, algunos de los entrevistados de esta investigación recomendaban el uso de la tecnología como sustituto de la mano de obra en aquellos casos que fuera posible, especialmente la menos cualificada. En este sentido, Arun Madhok sostenía que:

“Si sabemos que no vamos a obtener más mano de obra, conservemos nuestra energía y dinero para la mano de obra central, la mano de obra cualificada. Y con respecto a la no cualificada, vamos a hacer el proceso así de simple que no necesitemos preocuparnos” (A. Madhok, comunicación personal, 31 de agosto de 2015).

8.3.2.3. Administración pública. La cara y la cruz de acciones cuestionables

La implicación y apoyo del gobierno de Singapur al desarrollo del sector MICE ha sido considerado un elemento que ha aportado fortaleza al destino. Sin embargo, a partir de los 2010 empezaron a surgir voces en la industria que alertaron de ciertas decisiones y acciones gubernamentales que estaban colocando a ésta en una situación de debilidad con respecto a los competidores, según se desprende del análisis de contenido.

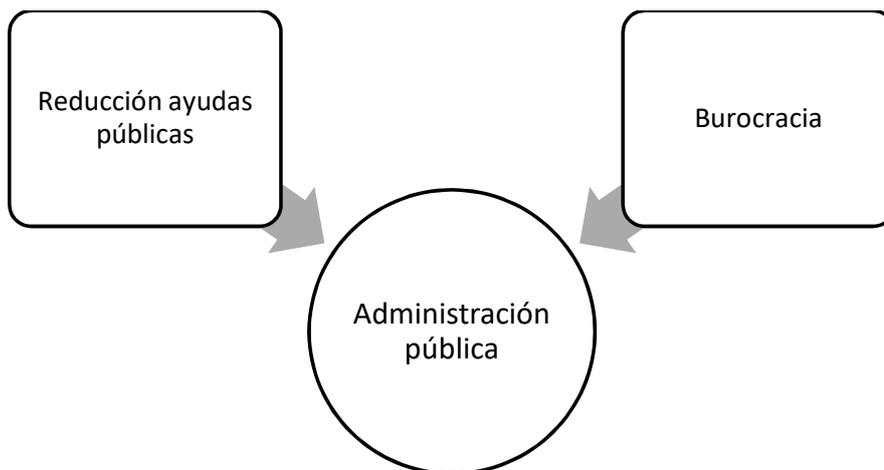


Figura 8.21. Códigos de la subcategoría “Administración pública”.
Elaboración propia

(i) Reducción de las ayudas públicas

La disminución de las ayudas públicas al sector MICE a partir del 2010 venía motivada principalmente por el nivel de desarrollo y prestigio que había alcanzado el sector en esta fase, que hizo que no se considerara tan necesaria la prestación de una fuerte ayuda económica como en etapas anteriores. Edward Liu afirmaba en este sentido que:

“En el pasado cuando ellos [Singapore Tourism Board] tenían más presupuesto, cuando la industria MICE no era tan fuerte, si ibas a tener un gran evento, nosotros éramos subvencionados con algún dinero, algunas subvenciones. Nosotros fuimos publicitados [...] en periódicos en Indonesia. Si el coste era 10.000 dólares, ellos podrían subvencionar el 30 o 50%.” (E. Liu, comunicación personal, 5 de agosto de 2015).

Esta disminución de las subvenciones públicas en Singapur contrarrestaba con el

aumento de las ayudas concedidas al sector MICE en otros países del entorno, lo que hacía que muchos de los actores de la industria local sintieran que estaban en desventaja con respecto a esos destinos para atraer un evento MICE, al no poder competir con los incentivos otorgados por la competencia. Melvyn Yap mostraba su preocupación sobre esta problemática con las siguientes palabras:

“Cada año SKAL tiene un congreso importante. Ellos celebran un congreso asiático y un congreso mundial. Cada año este congreso cambia de lugar, y tú tienes que pujar como si fueran los Juegos Olímpicos. Nosotros estamos intentando pujar para la celebración del congreso mundial y asiático en Singapur. Nos hemos acercado a Singapore Tourism Board y ellos nos dan una subvención, algo así como “Está bien, si logras sacar este evento y lo confirmas en Singapur, te patrocinamos quizás con la Danza del León o con algunas cosas pequeñas” [...] En Bangkok existe TCEB, Thailand Convention and Exhibition Bureau. Ellos tienen un departamento especial para promocionar MICE y son muy agresivos. Ellos están invirtiendo mucho dinero. Esto es por lo que ellos están pujando para que el congreso mundial se celebre en Bangkok en 2017 y pienso que van a tener éxito [...] Pero no es sólo Tailandia, es también Corea. Corea es también muy fuerte” (M. Yap, comunicación personal, 1 de septiembre de 2015).

El temor de perder cuota de mercado frente a destinos más atractivos era un elemento cada vez más presente en el sector MICE de Singapur.

(ii) Burocracia

La burocracia o la puesta en marcha de leyes y normas que afectaban al funcionamiento de la industria MICE fueron igualmente elementos percibidos por algunos de los informantes como negativos. En este sentido, si la escasez de subvenciones públicas empezó a ser motivo de crítica, también lo fue la dificultad para obtener las mismas por los requisitos exigidos y los trámites burocráticos, como expresaba Janet Tan-Collis:

“Ellos [gobierno de Singapur] tienen un enfoque de asistencia. Pero algunas veces la ayuda es tan difícil de obtener, que ello podría ser muy perjudicial” (J. Tan-

Collis, comunicación personal, 27 de agosto de 2015).

Por otro lado, el endurecimiento de los requisitos a los extranjeros para obtener un permiso de trabajo en Singapur fue considerado un factor que agravaba el problema de la mano de obra y que acabó repercutiendo en la calidad del servicio ofrecido, como se explicó con anterioridad. Angeline Tan, en referencia a la gestión de los recursos humanos del hotel que dirigía, hacía la siguiente reflexión:

“En términos de mano de obra, sí, es difícil. No hay nada que podamos hacer. Apelamos al gobierno, hablamos con ellos, pero no creo que haya ninguna posibilidad porque son muy estrictos con la cuota de trabajadores extranjeros” (A. Tan, comunicación personal, 2 de septiembre de 2015).

En definitiva, aunque la intervención del gobierno en el desarrollo de la industria MICE era un factor altamente valorado, existían aspectos relacionados con este ámbito que restaban fortaleza a este sector frente a la competencia. Las acciones para solventar esta problemática fueron inexistentes o insuficientes en función de lo expresado por representantes del sector.

8.3.2.4. Colaboración público-privada

La colaboración público-privada fue una de las estrategias adoptadas por STB para impulsar el crecimiento de la industria MICE. No obstante, a pesar de que resultó una estrategia exitosa en vista de los resultados obtenidos por el sector, hubo críticas entre algunos de los informantes sobre el hecho de esta colaboración no era lo suficientemente sólida o que no existía una organización adecuada. Edward Liu indicaba en relación con ello que:

“Singapur cree en la colaboración pública-privada. Pero la pregunta es: ¿es siempre posible? ¿es siempre práctica? Quieres asociarte con el sector público, pero éste dice... Singapore Tourism Board dice: “Mira, no tengo presupuesto para ayudarte, así que no puedo colaborar contigo”. De modo que tenemos que buscar alternativas” (E. Liu, comunicación personal, 5 de agosto de 2015).

En cualquier caso, este elemento, según los resultados obtenidos en el análisis de contenido, no era una de las principales debilidades señaladas del sector MICE.

8.3.2.5. Promoción. Una imagen débil en mercados puntuales

La marca Singapur estaba muy bien posicionada (ver apartado 8.3.1.3) pero no lo suficiente en determinados mercados, como así lo especificaba Mike Lee:

“La gente simplemente reconoce que Sidney es un gran lugar para reunirse, que Tokio debe ser un gran lugar para reunirse, Los Ángeles, Houston, Honolulu... pero a Singapur no todo el mundo la identifica automáticamente como un destino MICE. Eso está cambiando, pero está todavía en proceso” (M. Lee, comunicación personal, 31 de agosto de 2015).

A pesar de esta apreciación, la imagen no estaba entre las principales debilidades de Singapur como destino MICE, aunque había aspectos en los que había que mejorar para asegurar su crecimiento en el futuro.

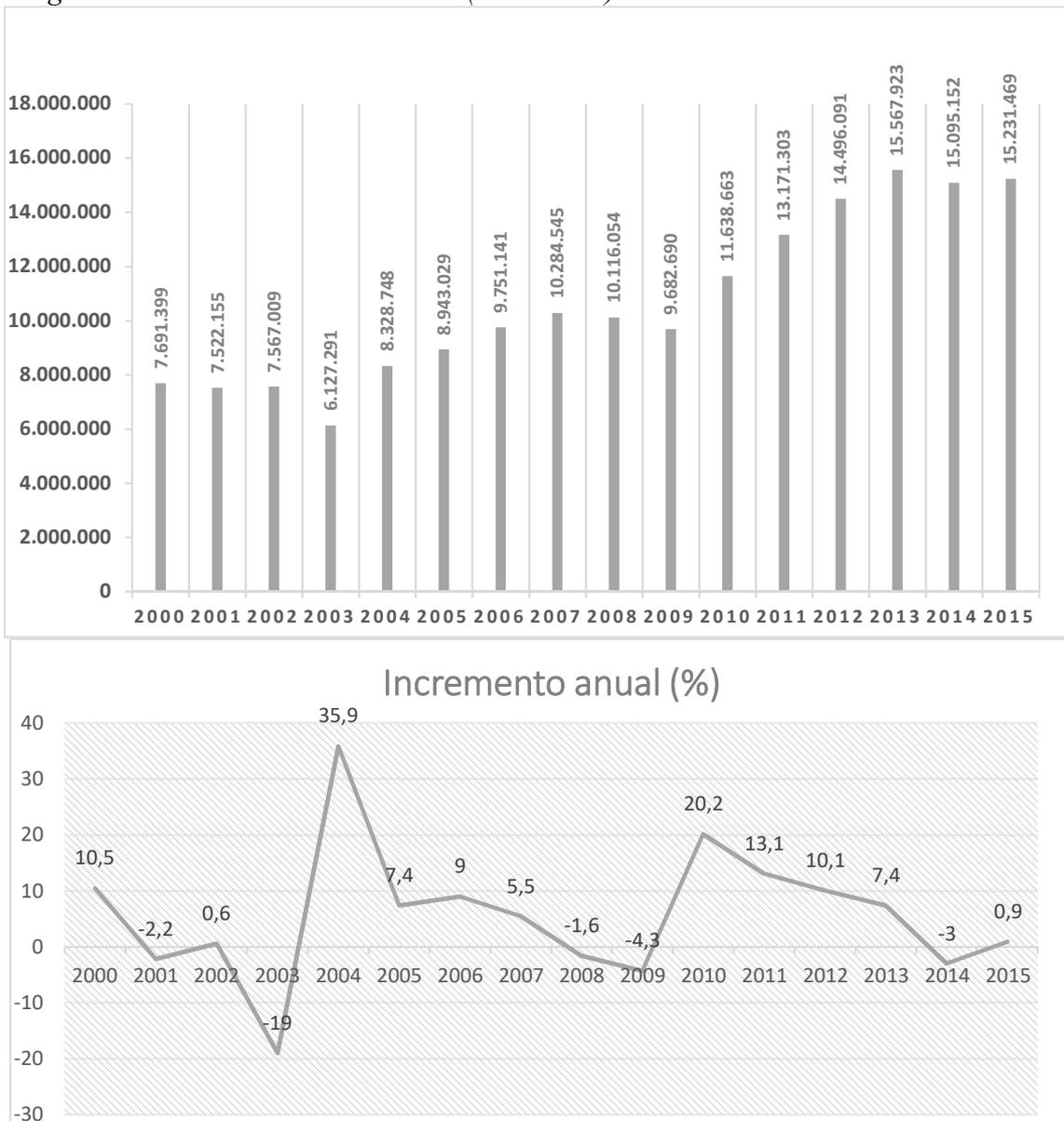
8.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y PERFIL DEL VISITANTE DE OCIO Y MICE

En este apartado se ofrecen datos estadísticos del turismo y del sector MICE de Singapur con la finalidad de mostrar su evolución y determinar la influencia que tanto la política turística como la confluencia de una serie de elementos externos e internos han tenido en este proceso.

8.4.1. Estadísticas de Turismo

Tabla 8.3

Llegada de visitantes internacionales (2000-2015)



Nota. Información extraída de STB (2000-2015)

- **Interpretación de los datos de la Tabla 8.3.:**

Los datos de la Tabla 8.3. muestran un sector turístico muy pujante con un crecimiento casi continuado del número de llegada de visitantes internacionales en la Fase de Madurez e Incertidumbre, aunque con caídas puntuales por una serie de acontecimientos externos que impactaron de manera negativa en el turismo de Singapur, tales como la epidemia de SARS en el año 2003, la crisis económica de Estados Unidos y Europa iniciada en el 2008 o la crisis financiera de China del 2014. La vulnerabilidad de Singapur ante a la coyuntura internacional se hizo más evidente en esta etapa. Tras estos episodios, el turismo en el país volvía a recuperarse y a un crecer a un ritmo acelerado, mostrando la madurez del destino para hacer frente a los retos y problemas. Las razones hay que buscarlas no sólo en elementos externos favorables, sobre todo el surgimiento de una potente clase media en Asia con un fuerte deseo de viajar y el desarrollo de las aerolíneas de bajo coste, sino también al diseño de una política turística que perseguía el fortalecimiento del destino. Este último aspecto se hizo más evidente a partir del año 2010 con la inauguración de diversos proyectos turísticos que impulsaron sobremanera el crecimiento de los visitantes, tales como los resorts integrados o los numerosos eventos internacionales como la Fórmula 1.

Tabla 8.4

Distribución de visitantes según lugar de residencia (%)

	Asia	América	Oceanía	Europa	Otros
2000	69,18%	6,28%	8,02%	14,66%	1,86%
2001	69,45%	5,76%	8,73%	14,82%	1,24%
2002	70,39%	5,5%	8,51%	14,56%	1,04%
2003	71,82%	5,1%	7,8%	14,3%	1,8%
2004	73%	5,1%	8,2%	12,9%	0,8%
2005	72,8%	5,3%	8,4%	12,6%	0,9%
2006	72,9%	5,2%	8,5%	12,4%	1%
2007	72,7%	5,1%	8,7%	12,3%	1,2%
2008	71,5%	5%	9,5%	13,1%	0,9%
2009	71,2%	4,8%	9,7%	13,5%	0,8%
2010	74,5%	4,5%	8,5%	11,8%	0,7%
2011	76,2%	4,3%	8,3%	10,6%	0,6%
2012	76,4%	4,3%	8,2%	10,6%	0,5%
2013	77,1%	4,1%	8,1%	10,2%	0,5%
2014	76,1%	4,2%	8%	10,7%	1%
2015	76,7%	4,2%	7,8%	10,7%	0,6%

Nota. Información extraída de STB (2000-2015)

Tabla 8.5
Principales mercados emisores por país de residencia (2000-2015)

	Alemania	ASEAN	Australia	China	Corea del Sur	EE. UU	Hong Kong	India	Japón	Reino Unido
2000	169.408	2.427.668	510.347	434.335	354.353	385.585	285.975	346.356	929.895	444.976
2001	166.981	2.522.114	550.681	497.397	359.083	343.805	276.157	339.812	755.766	460.018
2002	157.507	2.532.837	538.399	670.093	371.050	327.646	265.970	375.658	723.420	458.520
2003	121.376	2.307.229	475.594	588.510	261.403	250.678	226.260	309.487	434.087	387.982
2004	142.371	3.085.881	561.163	880.274	361.083	333.156	271.691	471.246	598.840	457.262
2005	154.779	3.341.723	620.255	857.820	364.209	371.440	313.831	583.592	588.535	467.154
2006	161.125	3.577.365	691.632	1.037.201	454.722	399.786	291.474	658.902	594.406	488.167
2007	164.900	3.724.736	768.490	1.113.956	464.292	408.885	302.110	748.728	594.514	495.693
2008	175.280	3.571.408	833.156	1.007.123	423.018	396.631	278.115	778.303	571.040	492.932
2009	183.681	3.684.848	830.299	936.747	271.987	370.704	294.420	725.624	489.987	469.756
2010	209.231	4.819.751	880.486	1.171.337	360.673	416.990	387.552	828.903	528.817	461.714
2011	219.952	5.414.250	956.039	1.577.522	414.879	440.576	464.375	868.991	656.417	442.611
2012	252.433	5.779.607	1.050.373	2.034.177	445.184	477.213	472.167	894.993	757.116	446.497
2013	251.560	6.166.395	1.125.179	2.269.870	471.768	491.946	593.810	933.553	832.845	461.459
2014	263.513	6.113.076	1.074.878	1.722.380	536.975	484.912	631.029	943.636	824.741	451.931
2015	286.732	5.748.155	1.043.568	2.106.164	577.082	499.509	609.888	1.013.986	789.179	473.810

Nota. Información extraída de STB (2000-2015)

- **Interpretación de los datos de las Tablas 8.4. y 8.5.:**

Las Tablas 8.3. y 8.4. confirman la cada vez mayor dependencia de Singapur de los mercados asiáticos, de donde procedían en el año 2015 el 76,7% del total de visitantes internacionales, tendencia que ya venía repitiéndose desde la fase anterior. Los mercados emisores tradicionales de Europa y América fueron perdiendo importancia relativa con respecto a aquellos otros de Asia.

Lo más destacable de este período fue la relevancia que los mercados chinos e indios fueron adquiriendo en el turismo de Singapur, lo cual era un reflejo del auge económico que estos países estaban experimentando. Los mercados del Sudeste Asiático, por su parte, continuaron creciendo a ritmo importante.

8.4.2. Estadísticas del sector MICE

En este subapartado se van a mostrar las estadísticas relativas al sector MICE para el período comprendido entre el año 2000 y el 2015. Se ha de indicar que a partir del 2002 STB dejó de publicar informes estadísticos detallados y en exclusiva del sector MICE como lo había venido haciendo anualmente desde el año 1976.

Con respecto al tipo de datos ofrecidos sobre el sector MICE de los años 2000 y 2001 se va a seguir el formato usado para las fases anteriores. A partir del año 2002 se mostrará únicamente el porcentaje que los visitantes MICE suponen con respecto al total de llegadas internacionales a Singapur. Esta es la única información ofrecida al público por STB en relación con este segmento.

Tabla 8.6
Número total de Convenciones, Exposiciones e Incentivos (2000 y 2001)

Año	N.º DE EVENTOS	VARIACIÓN (%)	N.º DE PARTICIPANTES EXTRANJEROS	VARIACIÓN (%)
2000	4.930	51,9%	414.480	64,8%
2001	4.793	-2,8%	367.657	-11,29%

Nota. Información extraída de STB (2001b y 2002a)

Tabla 8.7
Desglose de Convenciones, Exhibiciones e Incentivos (2000 y 2001)

	2000	2001
N.º total de reuniones internacionales/regionales	2.358	3.309
N.º total de exposiciones con participación internacional /regional	66	94
N.º total de grupos de incentivos	2.506	1.390

Nota. Información extraída de STB (2001b y 2002a)

Tabla 8.8
Llegadas internacionales de visitantes MICE (2005-2015)

	N.º total de visitantes MICE	Porcentaje con respecto al total de llegadas internacionales (%)
2005	178.860	2%
2006	195.022	2%
2007	205.691	2%
2008	202.321	2%
2009	193.653	2%
2010	232.773	2%
2011	263.426	2%
2012	579.844	4%
2013	467.037	3%
2014	603.806	4%
2015	1.371.000	9%

Nota. Información extraída de STB (2000-2015)

- **Interpretación de las Tablas 8.6., 8.7. y 8.8.:**

Aun desconociendo los datos del número de eventos MICE celebrados durante el período 2002 y 2015, se puede inferir por las cifras de participantes extranjeros que el sector MICE de Singapur tuvo un cierto estancamiento en su crecimiento durante la mayor parte de la Fase de Madurez e Incertidumbre, a diferencia de las etapas anteriores donde el crecimiento era casi continuado.

La entrada en escena de China y de otros países de Asia Oriental y los elevados precios provocaron que Singapur perdiera parte de su cuota de mercado del turismo MICE, especialmente del sector de exhibiciones e incentivos, que eran los más afectados por estos factores.

Ante esta pérdida de competitividad, se diseñó desde el 2010 en adelante una serie de acciones estratégicas que perseguían la reformulación del producto turístico MICE, para que, basado en la calidad, fuera capaz de generar un valor añadido a los participantes de este tipo de eventos en Singapur.

Los resultados fueron positivos a tenor de las cifras obtenidas por el sector a partir del año 2012, en donde hubo un incremento del número de visitantes MICE y del porcentaje con respecto al número total de llegadas internacionales

De modo que a pesar de las numerosas incertidumbres que atenazó al sector en esta fase, éste dio muestra de su madurez y fortaleza para asegurar su viabilidad.

8.5. RESUMEN DEL CAPÍTULO

La Fase de Madurez e Incertidumbre, de enorme complejidad por la intensificación del proceso de globalización, trajo importantes retos que fueron necesarios gestionar de forma adecuada para aprovechar las ventajas y desventajas que el nuevo orden mundial traía consigo y garantizar así la viabilidad de los sectores turístico y MICE de Singapur.

Esta nueva etapa se inició con cierto optimismo por la rápida recuperación de la crisis económica de Asia de finales de la década de los 90. En el año 2000 se hizo una revisión del plan estratégico *Turismo 21* para adaptar el producto turístico de Singapur a las necesidades cambiantes de los turistas y generar nuevas oportunidades de negocio (STB, 2000a). Sin embargo, el optimismo inicial quedó pronto empañado por una serie de acontecimientos internacionales que pusieron de relieve la dificultad cada vez mayor de los países para protegerse del impacto de las adversidades políticas, económicas o naturales como consecuencia de la globalización. Las estrategias adoptadas por STB para responder a esta delicada situación pasaron por la puesta en marcha de programas de marketing y promoción destinados a mejorar el posicionamiento de Singapur en mercados emergentes como China e India que estaban generando un volumen de turistas muy elevado, por una colaboración más estrecha con los países de la región y por el lanzamiento de iniciativas para captar y consolidar segmentos de mercado específicos y con gran proyección de futuro como el segmento MICE.

La industria MICE de Singapur alcanzó en este período un alto grado de madurez que se materializó en su liderazgo internacional. Pero también empezaba a dar síntomas de agotamiento, especialmente en los sectores de incentivos y exhibiciones. La feroz competencia de los países de la región no sólo afectó al turismo de ocio sino también al de negocios.

Singapur era un destino MICE líder en Asia, muy valorado por la eficiencia y la profesionalidad de su industria, por la calidad de su producto y por la existencia de un ecosistema apropiado para el intercambio de ideas, establecer contactos, explorar posibilidades de negocios y desarrollar el capital humano. Pero estas fortalezas del destino no eran suficientes para hacer frente a la competencia, sino que había que crear, además, un entorno capaz de generar sinergias y mayores oportunidades que otros destinos competidores.

El gobierno lanzó a lo largo de esta fase diversos planes turísticos y hojas de ruta

que buscaban revertir esta tendencia de pérdida de cuota de mercado de las industrias turísticas y MICE (*Turismo 2015*, hoja de ruta *Tourism Compass*, *MICE 2020*)

Se continuó, al igual que en las fases anteriores, con la estrategia de reinversión del paisaje turístico. Entre los proyectos más destacados y que mayor repercusión tuvieron, por las sinergias turísticas y económicas generadas, fueron la apertura en el 2010 de dos resorts integrados (Marina Bay Sands y Sentosa Resorts World) que consistían en dos mega complejos con casinos, hoteles, centros comerciales y centros de exposiciones y congresos, y la celebración de eventos de gran impacto mediático como el campeonato de Fórmula 1.

La apuesta por ofrecer un producto MICE innovador y diferenciado con respecto a sus competidores fue otra de las líneas de acción adoptadas por Singapur para navegar en el cada vez más complejo panorama turístico. Para ello, puso gran énfasis en tres elementos para garantizar la viabilidad y competitividad del destino en el futuro:

- El fortalecimiento de un entorno dinámico basado en el conocimiento, los negocios y las redes sociales.
- La apuesta por la innovación y las nuevas tecnologías como herramientas para facilitar una mejor experiencia a los organizadores y visitantes MICE.
- La mejora de la formación y capacitación de sus recursos humanos para convertir a Singapur en hogar del talento cualificado, del conocimiento y de compañías y asociaciones MICE fuertes.

En definitiva, la búsqueda de la calidad y de la diferenciación frente a la competencia, con una mayor intensificación que en la fase anterior, fue el principal eje estratégico que guio la política turística dirigida a su sector MICE, la cual dio buenos resultados viendo la evolución de esta industria (ver Tabla 8.8.). Estos datos favorables no ocultaban, sin embargo, el complicado horizonte al que se enfrentaba Singapur: visitantes y clientes más exigentes con una gran diversidad de intereses, un incremento de la competencia regional, problemas de la mano de obra y un mayor impacto del turismo en general sobre el medio ambiente.

9

CONCLUSIONS, IMPLICATIONS AND RECOMMENDATIONS

The aims of this final chapter are to offer a summary of the main findings of the research, to reflect on the implications of the thesis at a theoretical, practical and methodological level and to suggest topics for future research.

The conceptual and methodological framework of the thesis has been essential for unravelling the complexity of Singapore's tourism policy-making and implementation process, especially that focused on its MICE sector, which has become a very strong segment because of the direct and indirect benefits it has generated for the country.

The study of Singapore's tourism policy from multiple levels of analysis (macro, meso and micro) and its historical contextualization, through a multi-methods approach, has allowed for a better understanding of the evolution of Singapore as a tourist and MICE destination over the last 50 years. This perspective has provided valuable information about the success or failure of tourism policy initiatives in the face of specific challenges or problems throughout history. The in-depth knowledge of this phenomenon could serve as a reference for stakeholders when involving in Singapore's tourism policy-making process or for those countries interested in learning from its successful experience.

Singapore is an example of how a country with limited resources has managed to transform itself in a short period of time into a highly competitive MICE destination that exerts significant influence within its geographical area, i.e. Southeast Asia. This success story is linked not only to the existence of certain elements from outside the tourism system that are favourable to it, but also to the formulation and implementation of a tourism policy that has responded to local and international factors and dynamics. Throughout the different phases (Taken-Off and Growth Phase, Consolidation Phase and Maturity and Uncertainty Phase), a series of patterns of action have been identified in the unique Singapore's tourism development model.

This final chapter has been divided into two parts:

Part I: Findings

It offers a summary of the main findings of the research. They have been grouped into six subsections that are linked to the specific objectives of the thesis:

Objective 1. To analyse the role of Singapore’s government in tourism policy, with a special focus on the MICE sector, throughout the 1965-2015 period



9.1. Active involvement of the government

Objective 2. To examine the relationship between the actors involved in the tourism and MICE sectors (opinion, vision and interests) and tourism policy



9.2. Top-down or bottom-up approach?

Objective 3. To determine the influence that external and internal factors to the tourism system have on the tourism policy-making and implementation process



9.3. Tourism Policy. Beyond the economy

9.4. Flexibility and promptness in front of unforeseen events

9.5. From quantity to quality

Objective 4. To analyse the decisions and actions taken for the development of Singapore as a tourist and MICE destination



9.6. Lines of action of tourism policy

Objective 5. To find out the keys that have given uniqueness to Singapore’s tourism model and that have led to its success



See section 9.8.

Part II: Implications and Recommendations

This part highlights the implications of the thesis at a theoretical, practical and methodological level on the field of tourism policy, MICE sector and Singapore. We conclude this part by explaining those issues left unaddressed and suggesting future research topics.



9.7. Theoretical and methodological implications

9.8. Practical implications

9.9. Recommendations for future research

PART I: FINDINGS

The main findings of the thesis have been grouped into six subsections, which are linked to the specific objectives of the research. For this structuring, the conceptual model of Airey and Chong (2011) has been taken as reference, which has served as guideline for the elaboration of this research (see Figure 9.1.).

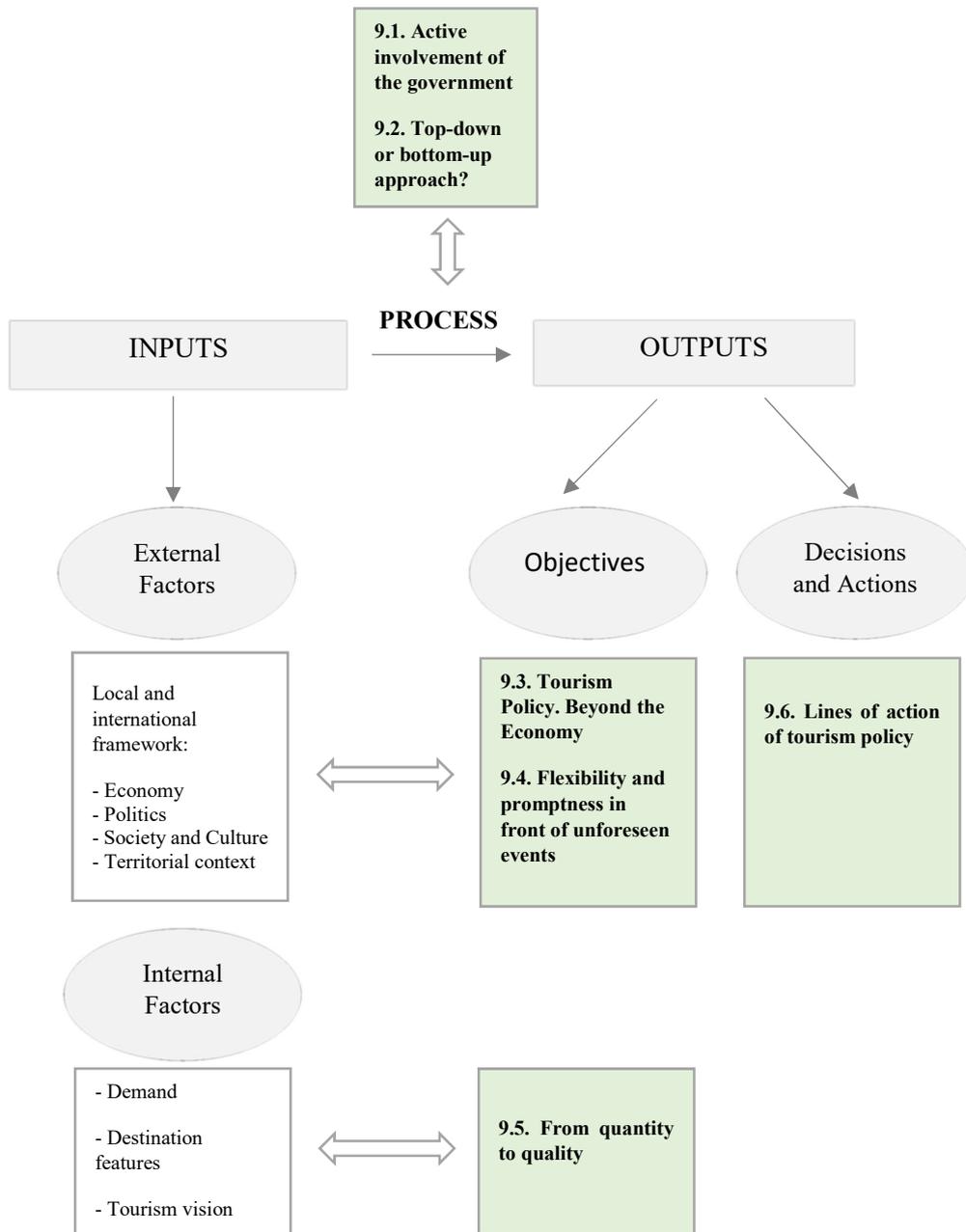


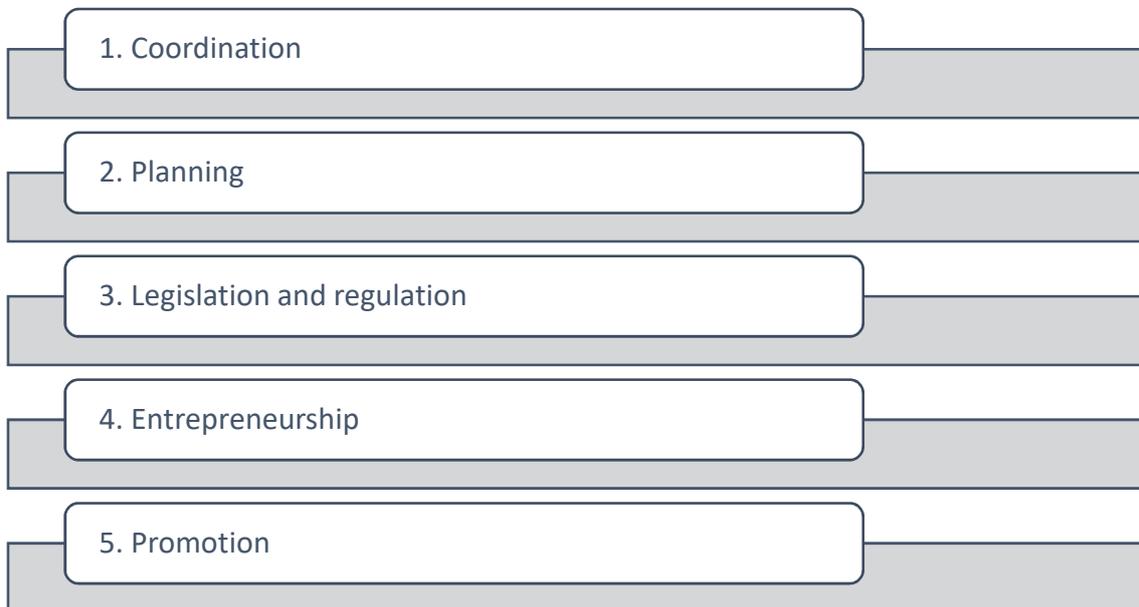
Figure 9.1. Structure of the PART I in relation to the conceptual model of Airey & Chong (2011).
Elaborated by author

9.1. ACTIVE INVOLVEMENT OF THE GOVERNMENT

Jenkins and Henry (1982: 501), in relation to government participation in tourism, make a distinction between active involvement, which is described as a deliberate government action introduced for the tourism sector, and passive involvement, which appears when the government undertakes an action that has implications for tourism.

The case of Singapore is an illustrative example of very active government involvement. This element, which has remained constant throughout the phases analysed, with the exception of the first years of the 1960s, in which tourism was not considered a priority sector, has been fundamental for the take-off and consolidation of tourism and MICE sectors, as recognized by the industry players.

This research reveals that the government of Singapore has assumed a leading role that has led to an almost absolute control of the destination, this being a distinctive feature of what some authors have called the Singapore model. Taking as reference the proposal of Hall (1994) on the role of the states, several areas in which the government of Singapore has acted have been identified:



1. COORDINATION

As recognized by Hall (1994), the tourism industry is one of the most complex industries because of the number of stakeholders involved. The coordination between them becomes essential to ensure its viability and develop effective strategies.

The government of Singapore, since the formation of STPB in 1964, took on the role of coordinator, and has maintained it to this day. This country has two peculiarities that have partly facilitated this coordination work.

On the one hand, Singapore is a city-state with only one level of government. The conflicts of interest that have occurred in other countries (Pastras and Bramwell, 2013) due to the existence of a public administration with several territorial levels has been non-existent here.

And, on the other hand, the other element is related to the political system that emerged after the independence of the country, in which a single political party, the PAP, has remained in power continuously until now and has exercised its leadership and influence in all spheres of the nation. This way of understanding and exercising power has favoured the development of a policy characterized by strong control and authoritarianism, reducing the number of actors involved in the policy decision-making process. The government has had a greater capacity to coordinate the tourism and MICE industries, always based on its interests and values, and with hardly any discrepancies.

The coordination function was performed by STB, which, in 1974, created a specific department for the development of the MICE sector, i.e. SECB.

Since then, STB and SECB have acquired a key role in the evolution of these industries. Their role as coordinator has been exercised in the following areas:

- a) Coordination between public organizations
- b) Coordination between public and private sectors

a) Coordination between public organizations

Since the Taken-Off and Growth Phase, MICE tourism has been considered by the government of Singapore as a priority sector. The public policy addressed to this sector, both general and specific, taking the name given by Velasco (2005), has always been subordinated in the different stages to broader national strategic approaches. So, in addition to STB and SECB, other institutions and public organizations have intervened in its formulation and implementation.

The coordination between government agencies has become, therefore, a necessary element to guarantee the success of the actions and initiatives taken. The leading role in this area has corresponded, as mentioned above, to STB and its subsidiary department, SECB, which have worked jointly and coordinated actions with other public institutions such as TDB, URA or PSA.

b) Coordination between the public and private sectors

Tourism relies both on the public sector and on the private sector (Velasco, 2005), so that the existing vision and objectives are multiple and diverse. Given the circumstances, the development of effective tourism strategies requires good coordination between the actors involved in this industry.

The case of the MICE segment was paradigmatic within the Singapore tourism industry, because STB and SECB shared the coordination tasks with a sectoral association, SACEOS, especially in relation to issues related to the growth and orderly development of this industry. The formation of SACEOS in 1980 arose from a desire to solve some of the problems that the Singapore's MICE sector was going through at that time. The lack of control, the scarce qualification of the sector and the little collaboration between stakeholders were seriously harming the industry and the country's image as a MICE destination.

In theory, it was intended that the responsibilities of SECB would focus more on promotional work, while those of SACEOS on the coordination of the industry. That is to say, the "market forces" (Singapore Convention News, 1981) would be in charge of regulating and coordinating the sector, limiting in a certain way the role of government in this task.

Neoliberal ideas began to have a greater influence on the management of tourism from the 80s, although in Singapore this ideology did not fit into its tourism policy in the same way it did in countries like Australia (Airey and Ruhanem, 2014). The government always had strong control of the economy at all times. In practice, as this research has shown, STB and SECB continued to maintain their role as coordinator not only of those actions aimed at creating new tourism and MICE products or improving the positioning of the country as a destination, but also at the formation of a professional and solid industry. The latter task was shared with SACEOS.

2. PLANNING

Planning has been a defining element of Singapore's public policy. The importance attached to this action is related to an external factor that has marked the future of the country, its spatial limitations. As Henderson (2008: 125) points out, the size of Singapore has been a constant concern of its government due to the need, especially in the Taken-Off and Growth Phase, to reconcile the demands for housing, industry, recreation areas, infrastructure or military zones with a situation of land shortage. The search for solutions for a better use of space has been a fundamental boost for planning, which has become one of the bases of Singapore's political action.

In relation to MICE tourism, the role of government as a planner has been maintained in the three phases identified. Planning has always responded to objectives that have varied according to the interests and values of each stage (see sections 9.3., 9.4. and 9.5.)

The search for growth and development of the MICE tourism industry was the driving force behind the planning activity in the Taken-Off and Growth Phase. The establishment of an appropriate organizational structure (STB and SECB) and the launching of the first strategic tourism plan in Singapore, i.e. Tourism Product Development Plan (1986-1991), aimed at the achievement of these objectives.

The challenges in the Phase of Consolidation and the Phase of Maturity and Uncertainty forced the approach of new goals, which pursued a gradual transformation and improvement of the industry. The complexity of these phases implied an intensification of the research and analysis tasks of STB and SECB around supply and

demand in MICE tourism. The information obtained was crucial for the planning in the sense that it was used as a basis for the development of the different strategic plans elaborated in this period, such as the Strategic Plan for Growth (1993-1995), Tourism 21 Plan, Tourism 2015 Plan, Tourism Compass 2020 roadmap, the strategic vision of Quality Tourism and MICE 2020 roadmap. These plans and roadmaps collected the various strategic lines and guidelines to be followed in each period in order to guarantee the MICE sector competitiveness in the long term.

These objectives, which were related to the operation of the industry, obeyed in turn, broader national interests and government priorities, whether they were of an economic, social or political nature. Therefore, in line with Heeley's assertion (cited in Hall, 1994), tourism planning should not be conceived as an isolated element, but based on an "*amalgam of economic, social and environmental considerations*" (p. 34).

3. LEGISLATION AND REGULATION

The role of the government as legislator and regulator is essential to control, order and avoid situations of abuse in the tourism sector.

The government of Singapore became a guarantor of the tourism industries and MICE from the outset. For this purpose, it approved a series of laws and regulations that responded to the needs and objectives of each stage. Broadly speaking, its scope of action has been linked to:

- a) Functioning of the tourism and MICE industries
- b) Intervention in the destination
- c) Coercion

a) Functioning of the tourism and MICE industries

STB is the governmental institution that has been in charge of ordering the tourism and MICE sectors. In its founding document it was stated that among the responsibilities of this organization were “to regulate standards to be maintained by such tourism enterprises as the Board may determine” and “[...] to license such class or classes of tourism enterprises as the Board may determine and to prescribe the conditions under which the licences may be granted and the fees which may be levied for the licences” (STB, 1986: 5,6 and 7). That is, the government gave STB enough power to control tourist activities.

Focusing on the MICE sector, the strong growth experienced in the Taken-Off and Growth Phase revealed the existence of a weak and confusing regulation, which was beginning to affect the proper functioning of this industry and the protection of the visitors. The government found it necessary to put order through the simplification and/or enactment of laws and norms that clearly established the obligations and rights of tourism companies and also the rules related to work, following a particular model of conduct and professionalism.

Once the problem of the lack of management capabilities of the local MICE sector was solved, the government’s legislating and regulatory activity did not decrease in the Consolidation and Maturity and Uncertainty Phases. There was a need to adapt and improve it in the face of new environmental conditions, in which the search for internationalization, quality or sustainability became a priority objective in order to strengthen the competitiveness of Singapore as a MICE destination. In this regard, Singapore’s proposal for the development of an international standard on exhibition terminology, which led to the ISO 25639 standard, or the development of sustainability guidelines as a reference for the local MICE industry, were notable actions.

b) Intervention in the destination

The analysis of the role of the government as legislator and regulator can not only focus on those aspects related to the functioning of the industry. The complexity and multitude of factors that intervene in the tourism and MICE sectors makes it necessary to

broaden the view towards other governmental actions in the destination that have affected its evolution and development.

The involvement of the government of Singapore in this matter has been active and has covered very broad fields, highlighting for its influence in the MICE sector those actions related to bureaucratic issues and accessibility.

On the one hand, the bureaucracy, the strict visa policy or customs controls have been deterrents or have negatively influenced tourism, especially the MICE segment due to its peculiarities. The government has been, since the Taken-Off and Growth Phase, very receptive to solving the problems caused by these factors. It has facilitated not only the introduction, modification and/or elimination of those norms and rules that have provoked more complaints and problems in the tourism industry and travellers, but also the dissemination of more detailed and rigorous information of the regulations.

On the other hand, the strong interest of the Singapore government in developing a policy of open skies has been another crucial element for the development of MICE tourism due to the importance given to accessibility in the decision-making process. The signing of several international aviation agreements has made Singapore an important airport hub in Southeast Asia.

c) Coercion

Although the explicit objective of the enactment and application of laws has been the regulation of the tourist industry, the strengthening of the destination and the protection of the visitor, the important coercive function cannot be left aside. These have been used by the government as a tool of control and coercion so that the industry, the visitors and even the local population follow at all times the ideological and strategic lines marked as a priority (Ooi, 2002).

4. ENTREPRENEURSHIP

The interest generated by tourism, and in particular the MICE segment, made the government of Singapore assume the role of entrepreneur in relation to this industry, and

mobilized its financial and human resources to promote businesses identified as key to the development of the tourism activity.

From the Taken-Off and Growth Phase to Maturity and Uncertainty Phase, the government has created several companies with public capital and has participated in others of a mixed nature. In general, these have been linked to the following areas:



a) Accessibility

The importance of being well connected to the outside world and the interest of consolidating Singapore as an airport hub prompted the government to promote the airline Singapore Airlines, whose majority shareholder is the public investment company Temasek Holdings.

a) Tourism product

The government has also created or participated in companies that have contributed to improving Singapore's tourism product, including tourist attractions such as the zoo, hotels and exhibition centres and congresses such as Singapore Expo.

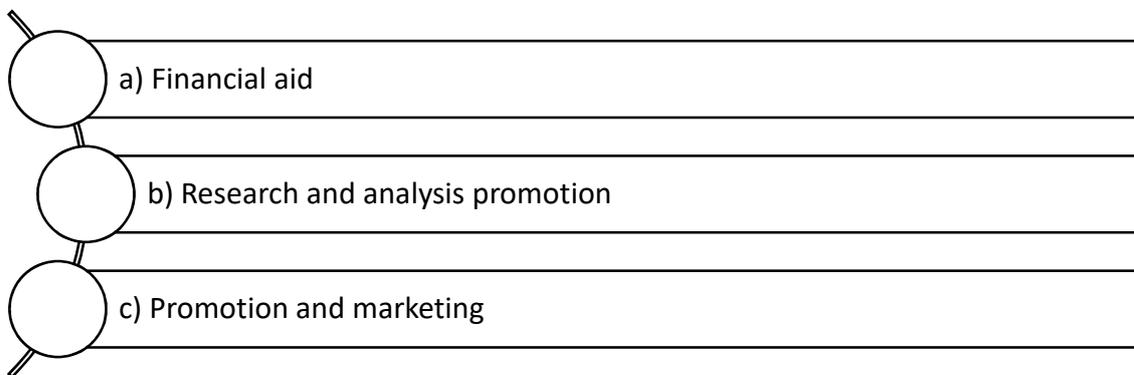
This entrepreneurship role has been influenced by two factors that have given uniqueness to Singapore's tourism development model:

- i. The ownership of the land, which for the most part is state-owned, has allowed the government to make decisions and participate directly in the projects carried out there, exercising strong control.

- ii. The management of public companies has followed the model of private companies, in which the search for profit maximization has been its central objective.

5. PROMOTION

Authors such as Mill and Morrison (1985), cited by Hall (1994: 41), highlight the important work of governments in stimulating tourism. Specifically, they indicate three means through which they can participate to achieve this goal, and that in the specific case of Singapore materialized as follows:



a) Financial aid

The government of Singapore has been aware from the beginning of the importance of encouraging the tourist industry to favour its growth.

The financial aid to the tourism and MICE sectors has been constant in Singapore. Its quantity and importance have varied according to the interests and priorities of the government, which sometimes have not coincided with those of the industry, hence the complaints of some of its representatives in this regard.

In relation to the MICE segment, public incentives, which have mainly consisted of subsidies, low interest loans, exemptions and/or reductions in fees and discounts on services and products, have been granted to influence the process of site selection, and to ensure the success of the MICE event.

This financial aid has had a greater relevance in two periods, coinciding with various difficulties and challenges for the tourism sector

The Taken-Off and Growth Phase was characterized by a strong increase in MICE tourism. However, the lack of a solid and qualified industry and the weak positioning of Singapore as a tourist destination forced the promotion of this incentive policy through STB. The most critical point came after the first tourism crisis in the early 80s. The MICE segment was then considered a priority sector due to its capacity to guarantee the viability and competitiveness of the local tourism industry. In this way, in 1984, SECB received a budgetary allocation of one million SGD for the granting of interest-free loans to those associations with difficulties in taking over the costs of organizing a conference.

Subsequently, in the Maturity and Uncertainty Phase, a combination of factors once again provoked the need to reinforce this incentive policy.

On the one hand, the serious crisis caused by the SARS outbreak in 2003 led to the launch of the *Make it Singapore* campaign in that same year, whose purpose was to influence, through the granting of incentives, decision-makers.

On the other hand, the increasing competition of the neighbouring countries influenced Singapore in starting up a more ambitious aid plan. Singapore needed to offer an added and differentiated value to its product in order to maintain its competitiveness. The *BE in Singapore* plan, in force from 2006 to 2010, was the result of this policy.

b) Research and analysis promotion

Knowing the strengths, opportunities, weaknesses and threats of the destination is essential to stimulate their development. Research and analysis activities have been constantly reinforced in Singapore throughout the three stages identified.

Since its formation, STB has had a department dedicated to these duties, which made possible the dissemination among the local tourism industry of greater knowledge of the destination, with the elaboration of accurate reports and statistics on supply and demand. Also, this organization has financed several market research reports, such as the 1986 report 'Development of Tourism in Singapore'.

The information and knowledge generated by these initiatives have served as a guide for the different strategic plans, roadmaps or action lines developed, and have therefore become essential elements for encouraging the tourism and MICE industries.

c) Promotion and marketing

The field of promotion and marketing has also been pointed out by Mill and Morrison (1985), cited by Hall (1994: 41), as another means used by governments to stimulate tourism.

STB and SECB have given great importance to this area and have formulated and implemented a tourism policy in which promotion and marketing have occupied a central position. The objective of this has been not only to generate a bigger tourism demand for Singapore but also to attract investments in the tourism sector. The approach given to this field has varied depending on the trends and interests of each phase.

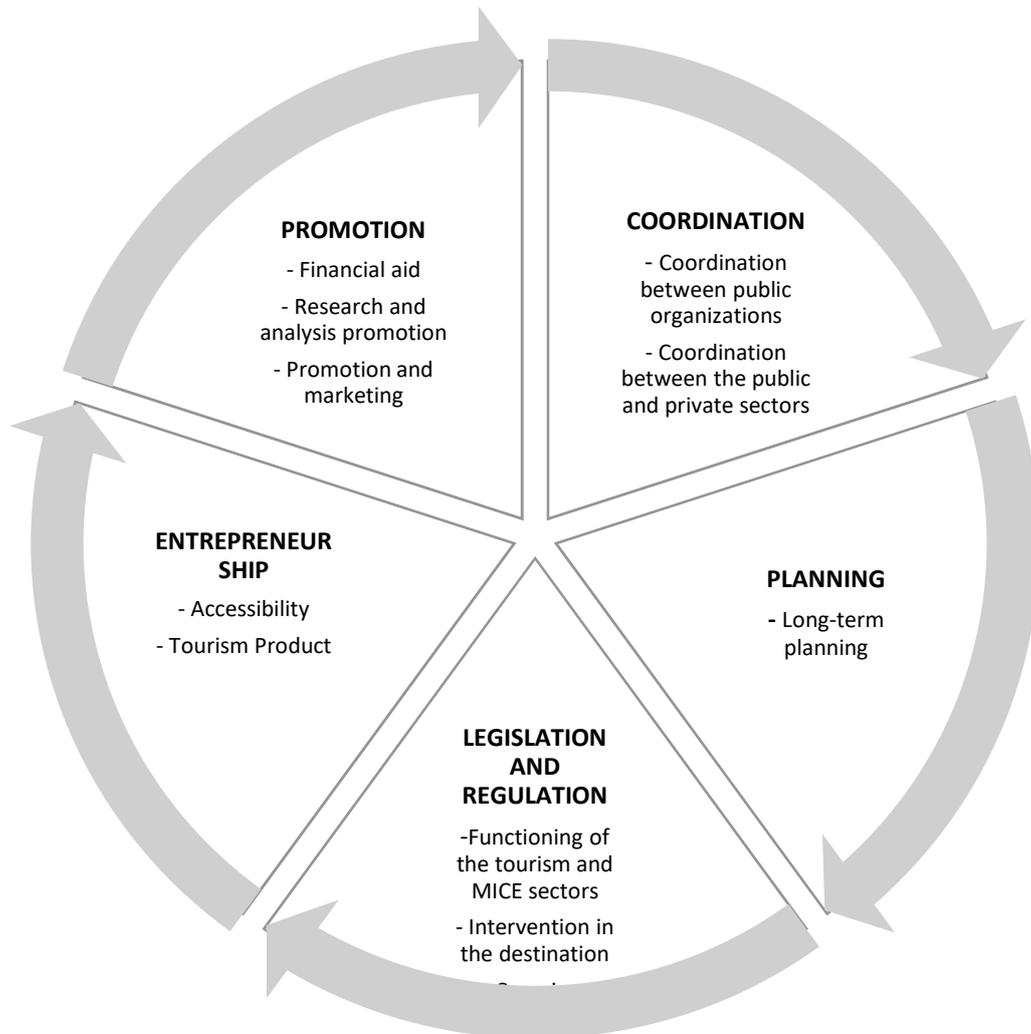


Figure 9.2. Role of the government of Singapore in tourism development
Elaborated by author

9.2. TOP-DOWN OR BOTTOM-UP APPROACH?

The development of Singapore's MICE tourism has been closely linked to government intervention, which has been responsible for providing the necessary infrastructures to the destination, planning its development, designing marketing and promotion strategies, and regulating the operation and management of the industry (see section 9.1.).

This strong control and interventionism of the government could give rise to the belief that there has been a top-down approach on policy issues, including those related to tourism, where the private sector has had no responsibility or influence in the tourism policy-making and implementation process.

The findings of this research reveal, however, the existence during the three identified phases of a communication and fluid collaboration between the public and private sectors of Singapore, which has been reflected in the decisions and political actions developed.

Airey and Chong (2011) conceptualize the policy process as a process of learning and coordination, in which decision-makers assimilate new information and try to create a consensus among the different stakeholders.

Under this perspective, one of the objectives of this case study has been to examine the links between the actors involved in the MICE sector in Singapore and the tourism policy. The multiple levels of analysis (micro, meso and macro) approach in this research has been very relevant for this objective since it has allowed demonstrating how the private sector has participated in a certain way in the of tourism policy-making, being taken into account their opinion, knowledge and experience.

In brief, Singapore has developed a unique tourism model with respect to other strongly centralized countries. Although there has been a very obvious top-down approach to the development and planning of the destination, the close collaboration that the government has established with the private sector cannot be ignored. The private sector has been consulted and exercised its ability to influence those initiatives related to its area of interest, becoming one of the keys that has contributed to the success of Singapore as a tourist and MICE destination.

9.3. TOURISM POLICY: BEYOND THE ECONOMY

A first analysis of the MICE tourism vision among some of the key stakeholders seems to indicate that economy has been the main engine that has driven the interest of the government and the tourism sector in its development, at least explicitly. However, the question emerging at this point is: Has it been the only engine?

The perception of the MICE visitor constantly reflected in the official discourse throughout the identified phases has been that of a type of visitor desired for the destination: one with high purchasing power, a greater spending capacity and who is associated with quality (see Figure 9.3).

TAKEN-OFF AND GROWTH PHASE	CONSOLIDATION PHASE	MATURITY AND UNCERTAINTY PHASE
High yield	Wealth generator	High value
High-dollar visitors		Big spender
Greater spending power		Quality
Big spender		
High spending		
Much-desired		
Highly-sought after		
Quality		

Figure 9.3. Official vision of the MICE visitor.
Elaborated by author

It was officially considered that this type of visitor had the capacity to generate very positive opportunities for the economy of Singapore and the tourism industry in particular, as shown in Figure 9.4. In this sense, Jeannie Lim, Executive Director of the STB's Convention, Meetings and Incentive Travel Department, stated in the interview conducted for this research that:

“Even though, they [MICE visitors] make up 20 to 25% in terms of arrivals, in terms of expenditure, they actually do spend significantly more than leisure visitors. So, if we look at the expenditure as a result of total tourism expenditure, it goes up to 25 to 30%, so it makes up almost a third of tourism expenditure here in Singapore” (J. Lim, personal communication, August 19, 2015).

TAKEN-OFF AND GROWTH PHASE	CONSOLIDATION PHASE	MATURITY AND UNCERTAINTY PHASE
Economic impact	Economic impact	Economic impact
Hotel	Boost	Boost
Quality	Hotel	Knowledge
Boost		Hotel
Alternative		Quality
Prestige		Alternative
Deseasonalization		
Knowledge		
Showcase		

Figure 9.4. Opportunities of the MICE tourism.
Elaborated by author

Regarding MICE tourism opportunities, the aspects outlined were linked in one way or another to economic issues, which implied that the economy prevailed over other elements when formulating and implementing tourism policy in the period analysed. However, this research shows that the decisions and actions taken by Singapore government for the development of tourism and MICE industries have also been due to certain aims that have gone beyond the economic sphere and that have not been explicitly recognized in public discourse.

As stated by Díaz-Pérez (2006), each government sets objectives for its tourism policy based on the general goals pursued for the development of the country or even for the survival of the political system. From this perspective, the analysis of Singapore's MICE sector cannot be separated from the global context in which it is developed, as this case study has revealed. A good knowledge of the context facilitates a better understanding of the different initiatives implemented (or not) for the development of this industry.

We will detail below the general purposes of the country under which the tourism policy has been drawn up, mentioning its main objectives in each of the three phases identified

1. TAKEN-OFF AND GROWTH PHASE

The Taken-Off and Growth Phase of the MICE sector was characterized by a greater stability of the political and economic situation in Singapore, after a complex period in which the survival of the newly independent country was feared for. The measures taken for its development began to bear fruit throughout the 70s, and problems as serious as unemployment began to disappear.

The continuity of political stability and the creation of an environment very favourable to business in the 1980s allowed this country to enjoy high economic growth, which resulted in a radical transformation of its social and urban landscape.

Singapore had the peculiarity of being a state of recent formation and immersed in a national development plan that sought to change its structures. Tourism and the MICE segment were considered in this context as another instrument to achieve this goal of the government, which obliged them to act in the economic, social and political spheres. In order to achieve this, a series of objectives were set in its tourism policy, being grouped into: economic objectives, social objectives and political objectives.

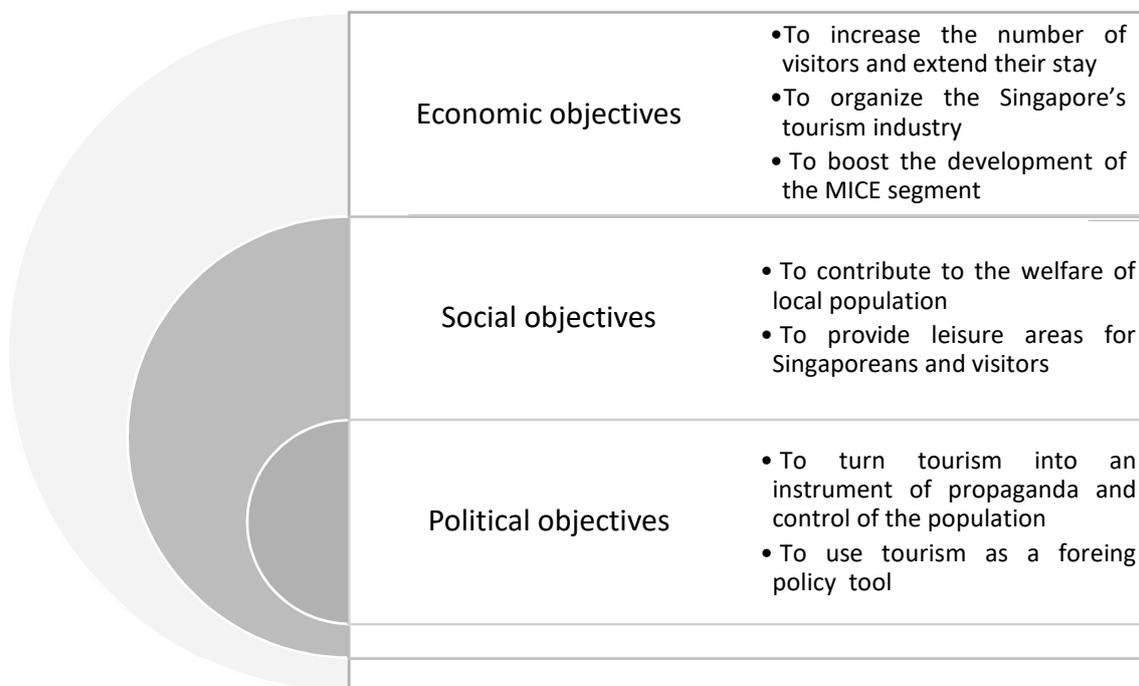


Figure 9.5. Main tourism policy objectives in the Taken-Off and Growth Phase
Elaborated by author

a) Economic objectives:

In the 1970s, Singapore was still a country with a developing economy that needed a constant inflow of foreign currency and increased job creation.

Tourism was, in this context, a key economic sector. For this reason, one of the objectives of its policy was to increase the number of tourists and extend their stay. Many tools were used by STB to achieve this goal, among which we would highlight: the intense work of promotion and marketing, the development of infrastructures and tourist attractions and the commitment to the MICE segment, which was acquiring in this stage a greater relevance. The government of Singapore was aware of the benefits of the so-called MICE tourism. It was argued that the economic impact generated by this type of visitor was very positive, so they showed interest in the development of Singapore as a MICE destination. The main milestone in this phase was the formation of SCB in 1974.

The spectacular growth of tourism made the government identify it as one of the economic pillars of the country in the 1980s, along with other sectors such as manufacturing, commerce, transportation, communications and finance. This consideration implied the need to intervene more actively in this industry, which began to show signs of weaknesses, with a fall in the number of visitor arrivals in 1983. A weak tourism industry meant endangering the country's economic pillars, which had suffered a great impact in the mid-80s by the outbreak of the first economic crisis since its independence.

This crisis context, however, was identified as an opportunity to promote and strengthen the MICE sector. The aim was to replace the decrease in income from tourism with the attraction of this type of visitor whose average expenditure almost doubled the leisure tourist and whose average stay was longer.

b) Social objectives

Contributing to the welfare of the local population was also an objective of the Singapore's tourism policy. According to Ooi (2005), in this country there was a peculiar process. The government was able to establish "a symbiotic relationship between the needs of locals and tourists" (p. 258), all of which were subject to the same messages and experiences.

The improvement of the standard of living and the increasingly distant perception of the ravages caused by the instability and crisis of other past decades made the Singaporean population begin to show a greater interest in entertainment. The government then proposed to provide the city with spaces and leisure activities compatible with the interests of tourists and the local population. This fact was motivated mainly by the limited space of Singapore that required that the projects were designed and planned in a precise manner.

c) Political objectives

Tourism, besides generating important economic and social benefits, is a very useful instrument of propaganda and control of the population.

Singapore was a newly independent country in the 70s, immersed in a process of building its national identity. Its government soon saw the utility of tourism for its goal of transforming the social and cultural reality of the nation in accordance with the values and ideology of the political party in power since 1959, the PAP.

Tourism policy, therefore, also responded to these objectives of the general policy of the state. The creation of new tourist attractions and infrastructures as well as promotion and marketing activities were closely linked to this government program that sought to transform the complex sociocultural reality of Singapore through greater control of the population and the construction of a national identity (Leong, 1997).

Another objective of this period was the formation of a positive image of the country abroad. In the face of the uncertainty caused by the crisis of the mid-1980s and the beginning of the transition process towards a new economic model, Singapore was in need of closer ties with the economies of the neighbouring countries of Southeast Asia, and of strengthening its intermediary role in the region. But as pointed out by Hall and Oehlers (2000), the scope of this objective faced obstacles that had to be overcome as a consequence of the misgivings that existed in the region towards Singapore, as it was a nation strongly influenced by the West and had a majority population of Chinese origin.

Tourism played an important role here because of its usefulness to improve the international image of Singapore and its influence on the economy, with the MICE segment being very relevant for the opportunities it generated. Hence, tourism was once again used as a tool of Singapore's foreign policy.

2. CONSOLIDATION PHASE

The Consolidation Phase of the MICE sector was a period of important challenges for Singapore due to the international context and the revision of the role of its economy within the region and the world. The advances made by this country at an economic and social level made it a leading destination in Southeast Asia.

The main purpose of the government in this phase was to continue with the advances and transform Singapore into a global city whose influence and power went beyond the regional sphere, in addition to guaranteeing the survival of the political regime. Tourism policy was embedded in this context, whose objectives were formulated to achieve that ultimate goal, among others.

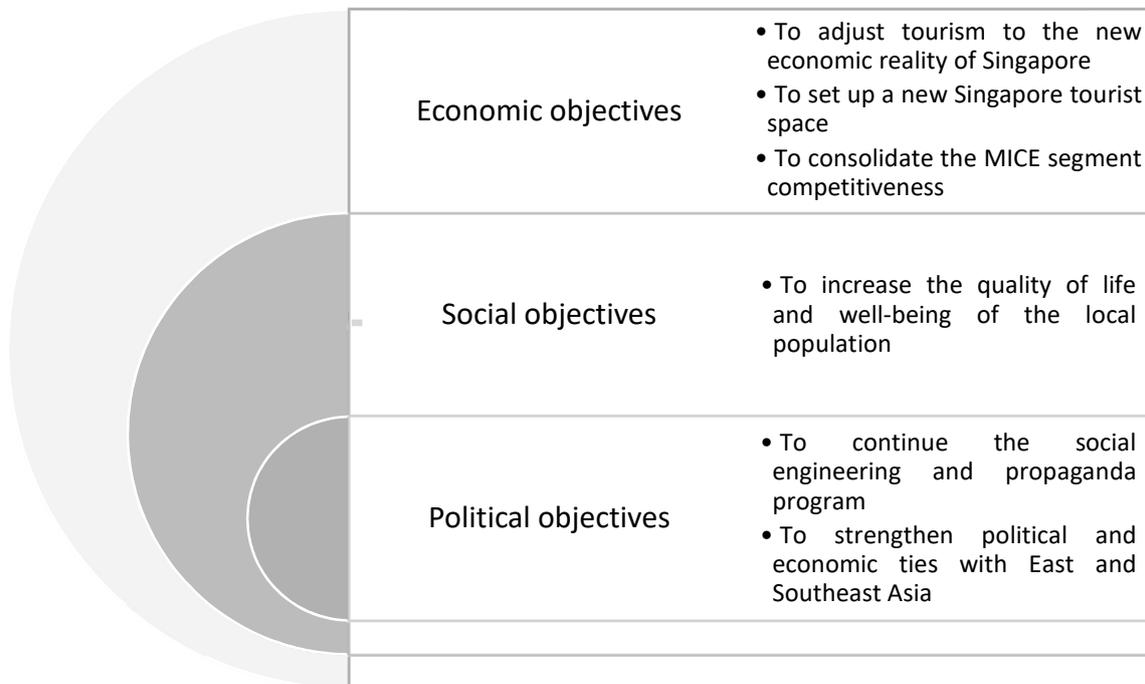


Figure 9.6. Main tourism policy objectives in the Consolidation Phase
Elaborated by author

a) Economic objectives

In the 1990s, Singapore faced the great challenge of transforming an economy based on labour-intensive sectors and low wages into another high-tech, higher-skilled economy. This process required, on the one hand, the relocation of the production of those industries that were more intensive and less qualified to the nearby regions and, on the other hand, the conversion of the country into the base or platform from which any

multinational or foreign or local company could prove new ideas and products and extend its business to the rest of the countries in the region, that is, the internationalization of its economy.

Tourism did not escape this economic logic. There was a change in the mentality and in the conception of the strategies and policies developed during this phase. The objective was to maximize the contribution of this sector and guarantee its competitiveness. This required making Singapore not only a destination capable of offering memorable experiences, but also an ideal place to do business and investments in the tourism sector in order to take advantage of the full potential of tourism. The achievement of this objective also required collaboration with the East and Southeast Asian countries, which were experiencing great dynamism in this period, through the formulation of initiatives under the “win-win” approach. Singapore was actively participating in the tourism development of these countries and in return borrowed their tourism resources to strengthen their competitiveness.

The MICE sector was perfectly aligned with these objectives. Its ability to attract people from all over the world and its influence in creating an adequate environment for the exchange of knowledge, products and business made it a priority segment in this context.

b) Social objectives

Improving the quality of life and the well-being of the local population was one of the objectives of the Singapore’s tourism policy during this Consolidation Phase. As in the previous stage, the concepts of quality and well-being made reference not only to those elements necessary to satisfy the material needs, but also to those other aspects related to leisure and entertainment. The tourism projects developed in this phase again took into account the interests of visitors and Singaporeans.

c) Political objectives

The dynamism of Asia and the need of Singapore to internationalize its economy required an improvement of the image of this country in the region and a narrowing of its political and economic ties with it.

Tourism had already shown, in earlier stages, its ability to be a very effective instrument in Singapore's foreign policy, and it continued to be used again for the same purpose.

The tourism policy of this phase was formulated in such a way that, in addition to selling an image of the destination in accordance with specific interests, it should also generate a perception in the neighbouring countries of the important role of Singapore in their development, thanks to its advisory work in tourism and the strong investments of Singaporean tourism companies.

The MICE sector was very relevant since the celebration of events of strategic sectors contributed to turning Singapore into the showcase of the world in Southeast Asia, increasing its influence in the region.

Likewise, the government, controlled by the same political party, still needed constant propaganda and control of the population for its survival, so that the formulation and implementation of certain actions within tourism policy were aimed at achieving this objective less explicit.

3. MATURITY AND UNCERTAINTY PHASE

The Maturity and Uncertainty Phase of the MICE sector was characterized by a series of changes and challenges caused mainly by globalization and the increasingly widespread use of new technologies, which led to a rapid transformation of economic and social interactions. Additionally, the emergence of a new axis of global power changed the geopolitical and economic relations maintained by Singapore.

The complexity of this phase forced the government of Singapore to consider as the ultimate goal of its policy a reinvention and repositioning of its economic structures and a strengthening of its role as the centre of Southeast Asia in the face of increased competition. The tourism policy was again aligned with this greater purpose, formulating the objectives that are detailed below (see Figure 9.6.).

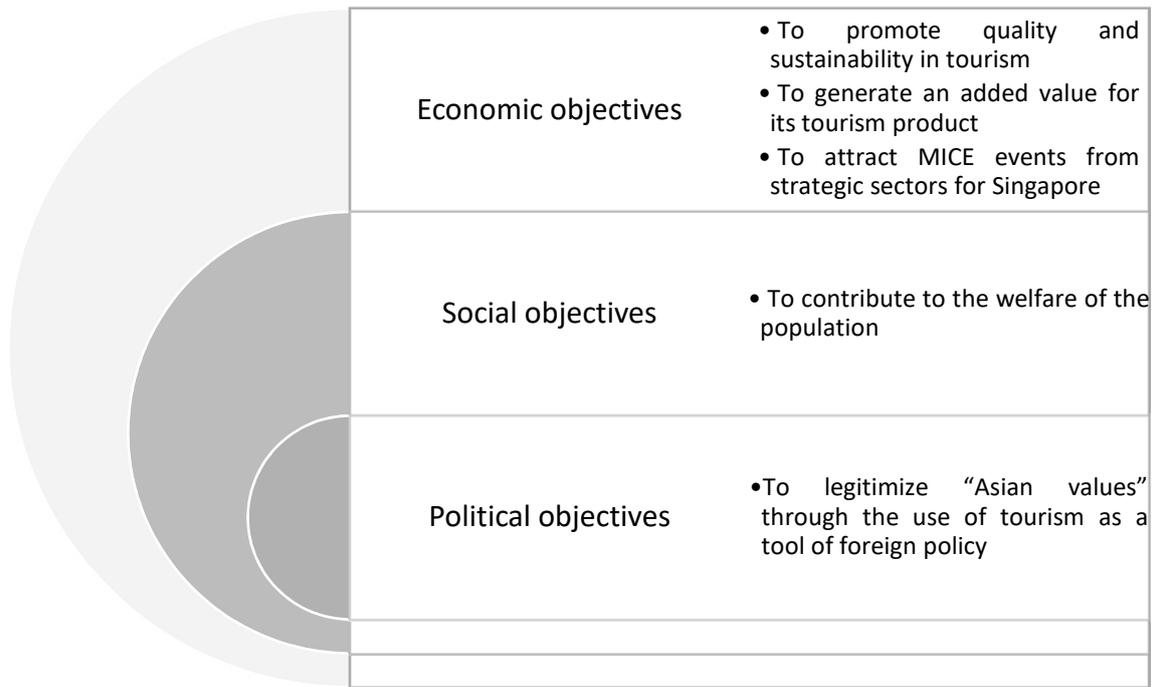


Figure 9.7. Main tourism policy objectives in the Maturity and Uncertainty Phase
Elaborated by author

a) *Economic objectives*

Singapore had succeeded in its purpose of becoming a global city, with an economy based on high technology and skilled labour. It had strong and mature service industries such as tourism, commerce and logistics, information and communication technology and financial services. However, with the intensification of competition and the rapid evolution of demand, the country had to not only reinvent its services sector, with the commitment to non-traditional industries such as education, health or legal services (MTI, 2016), but also achieve the generation of added value to its product.

Tourism was not left out of this process. Tourism policy was focused in this period to accomplish these broader economic objectives. The introduction of elements such as quality and sustainability was the answer to transforming Singapore into a much more competitive destination in this highly complex context. It was essential to offer better experiences to visitors in order to generate added value to its tourism product.

The MICE segment, associated with quality, was a priority interest within the tourism industry. Due to its ability to boost the economy, the public policy applied to this sector had as its main objectives to create and attract MICE events related to key national economic initiatives. It was based on the consideration that those events favoured the

emergence of an ecosystem conducive to the promotion and development of new companies in Singapore in line with the strategic interests of the country.

b) Social objectives

The tourism policy formulated and implemented in this phase aimed, as in the previous phases, to contribute to raising the income and welfare levels of the Singaporean population, although the economy was sometimes prioritized over of social welfare. An illustrative example was the case of the construction of two casinos in the city. Despite the misgivings and criticism of sectors of population for fear of the negative impact of the casinos on the society values, security and image of the country, they were built taking as argument the strong economic benefits that they would generate.

c) Political objectives

The new millennium was marked by the need to reinforce the role of Singapore as a global city and centre of Southeast Asia. Singapore once again deployed its foreign policy resources, knowledge and skills to achieve the success of this goal.

Due to the rise and dynamism of Asia and the emergence of a new global geostrategic axis, the debate over the so-called “Asian values” intensified among the rulers of Singapore. They suggested that many of the hegemonic political, social and cultural norms were Western and not universal, and it was necessary to respond to this cultural imperialism of the West through the legitimation of “Asian values” (Barr, 2007).

Singapore sought with this issue not only to reinforce its influence and hegemony in Asia, but also to endorse the policies of its government, accused, especially from the West, of exercising power in an authoritarian manner. In the promotion of this ideology among the Singaporean population and internationally, tourism again played a fundamental role.

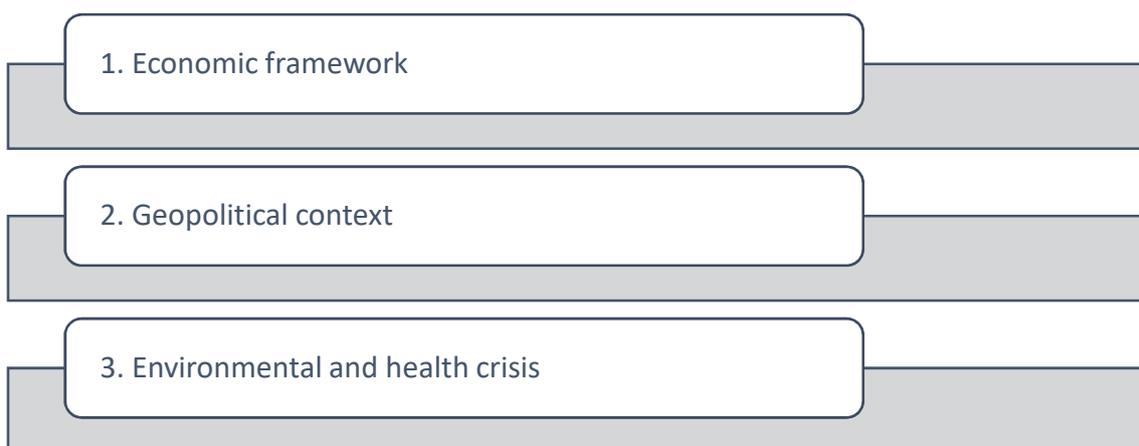
9.4. FLEXIBILITY AND PROMPTNESS IN FRONT OF UNFORESEEN EVENTS

There are tourism policy objectives based on a previous context, with a somewhat deterministic approach, such as those analysed in section 9.3. But there are also objectives based on unexpected events that cannot be explained by those preconditions.

The case of Singapore reveals that there has been constant concern among the actors involved in the tourism and MICE sectors about the consequences that certain unforeseeable international and local factors have had on the development of tourism in the country. These elements, perceived as an external threat, have sometimes become more influential than others in the decision-making process. They have occupied a high priority on the political agenda.

The Singapore tourism model has been strongly globalized and very dependent upon international demand, with the national demand being reduced. The country has become a destination that is very sensitive to the external environment, which has been plagued by unexpected events, especially since the 1990s due to the intensification of the globalization process and the greater interdependence existing between countries and people.

The nature of these events has been varied, but, in general, those that have most influenced the development of Singapore tourism policy have been classified in the following fields:



1. ECONOMIC FRAMEWORK

Tourism is a sector highly sensitive to the global economic framework, which makes it a very volatile industry.

Throughout the analysed period, there have been several international financial crises that have had very negative consequences in the tourism sector of Singapore (1973 oil crisis, 1997 Asian financial crisis, economic crisis in Europe and the United States since 2008 or the 2014 Chinese financial crisis). These caused a sense of uncertainty that eventually affected individual or collective decisions when making a trip, or in the case of the MICE segment, to organize a specific event or send employees of a company abroad as an incentive.

2. GEOPOLITICAL CONTEXT

Although an economic crisis provokes a feeling of uncertainty, which in turn supposes a barrier in the tourist flows, the fear is the sensation faced with the outbreak of a political-military conflict or terrorism, which also has serious consequences in the functioning of the tourist industry.

Since the 90s, global instability has been a constant, with occasionally very conflictive episodes happening, such as the wars in Iraq and Afghanistan, the terrorist attacks in New York and Bali or the escalation of violent conflicts in the Middle East, which spread a sense of insecurity and fear and have seriously affected global tourism destinations.

3. ENVIRONMENTAL AND HEALTH CRISES

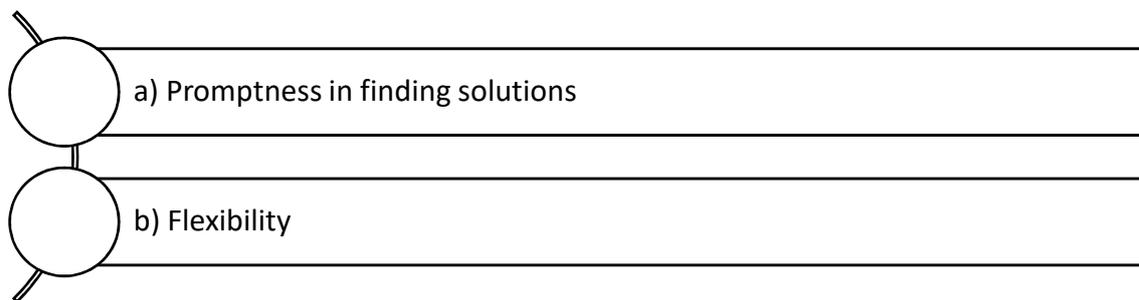
Environmental and health crises have also been a major obstacle to the development of tourism.

Singapore, throughout its recent history, has experienced very serious episodes in this area that endangered its tourism industry. The SARS outbreak, which arrived in the country in 2003, was the event that had the most negative impact. This caused the death of 33 people and generated a panic in the population that paralysed the normal functioning of the city and its economy.

The political agents of Singapore were at all times aware of the volatility of tourism in the face of these unforeseen situations, which were beyond the control of the government and whose consequences jeopardized the aims and objectives of tourism.

STB, as a public body in charge of tourism, was responsible for formulating and implementing the strategies whose main goal was to counteract and reverse the possible effects that events of this magnitude caused in the development of the tourism industry.

From the Taken-Off and Growth Phase to the Maturity and Uncertainty Phase, a series of guidelines were repeated in the STB way of acting. Knowing them has been key to explaining the success of the measures taken in response to these events:



a) Promptness in finding solutions

The unpredictability and bewilderment caused by events beyond the control of governments force them to act quickly in order to avoid potential negative impacts on the economy and even the image of the country as a tourist destination.

The government of Singapore was aware of this aspect and they showed a great willingness to tackle the problems that arose at each moment. The promptness in finding solutions was a characteristic element of its tourism policy in the three phases identified.

b) Flexibility

The term “flexible” is defined as susceptible to changes or variations depending on the circumstances or needs, and that is how we can define Singapore’s tourism policy. This country, which is very sensitive to the international context, has suffered negative episodes throughout its recent history that have affected its tourism sector, as explained above. However, despite having a highly bureaucratic and strongly controlled political structure, it showed great ability to successfully solve the problems generated by these

events, being able to rethink and adopt strategies and measures to minimize or reverse their effects.

The initiatives implemented by STB varied according to the gravity of the event, but in general they could be framed in the axes indicated below:

Strategic axes:

Intensification of the promotion and marketing work, with direct actions in traditional or emerging markets and the development of new marketing strategies such as the MillenniaMania events program, which aimed to relaunch the local tourism sector after the 1997 Asian financial crisis

Promotion of public-private collaboration. The challenges caused by certain events demanded greater involvement of the private sector in the actions carried out. From the public sphere initiatives were taken to stimulate their collaboration, such as the return of 75% of participation fees in missions or trade fairs led by STB after the terrorist attacks of September 11, 2001

Targeting specific market niches such as MICE. The fall in the number of tourist arrivals led to attract visitors with higher purchasing power or spending capacity.

Programs of aid and incentives to the tourism industry. One of the most significant programs was the ambitious plan drawn up after the SARS outbreak, whose purpose was not only to alleviate its terrible effects in the local sector but also to stimulate, in the case of the MICE segment, demand by granting incentives

9.5. FROM QUANTITY TO QUALITY

Tourism policy-making process is a complex phenomenon involving a multitude of interrelated factors, as indicated by Airey and Ruhanen (2014). There are economic, political or environmental factors, unexpected or not, that are external to the tourism system and that influence the development of the objectives of the tourism policy of each period (See sections 9.3. and 9.4.).

Tourism, however, is a sector with a specific dynamic, so we must also look at those other internal factors to the tourism system to understand its complexity and have a global perspective of this reality. The challenges derived from the demand, the evolution of the destination and its management require the proposal within the tourism policy of some objectives that have been called by Díaz-Pérez (2006) as “intermediate”.

The case of Singapore has been significant for its effort to move from mass tourism in the Taken-Off and Growth Phase to a quality tourism in the Consolidation Phase and Maturity and Uncertainty Phase. This transformation was motivated by the need to respond to new tourism paradigms and a new vision of policymakers.

In each of these stages, a series of intermediate quantitative or qualitative objectives were defined, which were embedded within the general public policy system of Singapore.

QUANTITY (TAKEN-OFF AND GROWTH PHASE)

The search for the continued growth of visitors, the extension of their stay in Singapore and the increase in revenues were quantitative objectives that defined the Taken-Off and Growth Phase.

The achievement of these purposes involved developing Singapore as a competitive tourist destination, which required intervention in aspects such as product, image or industry.

The 60s and 70s were the beginning of the take-off of tourism in Asia. The consolidation of the leisure culture in the West, the improvement of communications and the greater knowledge of the Asian continent in the world by the Vietnam War were factors that contributed to place Singapore on the map of international tourist flows.

However, this country had significant weaknesses due to its scarce tourist attractions, limited size and lack of outstanding historical or natural resources, especially

in comparison with the countries of its immediate surroundings. It also had a poorly developed tourism infrastructure and a weak and low-skilled industry.

These factors, classified as internal to the tourism system, influenced the tourism policy-making process in the 70s. In this period, the tourism policy basically pursued the destination's viability and the generation of foreign currency.

The development of the MICE segment was considered, in this context, an opportunity to generate more income, due to its capacity. However, its take-off was hampered not only by the weakness of Singapore as a tourist destination, but also because it was a very incipient sector in Asia where there were no reference models.

Part of the objectives developed in relation to this segment were linked to those related to the destination in general. In any case, the particularities of the MICE sector also required the formulation of specific objectives, as detailed below:

Intermediate objectives for MICE tourism development in the 70s
<ol style="list-style-type: none"> 1. To provide Singapore with the MICE facilities and infrastructures appropriate to the demand. 2. To position the country internationally as a MICE destination. 3. To create a professional and efficient industry.

The strong interest of the government of Singapore in the development of the tourism and MICE sectors and the success of the actions undertaken in this area allowed the achievement of the proposed objectives, generating a strong increase in the number of visitors and incomes from the 80s.

However, this excessive growth made evident the existence of structural problems that were not given adequate attention, such as the high dependence on few outbound tourism markets, the loss of competitiveness and the process of modernization and urban transformation of Singapore, which was affecting the image projected in the tourist communication.

The 80s was a period of transition towards a new tourism model, but the objective of increasing visitors and incomes remained the main driver that guided the tourism

policy. The main challenge was to solve the tourism crisis that was affecting the destination's competitiveness.

The support of the MICE segment continued to be a priority in this context. This sector, whose development could not be separated from the development of the destination, experienced great progress thanks to the actions carried out. However, the evolution of the destination and changes in tourism demand gave rise to important challenges. The continued growth in the number of MICE visitors and events soon exceeded Singapore's MICE infrastructures and facilities, which were not able to meet the growing demand. Simultaneously, although the professionalism and the quality of the services had improved, the local industry was not yet qualified to manage large events and still lacked a solid base to guarantee its competitiveness. It was a young sector, especially the incentive sector. In addition, the image of Singapore as a MICE destination was weak, despite the improvements in this area.

The objectives of the public policy directed towards the MICE sector, leaving aside those in common with the development of the tourist destination, were in this period:

Intermediate objectives for MICE tourism development in the 80s
<ol style="list-style-type: none"> 1. To provide the city with better and larger MICE facilities 2. To consolidate the image of Singapore as a MICE destination in traditional markets and improve its positioning in emerging markets 3. To promote the incentive sector 4. To generate an adequate ecosystem for the development of the MICE sector, with strong local associations. 5. To consolidate a competitive local industry.

QUALITY (CONSOLIDATION PHASE AND MATURITY AND UNCERTAINTY PHASE)

Singapore reached the 90s as a very competitive tourist destination, a reference for other Asian countries and with a competitive and strong industry. The government had the success of putting this city on the map of international tourism in a short period of time, despite its scarce and unattractive tourist offer, which was transformed and enriched in only a few years.

While Singapore had become an innovative and pioneering destination within its region, the competition from neighbouring countries became increasingly fierce, with the drawback for Singapore that these countries had more resources and were less expensive.

Singapore, which had reached a very high level of tourism development, had the need to change its development model in order to achieve greater competitiveness in this context. The search for visitors and income was not the only element on which many of the actions of tourism policy was based. The search for quality also began to be a major objective to respond to needs, motivations and demand expectations better than competitors.

The Consolidation Phase was of enormous complexity for the tourism sector in Singapore. While having to adapt to the new economic reality of the country, it also needed to face the challenges that the socio-demographic changes, the new habits of tourists and the implications of increasingly widespread use of new technologies.

In light of this situation, the plan of the government was the transformation of Singapore in a tourism capital in Asia-Pacific, that is to say, to turn it into a must-see destination for those travelling to this part of the world, able to satisfy them in all the areas, and in an ideal place to do business or investments related to the tourism sector.

In achieving this objective, the MICE segment was key because of the opportunities it offered. Singapore had managed to consolidate itself in the 90s as an attractive, efficient, safe, highly professional destination with modern facilities for hosting any MICE event. These attributes and qualities placed the country in an advantageous position with respect to other competing destinations. However, these strengths did not prevent Singapore from losing competitiveness due to its high cost, the continuous improvement of the MICE offer of the competition and other external threats that were difficult for the government to control.

The commitment to quality, understood as an amalgam of services, facilities and organizations, was the answer to face these challenges, and the following objectives were elaborated in this stage:

Intermediate objectives for MICE tourism development in the Consolidation Phase
<ol style="list-style-type: none"> 1. To offer an innovative and quality product. 2. To reinforce the image of Singapore as a MICE destination. 3. To improve and enhance the human resources.

The interest shown by the government in the tourism and MICE sectors, the successful fulfilment of the objectives of the tourism policy and the existence of an external context favourable to tourism allowed the Singapore's tourism industry to reach maturity as of the new millennium.

The Maturity and Uncertainty Phase brought important challenges due to the intensification of the globalization process. It was necessary to manage in an appropriate manner the advantages and disadvantages that the new world order brought with it and thus to guarantee the viability of the destination.

The rise of interregional travels motivated by the economic dynamism of Asia and by the increase of low-cost flights was a factor that led to the growth of tourism in this phase. The emergence in Asia of a generation with high levels of education who are very connected to the world, called millennials, also contributed to this growth.

These favourable elements did not hide, however, the complicated situation of the tourism industry of Singapore: more demanding travellers who have a great diversity of interests, an increase in regional tourism competition, human resources issues and a greater impact of tourism on the environment.

Taking into account these factors, several of the foreseen objectives were the search for quality and competitive differentiation as strategic axes, with a greater intensification than in the previous phase.

The MICE industry in Singapore reached a high degree of maturity in this period, which materialized in its continued growth and its international prestige. But it also began to show symptoms of weaknesses, especially in the sectors of incentives and exhibitions.

The fierce competition from the countries of the region affected not only leisure tourism but also business tourism.

Singapore was a leading MICE destination in Asia, highly valued for the efficiency and professionalism of its industry, for the quality of its product and for the existence of an appropriate ecosystem for the exchange of ideas, networking, exploring business opportunities and developing the human capital. These strengths were not enough to face the increasing competition from neighbouring countries. Singapore had to create, in addition, an environment capable of generating synergies and greater opportunities than other destinations. The following tourism policy objectives were formulated:

**Intermediate objectives for MICE tourism development in the
Maturity and Uncertainty Phase**

- To increase the added value of the product by offering a differentiated, customized and specific product for each client.
- To strengthen a dynamic environment based on knowledge, business and social networks.
- To turn Singapore into a home for qualified talent, knowledge and strong MICE companies and associations.
- To support innovation and new technologies as tools to facilitate a better experience for MICE organizers and visitors.

9.6. LINES OF ACTION OF TOURISM POLICY

The process of implementing the decisions and actions related to the MICE segment begins once the objectives to be achieved are defined, which respond, as seen previously, to external and internal factors to the tourism system. Although it should be noted that the tourism policy process is not as clear and orderly in real life (Velasco, 2016: 580) as the one presented in this research. However, the need to dissect complex processes such as those that occur in this field has recommended adopting this approach.

Tourism policy, as pointed out by Velasco (2011), is driven by government actors, who sometimes collaborate with other actors from the private sector, such as travel agencies, hotels, exhibition and convention centres, sectoral associations or even educational institutions, hence the importance of knowing their opinion.

The positive and negative attributes of Singapore as a MICE destination, identified in the qualitative content analysis (see section 3.3.1.), have been taken as a reference when describing the policy decisions and actions that have directly or indirectly influenced in the development of the MICE sector. For this purpose, 326 newspaper articles have been analysed for the period from 1970 to 1999 and 18 interviews have been carried out with key actors of the tourism and MICE sectors in Singapore.

The analysis of these elements has been relevant for the following aspects:

- It has made it possible to establish a link between the stakeholders' vision about Singapore as a MICE destination, and the type of initiatives developed (or not) in relation to it.
- It has contributed to offering a broader perspective on the how and why of the decisions and actions applied to certain areas of the destination and the industry.

Tables 9.1 and 9.2 show below a comparison of the positive and negative attributes of Singapore as a MICE destination identified in the three phases (Taken-Off and Growth Phase, Consolidation Phase and Maturity and Uncertainty Phase), grouped into subcategories and codes according to the common thematic axes (see ANNEX II and ANNEX III).

Table 9.1.
List of codes within the category “Positive Attributes”

SUBCATEGORIES	CODES	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3
DESTINATION	Accessibility	X		X
	Logistics	X		X
	Stability	X		X
	Security	X		X
	Language	X		X
	Cleanliness	X		X
	Comfort	X		X
	Diversity	X		X
	Economic Hub	X		X
	Economic environment	X		X
	Tourism product	X	X	X
	PRODUCT	Infrastructures	X	X
Services		X	X	X
Ecosystem				X
GOVERNMENT	Government support	X	X	X
PROMOTION	Image	X		X
	Prestige	X	X	X
STRATEGY	Collaboration			X
	Adaptability			X
HUMAN FACTOR	Professionalism	X		X
	Efficiency			X
EXTERNAL OPPORTUNITIES	Competitor weaknesses			X

Note. Elaborated by author

Table 9.2.

List of codes within the category “Negative Attributes”

SUBCATEGORIES	CODES	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3
ENVIRONMENT	Destination	X	X	X
	Accessibility	X		
	Hotel		X	
	Population	X		
INFRASTRUCTURES	Infrastructures	X		
PROMOTION	Image	X		X
	Dependency	X		
PUBLIC ADMINISTRATION	Assistance	X	X	X
	Cooperation	X		X
	Bureaucracy	X		X
HUMAN RESOURCES	Training	X		X
	Professionalism	X	X	X
	Labour shortage			X
INDUSTRY	Associations	X		
	Local industry	X		
	Weak incentive sector	X		
PUBLIC-PRIVATE COLLABORATION	Collaboration	X		X
EXTERNAL THREATS	Competition		X	X
	Cost			X

Note. Elaborated by author

As shown in Tables 9.1. and 9.2., there are codes shared in the categories “Positive attributes” and “Negative attributes” during the same phase, such as accessibility, infrastructures, image or professionalism. This fact, which can lead to confusion, is motivated by:

- The diachronic approach of this research and its division into phases. The same aspect can be considered as a strength or weakness throughout the same phase due to the rapid evolution of the destination and the changes in the demand.
- The consideration of an element as strength and weakness depending on the public to whom the message is addressed. Tourism communication usually highlights the strengths of the destination. However, these strengths are nuanced in other speeches, such as those addressed to the local industry, where weaknesses usually appear.
- The comparison of the situation of Singapore with other destinations makes the perception of what is considered a strength or weakness vary.

The establishment of a link between the vision of the stakeholders involved in the tourism and MICE sectors and the decisions and actions formulated and implemented in this area has allowed a better understanding of the strategic lines of each period, obtaining the following results:

9.6.1. Destination. A continuous reinvention

9.6.2. Product. Relevance and innovation as strategy

9.6.3. Government. The difficult balance between diverse interests

9.6.4. Image. Between the demand and the economic and political interests

9.6.5. Human factor. A constant element of weakness

9.6.6. Territorial context. Opportunity and threat

9.6.1. Destination. A continuous reinvention

Gartrell (1988) defines destination as “[...] those geographical areas that have attributes, characteristics, attractions and services that attract the potential user” (p. 10). Taking this definition as a reference, the destination subcategory has been used in this research to mention those elements of Singapore not directly related to the MICE sector that have been crucial for its development.

The destination is a factor that influences the MICE site selection process (Rogers, 2003). As stated by Swarbrooke and Horner (2001), the destination should have adequate facilities and services, such as a sufficient accommodation capacity to attend to visitors, good accessibility or an attractive tourist offer for the enjoyment of MICE delegates or visitors once the work is finished. Other aspects of the destination, such as security, political stability or language are also fundamental in this selection process.

Tables 9.1. and 9.2. reveal that the actors involved in the tourism and MICE sectors were aware of the importance of the destination, and hence the emphasis on those aspects related to it, highlighting both its weaknesses and strengths.

This interest has turned into the formulation of a tourism policy that since the Taken-Off and Growth Phase has sought to improve and enhance the attributes of Singapore as a destination, which, additionally, has had to face challenges derived from its uniqueness as a country.

The Singapore tourism model is very dependent upon international demand, with national demand having been reduced. Despite having a tourist image of being an efficient, safe and attractive destination for shopping, business or gambling, tourism demand in Singapore has suffered fluctuations and changes. Singapore is very sensitive to the impact of globalization and the international situation. Since the beginning, this factor has had consequences for the tourism policy process. Actions and strategies (the Tourism Development Plan 1986-1991, Tourism 21, etc.) have aimed at transforming and continuously reinventing Singapore (Teo & Chang, 2000) in order to adapt this destination rapidly and efficiently to new times, new trends and unforeseen events like financial crises, wars, etc. Singapore has shown at all times its capacity to adapt to different circumstances. Asad Shiraz, Director of STB’s Tourism Marketing department (1982-2002), indicated in this regard that:

“The thing of Singapore is that we have always been adjusting, never just one policy. The policy changes when we look at the situation and the situation has changed” (A. Shiraz, personal communication, September 1, 2015).

The government, through STB, has taken a very active role in this process, with the construction of infrastructures, attractions and a favourable image and environment for the promotion of tourism.

This policy, which has remained constant throughout the different phases, has favoured the development of the MICE segment since it has provided Singapore with the necessary basis for its stimulation.

9.6.2. Product. Relevance and innovation as strategy

The MICE product is a difficult to define concept due to the complexity of this diverse industry. There are authors, such as Rogers (1998), who point out that the MICE product refers to the destination as a whole. And other authors, such as Swarbrooke and Horner (2001), state that this is more an experience than a product, which is influenced by the general environment of the destination or the event venue, among other elements.

Following this last definition, the subcategory “product” has been used in this research to refer to those components related exclusively to the MICE sector that contribute to satisfy the needs and expectations of the visitor and, therefore, provide a complete experience, such as the facilities, the ecosystem or the benefits that Singapore as a MICE destination is able to offer.

The MICE product, like the destination, is a key element in the decision-making process. The remarks of the stakeholders about its strengths and weaknesses have been a constant element in their public discourse (see Tables 9.1. and 9.2.), which have been a reflection of an underlying concern about the situation of some of its components. This public recognition has materialized in a considerable effort to provide the city with a more competitive MICE product.

Growing competition from other Southeast Asian countries has also increased the need of the country to maintain a very competitive tourism product in order to meet the expectations of the demand, every time more sophisticated and demanding. The way

Singapore has faced this challenge is by being an innovative and creative destination in terms of tourism products and promotional strategies.

In this sense, throughout the three phases identified, actions have been carried out to build and improve MICE infrastructures, such as Raffles City Convention Centre, Suntec Singapore International Convention and Exhibition Centre, Singapore Expo or Changi Exhibition Centre. The continuous growth of MICE visitors and events in the Taken-Off and Growth Phase made the facilities become too small to meet the demand. However, the strong interest and investment effort of the public and private sectors, together with intense planning effort, allowed the city to be equipped with modern and innovative facilities that are capable of meeting demand until 2030. This factor has placed the country in an advantageous position with respect to other competitors.

Likewise, with the purpose since the beginning of maintaining the competitiveness of its MICE sector and at the same time counteracting the numerous challenges, Singapore also placed great emphasis on creating and fostering an ecosystem that would generate synergies and provide added value to customers. Aloysius Arlando, CEO of Singapore Expo, reflected on this issue by noting that:

“We have to find our own areas of growth and that is about providing new insights, new ideas, new innovation possibilities, investment considerations, so that we are able to create new values. So, Singapore is a place where you can find the next big things” (A. Arlando, personal communication, August 17, 2015).

This strategy, although not well-defined in the Taken-Off and Growth Phase, was becoming relevant over time, especially in the Maturity and Uncertainty Phase, due to the increasingly fierce competition from the Southeast Asian countries and the changes in its economic model. Actions that pursued the creation and attraction of events of strategic sectors for the country, such as medicine, technology, aviation, media or finance, were implemented. The main goal was to generate more benefits for customers than other competing destinations and to favour the development of key industries for Singapore’s economy. This strategy facilitated the formation of a dynamic environment based on networking, business and exchange of knowledge and ideas.

In addition to designing this favourable environment for the MICE industry, Singapore also had to formulate and implement other measures to create a product capable of competing not based on price but on quality. This fact began to be more evident from

the Consolidation Phase since the country was becoming one of the most expensive in the world. This factor contrasted with the situation of less expensive destinations in Southeast Asia. To this end, the search for relevance and innovation were emphasized. In one way or another, these two elements have been present in the public policy applied to the MICE sector since the Taken-Off and Growth Phase.

In the 90s, Singapore managed to become the economic hub of the region thanks to the success of the policy developed in previous decades. Taking advantage of this centrality, measures were taken to enhance its role as a platform from which to expand business prospects, launch of a product or disseminate knowledge in the region or the world. In brief, Singapore sought to be relevant and stand out in this context of increasing competition. Arun Madhok, CEO of Suntec Singapore Convention and Exhibition Centre, stated in this regard:

“[...] as long as we can keep giving people new experiences, we stand out from the rest of the group” (A. Madhok, personal communication, August 31, 2015).

Innovation was another element used to generate added value. In the Taken-Off and Growth Phase, a determined effort was made in the creation of modern MICE infrastructures equipped with the latest technologies, as explained above, together with the strengthening of the tourist attraction of Singapore, to be of vital importance for the incentives sector. This fact gave its MICE product a higher value. However, this commitment to the so-called hardware began to be less effective when other countries in Asia came into play and offered facilities capable of competing with those of Singapore, especially in the Maturity and Uncertainty Phase. Faced with this situation, strategies were designed to provide innovative and customized experiences to differentiate Singapore from the rest, generate new values and increase interest in this destination. Jason Ng, Executive Director at MP International, pointed out that:

“We differentiate ourselves being different, not just being venue for conferences or MICE. We are more than just a venue, we have the whole ecosystem” (J. Ng, personal communication, August 12, 2015).

This implied a reformulation of the MICE product so that, through a combination of technology, information and emotions, the client placed himself at the centre of gravity.

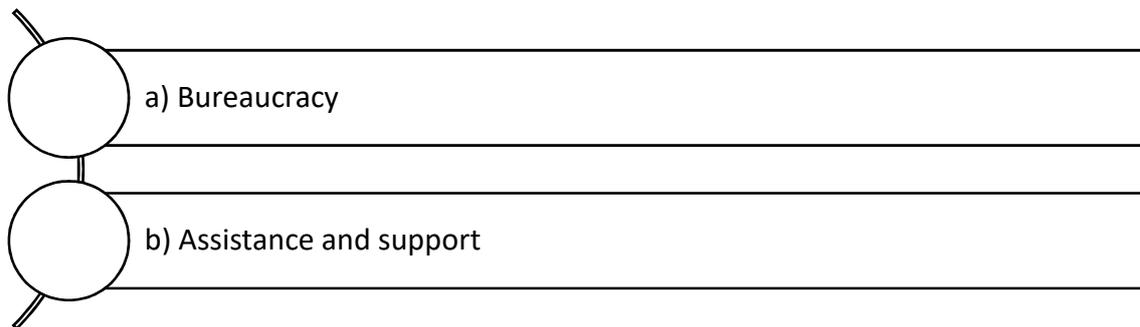
In other words, as a destination, Singapore had to ensure that all the necessary elements for the MICE sector were in order, such as infrastructure or the ecosystem, and at the same time provide the necessary tools, especially technology, for the client to make use of these components according to their interests, thereby enriching their experience.

9.6.3. Government. The difficult balance between diverse interests

The strong involvement of the Singapore government in the development of the MICE sector has been considered by industry players a strength that has given it a competitive advantage over other destinations in the region, as Jeannie Lim pointed out in the interview conducted for this study:

“We have remained one of the top convention destinations in Asia for many years now. And it’s all because the relevance and focus that we [Government of Singapore] give to making Singapore efficient, making Singapore the place to meet and do business” (J. Lim, personal communication, August 19, 2015).

However, within the industry there have also been criticisms about certain elements linked to areas of government action that have negatively interfered in the normal functioning of the sector. Those most relevant elements have been grouped under the following codes:



a) Bureaucracy

Bureaucracy and strict regulations regarding visas and customs controls have traditionally been important deterrents when visiting or selecting a destination. In the

Taken-Off and Growth Phase, the MICE sector in Singapore had to face the existence of bureaucratic rules and procedures that did not respond adequately to its needs. Being an emerging sector in this phase, the public administration did not have the experience, the tools or the knowledge to satisfactorily respond to them. It caused certain moments of confusion, which were reflected in these public criticisms.

Subsequently, in the Maturity and Uncertainty Phase, other problems related to legislation and public administration emerged and created difficulties for the MICE sector (and tourism in general), especially migration policy. The government toughened immigration law and introduced a quota that set limits on the hiring of foreign workers. This fact caused a complicated situation due to the need for foreign labour in certain jobs and, consequently, the emergence of criticism and signs of concern in the industry.

b) Assistance and support

Government aid to the MICE sector was an important stimulus for its development (see section 9.1.). But these aids were not always sufficient or adequate, according to the opinion of some representatives of the industry. Hence, the reason that this aspect was also pointed out as a weakness, as explained by Janet Tan-Collis, president of SACEOS, at the interview, was:

“They [Government of Singapore] really do take an approach to assist. But sometimes, the assistance is so hard to get by, that could be a killer” (J. Tan-Collis, personal communication, August 27, 2015).

Criticism about the lack of aid from the government, although present throughout the period analysed, intensified in the last years of the Maturity and Uncertainty Phase. The strength of the local MICE sector and the new management model of the destination, in which the private sector was expected to have a greater weight, were determining factors to reduce public incentives granted to this industry. This element made the situation more complicated for sectors such as incentives or exhibitions, which suffered most from the fierce competition from other regional destinations, with a significant loss of market share.

The government response to these problems and concerns of the industry was generally to be very active in the different phases, as this study reveals. In most cases, it was very receptive to these demands. It demonstrated its ability to eliminate or reduce the negative impact caused by these elements, exercising an important role as legislator, regulator and stimulator of the MICE sector. However, the solutions proposed were not always considered by some industry players as the most appropriate.

This aspect has highlighted the difficulty that has sometimes existed in reconciling diverse interests between the public and private sectors.

9.6.4. Image. Between the demand and the economic and political interests

Girod (2009: 101) points out that in a context of growing competition between MICE cities, the product or services are not the only determining factors in site selection process but also the capacity of the destinations to be identified. That is, the need to have a well-positioned brand.

Singapore has been a destination capable of building and consolidating a very positive and prestigious image in international markets throughout the different stages. This is reflected in the discourse of the actors involved in the tourism and MICE sectors, which highlights this aspect as one of its main strengths. Mauro del Vento, General Manager at Lotus Asia Tours, remarked on this issue:

“I’m sure they [STB] are doing a quite good job. And as I said, Singapore is not anymore like before. People knows Singapore very clear now. Before Hong Kong was better well-known. But now Singapore because of the Formula 1, many things are going on here, people knows Singapore much better. In terms of promotion and advertising Singapore is doing a good job” (M. del Vento, personal communication, August 26, 2015).

However, there have also been elements linked to the image that have been cause for concern in certain periods.

The importance given to this matter has been translated into a tourism policy that has had the tourist image as one of its central axes. The image is an element that has a

decisive influence on the decision-making process regarding the selection of the MICE venue, as Swarbrooke and Horner (2001) point out. Likewise, it is also fundamental to encouraging the capital investment in the development of tourist attractions and facilities.

In the Taken-Off and Growth Phase, the image of Singapore as a tourist destination was still weak, which made it difficult to sell the city as a MICE destination. The search for a better tourism positioning and a globally recognizable brand image and the need to create and disseminate a positive image of Singapore as a MICE city were two main goals in this stage.

Since the Phases of Consolidation and Maturity and Uncertainty, the new challenges caused an intensification and reorientation of the marketing strategies, which were always aligned with the general objectives of the country, such as the creation and attraction of business events related to key economic sectors of the nation, the search for greater profitability and quality, and the boost of sustainability.

The projected images of Singapore as MICE destination showed again messages in line with those related to the destination in general.

As a result of the process of internationalization of its economy, there was a need in the 90s to highlight in tourist communication the location of this country as the centre of a wider economic and tourist area, i.e. Southeast Asia, as well as emphasizing its role as spearhead in the new axis of global power that was emerging in Asia

Singapore had to build new tourist images in the Maturity and Uncertainty Phase due to tourism demand segmentation, the growing competition, the vulnerability of the country to the globalization process and the changes in its strategic objectives. The uniqueness of the destination was emphasized. The idea was projected that Singapore was a place with all the necessary elements and tools to allow MICE visitors or event organizers to have a customized experience.

Marketing and promotion have been, therefore, a field of great importance because of their ability to stimulate demand towards Singapore and promote investments. It has also been an area of great complexity, firstly, because of the heterogeneity and diversity of interests of the MICE sector and of the government and, secondly, because of the difficulty of positioning Singapore as a tourist destination while marketing it as a MICE city.

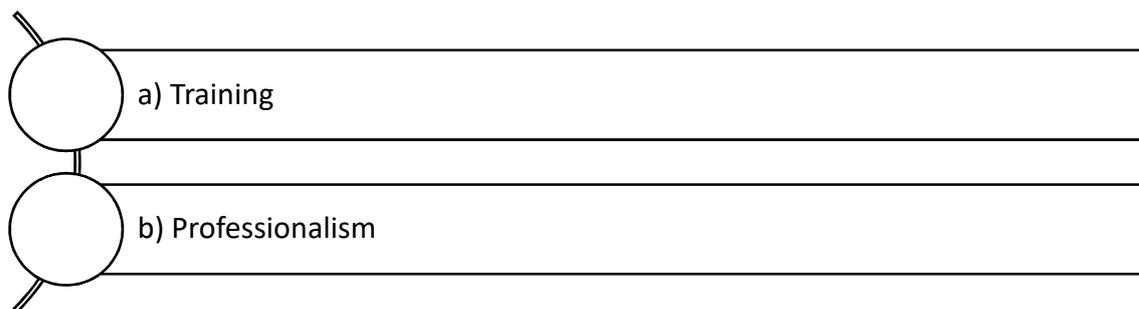
9.6.5. Human factor. A constant element of weakness

The MICE sector, as Rogers (1998) points out, is an industry of people, so the human factor is essential for its success.

In the three phases, an element consistently pointed out as a weakness of Singapore as a MICE destination has been the human factor. Although at times there have been praises about their qualities, in most cases these have been made in comparison with the situation of other regional destinations.

The human factor has become the element that has most damaged Singapore's MICE sector competitiveness. This weakness has not been resolved despite the actions and initiatives taken in this regard.

The problems related to this area have changed over time. They have been classified under the following codes:



a) Training

The code “training” has been used to refer to aspects related to education, training and acquisition of new skills.

The MICE sector was a new industry and hardly established in Singapore in the 70s. The absence of skilled workforce and strong local associations led to problems for the destination, as it was unable to offer quality services comparable to those offered by other countries in Europe or the United States, where there was a more consolidated industry.

The efforts of both the public and private sectors through the development of various initiatives in this field resulted in the emergence of a more professional workforce in the 1980s and a more cohesive industry of conventions and exhibitions. A sectoral

association denominated SACEOS was created, which began to have a key role in the coordination and management of the industry.

However, the growth of the sector brought new problems in relation to human resources. As a result of increased demand, Singapore had to get ready to host larger conventions and exhibitions. One of the main challenges to be faced, besides the lack of infrastructure, was to have a qualified workforce to meet the needs of larger events. Numerous actions were implemented to solve this weakness of Singapore as a destination.

Another strategic flank for the development of the convention sector was the associations, which were of vital importance for the future of the industry. Many of these associations had little knowledge in the Phase of Taken-Off and Growth of the steps to follow to attract international events to Singapore from their interest area, as well as little experience in organizing them. This factor weakened their potential to contribute to the development of the country's convention industry. SCB initiated a policy of closer collaboration with these groups and launched different training initiatives.

On another note, the incentive sector had become a strong industry in many countries in the 1980s, but in Singapore it was still a new and poorly organized sector. The interest of Singapore in its development forced them to take measures through the organization of seminars aimed at training those actors involved in this industry.

The Phases of Consolidation and Maturity and Uncertainty were very complex phases due to the growing competition and changes in tourism demand. The search for a higher service quality became a key element to guarantee competitiveness. Therefore, a greater emphasis was placed on human resources. Although this aspect has always been taken into account in Singapore's tourism policy, it was reinforced in the period, as was evident in the strategic plans and roadmaps (Strategic Plan for Growth (1993-1995), Tourism Plan 21 or MICE 2020). They sought, among other purposes, to improve the quality of the visitor's experience. Measures were taken not only to promote and consolidate the talent of the MICE industry, but also to train future generations, such as the training programme INSPIRE 360, which, as pointed by Lynn Yue, teacher at Republic Polytechnic, aimed to:

“[...] ensure that whoever we train, we have two hundred over students per year graduation, we won't lose all of them and we want to place them under the close mentorship of the industry events mentors, so they can inspire them with their

passion and they would stay in the industry” (L. Yue, personal communication, August 28, 2015).

The collaboration between STB, the educational institutions and representatives of the local MICE industry, with SACEOS at the head, was essential in this context.

In short, the problems related to training have been present in all the stages identified, mainly due to the evolution of the destination and the demand.

b) Professionalism

The code “professionalism” refers to the misapplication of certain professional practices and skills (and not the absence of these) in the tourism and MICE sectors.

The lack of professionalism is linked not only to the lack of skills and knowledge of the workforce, but also to the social and work expectations.

Singapore’s tourism development model has led to precarious working situations over time, especially in those less qualified jobs. This factor has generated little interest in the majority of the Singaporean population to develop their professional career in the field of hospitality, and there is a high turnover among tourism staff. These elements have impeded the development of a professional service culture at the level of excellence of other destinations.

The MICE sector and the government of Singapore, aware of this situation, have put in place actions to try to solve these problems. The initiatives formulated have greatly improved the efficiency of the core workforce of the MICE industry, that is, of the most qualified, through the promotion and retention of talent. However, they have not yet been able to find the right formula to solve another key aspect for the competitiveness of the industry, such as customer service, especially in a context of increasing competition.

9.6.6. Territorial context. Opportunity and threat

The term “territorial context” refers in this research to the following components: geographic location, size of the country and elements of the territory.

The territorial context has had the paradox of being perceived in the three phases identified by the industry players as an opportunity, but also as a constant threat to Singapore’s competitiveness as a MICE destination.

The privileged geographical location of Singapore, in the centre of Southeast Asia, was one of the main factors that drove its development as a tourist destination. The government of the country, aware of the importance of accessibility, promoted from the beginning a policy to enhance the character of the country as a hub, taking advantage of this good location.

Singapore is a country with a very limited size and a shortage of natural and historical resources. This factor placed Singapore, especially in the Taken-Off and Growth Phase, in an unfavourable position in comparison to other Southeast Asian countries for the development of its tourism industry. The limitations of the country, however, have boosted the formulation and implementation of a tourism policy that has had planning and innovation as strategic axes to fight against a very competitive environment. Singapore has had to reinvent itself continuously and offer an innovative and differentiated product from those countries in the region with greater resources.

Likewise, Singapore has taken advantage of its centrality in Southeast Asia to enrich its attractiveness and generate a stronger and more competitive multi-destination tourism product, in addition to promoting investments in the region. Through a policy based on cross-border cooperation, this country was able to create a tourist space beyond its territorial boundaries, encompassing other countries in the region and favouring an exchange and/or flow of visitors, ideas, products and businesses.

This aspect was essential for the development of the MICE segment since it allowed the transformation of Singapore into the showcase of Southeast Asia in the world and vice versa. However, what on the one hand has been an opportunity, on the other it has become a threat. The growth and generalized improvement of the countries of Southeast Asia and East Asia has meant, from the Maturity and Uncertainty Phase, a serious threat to the Singapore’s tourism industry competitiveness, and in the case of the MICE segment, it has had negative consequences in the sectors of exhibitions and

incentives, as stated by Edward Liu, Managing Director of the conference and exhibition organization and management company, CEMS:

“China has drawn away a lot of the exhibitions from Singapore. 10 years ago or more, a number of the bigger exhibitions were organized by the Germans, the British, and so forth, especially the Germans, we were still healthier. But with the open up of China, they decided to move to a bigger market and they decided to leave, you know, not too many big shows here in Singapore” (E. Liu, personal communication, August 5, 2015).

PART II: **IMPLICATIONS AND RECOMMENDATIONS**

Based on the findings of this case study, a series of implications can be drawn, not only for future research into tourism policy-making and implementation process, but also for the improvement of Singapore's competitiveness as a MICE destination or of those countries interested in learning from its experience.

9.7. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL IMPLICATIONS

This case study is part of a line of research that focuses on the links between the context, the political system and the results and impacts of tourism policy (Hall and Jenkins, 1995).

The main implications of the results of the thesis will be presented below. Some are related to the theoretical and methodological framework used and others arise from specific findings of the Singapore case:

1. Potential of using a multi-methods and concepts approach in the area of the case study

The complexity of the tourism policy-making and implementation process has been tackled by using two conceptual models. Their combination has been very useful for the analysis of this phenomenon, despite the limitations of each of them.

This perspective has integrated the conceptual model of Airey and Chong (2011), based on the theory of political systems of Easton (1965), and the approach of levels of analysis, from Political Science and Sociology respectively. Both have served as a guide to explore in an organized and systematic way the tourism policy processes and determine the links between different levels.

Under this conceptual framework, this study has required the use of qualitative research methods and techniques, which have demonstrated their capacity to respond satisfactorily to the objectives proposed.

Specifically, the qualitative content analysis, in part novel for tourism policy analysis, has facilitated the study of this phenomenon at the micro level, making easier

the identification of the opinion and vision of the actors involved in the MICE sector regarding the development of Singapore as a destination.

The documentary analysis, on the other hand, has been effective to fit within the historical context the results obtained at the micro level analysis and to link them with the objectives, decisions and actions of the tourism policy. It has been very useful for the integration of the three levels of analysis (macro, meso and micro) used in the research.

In brief, this thesis has revealed the need to use several approaches and research methods for the study of the tourism policy process, supporting the opinion of Hall and Jenkins (1995: 14) in this regard. They affirm that studies that adopt a single approach or perform a one-level analysis are limited and partial in explaining this complex and dynamic reality.

2. Verification of the relevance of the context in the study of tourism policy

A second implication of the thesis for the research of the tourism policy-making and implementation process is the evidence that tourism policy cannot be separated from its context, since it is an activity framed in a specific space and time and influenced by external factors and internal to the tourism system itself (Airey & Chong, 2011; Lawrance & Dredge, 2007), that interact with each other.

In the case of Singapore, the analysis of the links between the context and tourism policy, especially that aimed at promoting the MICE segment, has been fundamental in understanding the how and why of the decisions and actions taken. A series of patterns has been identified in this process.

In Singapore, tourism has been distinguished by strong state intervention. The institutional framework has permeated all aspects of Singapore's tourism policy. This fact is closely related to the political system that emerged after the independence of the country in which a single political party, the PAP, has remained in power continuously until now. It has exercised its leadership and influence in all spheres of the nation, favouring the development of a policy characterized by strong control and authoritarianism (Hall & Oehlers, 2000; Henderson, 2014).

However, this research, in line with Dredge and Jamal (2015), also highlights the interaction in the country of other elements and dynamics that have escaped government

control and have had a great influence in the tourism policy process, such as globalization, neoliberalism and the territorial context.

Globalization has perhaps been, together with the institutional framework, one of the factors that have most influenced this process. Singapore is a country with a global economy and is highly connected with the rest of the world. This reality has translated into the field of tourism as a very sensitive demand to the international situation and global challenges, experiencing a strong take-off in times of prosperity and suffering great instability in periods of crisis or changes.

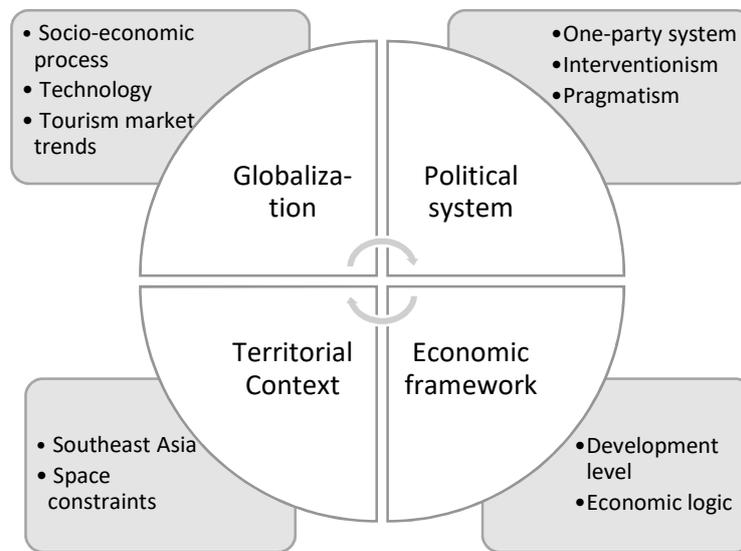


Figure 9.8. Main Factors Influencing the Tourism Policy Process in Singapore. Elaborated by author

3. *Tourism policy embedded in the general public policy system*

This paper shows that public policy aimed at the development of a specific tourism segment, such as MICE, should not be analysed as an isolated element from other policy areas. It is an activity embedded within a broader framework for action on the general public policy system. In consequence, it is advisable for future research to approach this phenomenon from a holistic view, with no artificial boundaries within its analysis, as indicated by Stevenson, Airey and Miller (2008). Tourism policy must be conceived of as a connected reality, whose components influence the whole and not exclusively a particular tourism segment.

The case of the MICE sector in Singapore suggests that the tourism policy formulation and implementation have always been subject to the economic, social or

political objectives considered priority by its government. In the three phases identified, there has been an alignment of the strategies for the promotion and consolidation of this industry with the general aims pursued for the development of Singapore and its tourism industry and even for the survival of its political system. Therefore, a deeper knowledge of this framework has allowed a better understanding of the decision-making process.

4. Appropriateness of analysis of collaboration and communication networks in the tourism policy process

From an academic point of view, this study also has implications for the research of countries with centralized and authoritarian governments, such as other Southeast Asian and East Asian countries.

The thesis has shown that the way in which tourism policy is formulated and executed is a reflection of the way in which governments exercise their power. The case of Singapore is paradigmatic due to the excessive influence of its government in all spheres of the nation, favouring the development of a policy characterized by strong control and authoritarianism. This way of understanding power has materialized in top-down planning and in the assignment to the STB of functions that are beyond tourism, including economic, social and urbanistic actions.

However, despite this government intervention, this work reveals the strong relationship established with the private sector, which has participated and has been consulted on numerous occasions in the decisions and actions taken. This public-private collaboration, which has become a defining feature of its tourism policy, has contributed to the success of Singapore as a tourist and MICE destination.

Although there has been a very obvious top-down approach to the development of the destination, the influence capacity of other industry players has been a determining aspect that has not been given due attention in the few previous analyses of Singapore.

Therefore, this collaboration and communication process should not be ruled out in future research on the tourism policy of highly centralized countries.

9.8. PRACTICAL IMPLICATIONS

The findings of this research afford valuable insights into the dynamics of Singapore's tourism policy process in the last 50 years. Knowing the past is essential to understanding the present and plan for the future.

From a practical point of view, these findings could be used to guide the decisions and actions of policymakers from Singapore or governments interested in learning from its experience.

The research sheds light on the keys to the success of the tourism development model of Singapore, a destination that started from a clearly unfavourable situation with respect to its competitors for not having resources or notable tourist attractions.

This study also gives important clues about the challenges and problems that might jeopardize the destination's competitiveness in future.

In general terms, the pillars on which Singapore's tourism policy has been based and which have marked the future of its MICE industry have been:

1. Intersectoriality

Singapore is a destination with peculiar characteristics. Since independence, this country has opted for a national development strategy in which the entire state apparatus has been put in place to accomplish certain goals in each period. From this approach, public policy has been conceived of as an activity whose central axis has been intersectoriality, in the sense that the various government sectors have not only carried out the duties of their respective areas, but also have worked together to achieve common objectives for the country. The public policy focused on the MICE segment has followed this strategy. Under the coordination of STB and SECB, various agencies and government departments have been involved in the development of this sector.

One of the keys to Singapore's success as a MICE destination is explained by the vision of tourism policy as a reality connected with broader national strategies and not as an isolated element.

2. Interventionism, public-private collaboration and long-term planning

Although Singapore officially declares itself as a multi-party democracy, in reality, a single political party, the PAP, has controlled the political life of the country since independence, and has exercised its leadership and influence in all spheres of the nation. This way of understanding power has materialized in **an authoritarian and interventionist approach** to public policy. Although this policy has resulted in a high level of economic, social and human development, it has also had many shadows related to speech freedom and individual rights.

In the field of tourism, state interventionism has translated into a strong control of the initiatives developed, which have had to adjust to the vision and interests of the government. Nevertheless, this factor has not prevented the establishment of **a close collaboration with the private sector**, whose opinion and knowledge has been taken into account on numerous occasions.

The political system, with a single party in power, has also facilitated **long-term planning**, which has been very effective for the success of Singapore as a tourist and MICE destination.

3. Flexibility and adaptability

The Singapore tourism model is very dependent upon the international demand, with the national demand being reduced. Despite having a tourist image of being an efficient, safe and attractive destination for shopping, business or gambling, tourism demand in Singapore has suffered fluctuations and changes. Singapore is very sensitive to the impact of globalization and the international situation. Since the beginning, this factor has had consequences on the tourism policy process. Actions and strategies have aimed at transforming and continuously reinventing Singapore (Teo & Chang, 2000) in order to adapt this destination rapidly and efficiently to new times, new trends and unforeseen events like financial crisis, wars, etc. Singapore has shown at all times **its capacity to adapt to different circumstances**.

4. Innovative and avant-garde destination

The evidence of space constraints to grow and growing competition from other Southeast Asian countries have increased the need for Singapore to maintain a very competitive tourism product in order to meet demand expectations, always aiming to be more sophisticated and demanding. The way Singapore has faced this challenge is by being **an innovative and avant-garde destination** in terms of tourism products (exhibition centres and congresses, hotels, attractions and leisure spaces or events) and promotional strategies.

Intersectoriality, interventionism, public-private collaboration, long-term planning, flexibility, adaptability and innovation have been, therefore, the principles by which Singapore has been able to succeed in MICE tourism. These elements have been maintained over time to ensure competitiveness and success of its tourism development model. The MICE segment has been considered in this context as a strategy to strengthen the destination. Its international leadership has been the result of the tourism policy formulated and implemented in Singapore in the last 50 years.

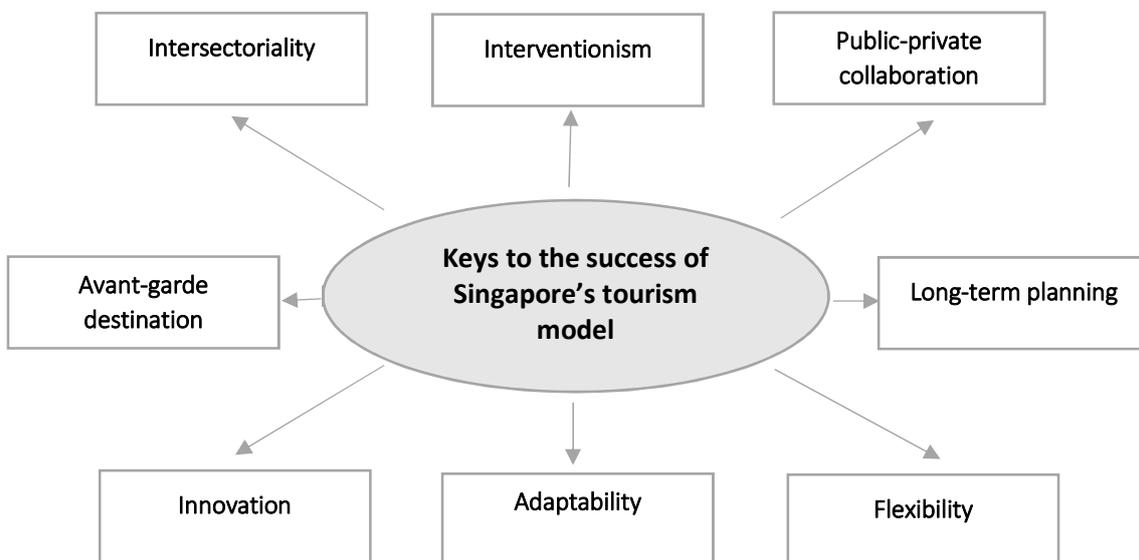


Figure 9.9. Keys to the success of Singapore's tourism model.
Elaborated by author

Singapore's MICE sector, and by extension the tourism industry, have been able to respond satisfactorily to demand expectations and to evolve in the face of the challenges of each period. However, the future is full of uncertainties for this industry due to the following reasons:

- Increasingly fierce competition from other Southeast Asian countries with greater growth potential than Singapore.
- The existence of unsolved structural problems, such as human resources.
- The excessive influence of the institutional framework in the destination and industry development. In Singapore there has been continuity in the way of exercising and understanding power and politics from independence until now. Part of its success as a MICE destination and as a country has been linked to this factor, but history has shown that political systems change over time. So it is possible that a change of government and policies in the future could result in a period of certain instability, which could affect the management of the destination and, therefore, its competitiveness. Nevertheless, Singapore's MICE tourism industry has shown great reliability throughout history to face the challenges.

9.9. RECOMMENDATIONS FOR FUTURE RESEARCH

This research has allowed for an approach to tourism policy-making and implementation process through a case study, such as the MICE sector in Singapore.

The study of Singapore's tourism policy, based on the analysis of government documents and the vision of key industry players, has shown that this is a process and a product of its context. This aspect adds complexity to the analysis of this phenomenon in the sense that each country has a different dynamic (Hall & Jenkins, 1995), which makes it difficult to establish pre-established universal models. In any case, there are some common elements in the political instruments used in other destinations (Scott, 2011) and in the tourist dynamic itself. For future research, it would be interesting to conduct a comparative study of Singapore's tourism policy with other countries or regions close to or with similar characteristics, such as Hong Kong or South Korea. This would allow for a global view of transnational processes affecting tourism (Almeida-García, 2014) and more information on the response given by each national government to global challenges.

It should be also noted that the study of tourism policy, focused on the MICE sector, from different levels of analysis (micro, meso and macro) and its historical contextualization have contributed to a better understanding and structuring of the factors and actors that have conditioned it. However, this holistic vision has made it difficult to investigate the complexity of the interactions between the various forces involved in the MICE industry, offering only general outlines of this fact.

So, for future research on the MICE sector in Singapore, it is advisable to focus on a shorter period of analysis and adopt a less schematic perspective in order to study in depth the links between stakeholders in the policy arena.

Although Singapore has been characterized as being a strongly centralized state and for adopting a top-down approach to public policy issues, the influence of private actors in the policy-making and implementation process has become clear. Therefore, it is of great interest to know in more detail the collaboration and communication networks within this process.

BIBLIOGRAFÍA

A

- A return to Chinatown. (27 de diciembre de 1986). *The Business Times*, p. 2.
- Adding Singapore to the TPB.(20 de agosto de 1975). *The Straits Times*, p. 9.
- Additional convention facilities for Marina Centre. (15 de septiembre de 1980). *The Straits Times*, p. 9.
- Ambroise, L. (2010). Tourism policy research: avenues for the future. *International Journal of Tourism Policy*, 3 (1), 33-50.
- Anti-vice to clean up Bugis Street. (22 de agosto de 1980). *New Nation*, p. 5.
- Airey, D. (2015). Developments in understanding tourism policy. *Tourism Review*, 70 (4), 246-258.
- Airey, D. y Chong, K. (2011). *Tourism in China: Policy and development since 1949*. Londres: Routledge..
- Airey, D. y Ruhanen, L. (2014). Tourism Policy-Making in Australia: A National and State Perspective. *Tourism Planning & Development*, 11 (2), 149-162.
- Almeida-Garcia, F. (2014). A comparative study of the evolution of tourism policy in Spain and Portugal. *Tourism Management Perspectives*, 11, 34-50.
- Ang, R. (21 de marzo de 1981). The Republic as a major convention centre. *The Business Times*, p. 7.

B

- Bardin, L. (1986): *Análisis de Contenido*. Madrid: AKAL.
- Bailey, J. (2008). First steps in qualitative data analysis: transcribing. *Family Practice*, 25, 127-131.
- Barr, M.D. (2007). Lee Kuan Yew and the “Asian Values” debate. *Asian Studies Review*, 24, 309-334.
- Barroso, M. y Flores, D. (2007). La política turística como parte de la política económica. *Revista de Análisis Turístico*, 4, 4-21.

- Bauer, L., Chua, T.M., Goh, G. et al. (30 de noviembre de 1998). Emerging Geographical Markets Task Force Report. En A. Lien (Presidencia), *Riding the Asian Tidal Wave, Singapore Tourism Conference '98*. Conferencia llevada a cabo en Singapur.
- Bauer, T., Lambert, J. y Hutchison, J. (2001). Government intervention in the Australasian Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions Industry (MICE). *Journal of Convention & Exhibition*, 3 (1), 65-87.
- Bello, W. (2005). Imperio y Economía. Recuperado de <http://www.globalizate.org/bello2.html>
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Glencoe: Free Press.
- Big boost for tourism as Govt steps in. (20 de Mayo de 1964). *The Straits Times*, p. 12.
- Bounocore, D. (1980). *Diccionario de la Bibliotecología*. Buenos Aires: Marymar Ediciones.
- Bradley, A., Hall, T. y Harrison, M. (2002). Selling Cities. Promoting New Images for Meetings Tourism. *The International Journal of Urban Policy and Planning*, 19 (1), 61-70.
- Bramwell, B. (2011). Governance, the state and sustainable tourism: a political economy approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 19 (4-5), 459-477.
- Bustelo Gomez, P. (2008). ¿Chindia o China más India?. Complementariedad y competencia económicas entre dos gigantes asiáticos. *Revista de Economía Mundial*, 20, 75-97.

C

- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas*, 2 (1), 53-81.
- Call for Govt loans to help organisers. (10 de marzo de 1980). *The Straits Times*, p. 9.
- Campaign to project Singapore's image as convention centre. (30 de abril de 1971). *The Straits Times*, p. 9.
- Carlsen, J. (1999). A Review of MICE Industry Evaluation and Research in Asia and Australia 1988-1998. *Journal of Convention & Exhibition*, 1 (4), 51-66.
- Centre for Liveable Cities Singapore. (2013). *Tourism and Singapore's Development*. Singapur: Ministry of National Development.

- Chan, A., Puah, B., Tham, D. y Wong, A.H. (30 de noviembre de 1998). Economic Groupings in the Tourism Industry Task Force Report. En A. Lien (Presidencia), *Riding the Asian Tidal Wave, Singapore Tourism Conference '98*. Conferencia llevada a cabo en Singapur.
- Chan, H.C. y Ul Haq, O. (Eds.). (2007). *S Rajaratnam: The Prophetic and the Political*. Singapur: ISEAS/ Graham Brash.
- Chang, T.C. (1996). *Local Uniqueness in the Global Village: Heritage Tourism in Singapore* (tesis doctoral). McGill University, Montreal, Canadá.
- Chang, T.C. (1997). From 'Instant Asia' to 'multi-faceted jewel': urban imaging strategies and tourism development in Singapore. *Urban Geography*, 18 (6), 542-562.
- Chang, T.C. (2001). 'Configuring New Tourism Space': Exploring Singapore's Regional Tourism Forays. *Environment and Planning A*, 33 (9), 1597-1612.
- Chang, T. C. y Huang, S. (2005). 'New Asia-Singapore': A concoction of tourism, place and image. En A. Lew y C. Cartier (Eds.), *Seductions of Place: Geographical Perspectives on Globalization and Touristed Landscapes* (pp. 260-275). Londres y Nueva York: Routledge.
- Chang, T.C. y Lim, S.Y. (2004). Geographical Imaginations of 'New Asia-Singapore'. *Geografiska Annaler*, 86, 165-185.
- Chang, T.C. y Yeoh, B.S.A. (1999). "New Asia-Singapore": communicating local cultures through global tourism. *Geoforum*, 30 (2), 101-115.
- Chiang, C. (2009). *The influences of destination experiences on behavioural intentions: An investigation of MICE travellers in Taiwan* (tesis doctoral). Victoria University, Melbourne, Australia.
- Chon, K. y Weber, K. (2002). *Convention Tourism: International Research and Industry Perspectives*. Londres: The Haworth Hospitality Press.
- Choo, W.H. (8 de enero de 1976). S'pore loses draw as centre for conventions. *The Straits Times*, p. 8.
- Cohen, L. y Manion, L. (1990). *Métodos de investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Community support esencial, says STA. (20 de Mayo de 1964). *The Straits Times*, p. 14.
- Convention assn to be studied. (24 de noviembre de 1978). *The Straits Times*, p. 7.
- Convention Bureau's marketing drive. (21 de agosto de 1980). *The Business Times*, p. 2.

- Convention Bureau to get bigger budget for activities. (2 de abril de 1982). *The Straits Times*, p. 4.
- Convention Forum. (23 de enero de 1982). *The Business Times*, p. 3.
- Convention Hall: A Call. (9 de enero de 1976). *New Nation*, p. 4.
- Convention image may be marred. (13 de julio de 1979). *The Business Times*, p. 6.
- Cook T.D. y Reichardt CH.S. (1995). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Cooper, J.M. (1998). *Synthesising research: a guide for literatura reviews* (3ª ed.). Londres: Sage Publications.
- Create world image for S'pore call. (1 de Febrero de 1964). *The Straits Times*, p. 4.
- Crouch, G. y Ritchie, J. R. (1997). Convention Site Selection Research: A Review, Conceptual Model, and Preposition Framework. *Journal of Convention and Exhibition Management*, 1, 49–69.
- Crouch, G. y Weber, K. (2002). Marketing of convention tourism. En K. Weber (Ed.), *Convention tourism: international research and industry perspectives* (pp.57-77). Binghamton: Haworth. Binghamton.

D

- Davidson, R. (1994). *Business Travel*. Londres: Longman.
- Davidson, R. y Cope, B. (2003). *Business travel: conferences, incentive travel, exhibitions, corporate hospitality and corporate travel*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Davidson, R. y Rogers, T. (2006). *Marketing destinations and venues for conferences, conventions and business events*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Díaz Pérez, F. (Coord.). (2006). *Política Turística: La competitividad y sostenibilidad de los destinos*. Valencia: Ed. Tirant lo Blanch.
- Dredge, D. y Jamal, T. (2015). Progress in tourism planning and policy: A post-structural perspective on knowledge production. *Tourism Management*, 51, 285-297.
- Dredge, D. y Jenkins, J. (2007). *Tourism Planning and Policy*. Milton: Wiley.
- Dredge, D., Jenkins, J. y Whitford, M. (2011). Tourism Planning and Policy: Historical Development and Contemporary Challenges. En D. Dredge y J. Jenkins (Eds.), *Stories of practice: tourism policy and planning* (pp. 13-55). Ashgate: Farnham.

Dwyer, L. (2002). Economic contribution of convention tourism: conceptual and empirical issues. En K. Weber (Ed.), *Convention tourism: international research and industry perspectives* (pp. 21-36). Binghamton: Haworth.

Dye, R.T. (2008). *Understanding Public Policy*. Englewood Cliffs: Pearson/Prentice Hall.

E

Earnings from tourism rise to \$3,665m. (28 de septiembre de 1982). *The Straits Times*, p. 11.

Easier to organise exhibitions now. (22 de junio de 1979). *The Business Times*, p. 2.

Easton, D. (1965). *A System Analysis of Political Life*. Michigan: Wiley.

Ern, T., Yeoh, B., y Wang, J. (Eds) (2002). *Tourism management and policy: Perspectives from Singapore*. Singapur: World Scientific.

Events Industry Council. (2011). *APEX Industry Glossary*. Recuperado de www.eventscouncil.org/APEX/glossary.aspx

F

Fayos-Solá, E. (1996). Tourism policy: A midsummer night's dream?. *Tourism Management*, 17 (6), 405-412.

Fayos-Solá, E., Fuentes, L. y Muñoz, A.I. (2012). Elaborando un plan de política turística: consideraciones metodológicas. *Papers de Turismo 2012*, 41-65.

Fenich, G. G. (1992). Convention centre development: Pros, cons and unanswered questions. *International Journal of Hospitality Management*, 11 (3), 183-196.

Figuerola, M. (1984). Instrumentos de política económica aplicados al turismo. *Revista Situación*, 1, 68-96.

Finance Ministry to handle Tourism. (23 de enero de 1963). *The Straits Times*, p. 6.

First major project in Sentosa Resort completed. (15 de febrero de 1974). *The Straits Times*, p. 8.

Focus on Tourism. (12 de noviembre de 1974). *New Nation*, p. 2.

[Fotografía de Adrian Pingstone]. (Singapur. 2006). Recuperada de https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Clarke_Quay.delean.jpg

[Fotografía de Capital Land]. (Singapur. Sin fecha). Recuperada de <http://www.capitalandmallasia.com/en/corporate/malls/singapore/ion-orchard>

- [Fotografía de Changi Airport Group]. (Singapur. 2008). Recuperada de <http://www.changiairport.com/corporate/about-us/our-story.html#2000>
- [Fotografía de National Archives of Singapore]. (Singapur. 1964). Recuperada de <http://eresources.nlb.gov.sg/history/events/0874705c-1e81-408c-ac4d-d4cf6b9c3713>
- [Fotografía de Straits Times]. (Singapur. 1977). Recuperada de <http://www.stasiareport.com/through-the-lens/story/40-years-the-singapore-zoo?page=21&SESS5fb22bacedd243e3ce6d4479595580e9=31gfa0u6o55tm1spa1qr4b6l36>
- [Fotografía de YourSingapore]. (Singapur. Sin fecha). Recuperada de http://www.yoursingapore.com/en_ph/singapore-hotels.html
- [Fotografía de Yow Yun Woh]. (Singapur. 1975). Recuperada de <http://www.straitstimes.com/news/singapore/more-singapore-stories/story/chinese-and-japanese-gardens-now-and-then-20140505#5>

G

- Ganguli, S. y Ebrahim, A.H. (2016). A qualitative analysis of Singapore's medical tourism competitiveness. *Tourism Management Perspectives*, 21, 74-84.
- Gartrell, R.B. (1994). *Destination Marketing for Convention and Visitor Bureaus (2ª ed.)*. Dubuque: Kendall/Hunt Publishing Co.
- Getting the tourists to come here. (11 de mayo de 1974). *New Nation*, p. 6.
- Getz, D. (2008). Event Tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29, 403-428.
- Girod, A. (2009). *An Analysis of the Development of MICE industry: A Case Study of Lyon, France*. (trabajo fin de master). Bournemouth University, Bournemouth, Reino Unido.
- Go away, haze: Tourists, Come. (26 de octubre de 1997). *The Straits Times*, p. 3.
- Google. (s/f). [Mapa de Singapur, Singapur en Google maps]. Recuperado el 11 de noviembre, 2018, <https://www.google.es/maps/@1.3143394,103.7041612,11z>

H

- Hale, J. (8 de agosto de 1980). Need for new tourist draws. *New Nation*, p. 22.
- Hale, J. (29 de mayo de 1983). Hey, big spenders. *The Straits Times*, p. 15.
- Hall, C.M. (1994). *Tourism and Politics: Policy, Power and Place*. Chichester: Wiley.



- Hall, C.M. (2000). *Tourism planning, policies, processes and relationships*. Harlow: Pearson Hall.
- Hall, C.M y Jenkins, J.M. (1995). *Tourism and Public Policy*. Londres y Nueva York: Routledge.
- Hall, C.M y Oehlers (2000). Tourism and Politics in South and Southeast Asia: Political instability and policy. En C.M. Hall y S. Page (Eds.), *Tourism in South and Southeast Asia: Issues and Cases* (pp. 77-93). Londres: Butterworth-Heinemann.
- Ham, C. y Hill, M. (1984). *The Policy Process in the Modern Capitalist State*. Brighton: Wheatsheaf Books.
- Hamdi, R. (Septiembre de 2006). Be in Singapore. *TTGMICE*, p. 5.
- Har, N. (9 de agosto de 1972). The merlion is Singapore 's new tourist image. *The Straits Times*, p. 19.
- Hard work ahead: Byrne. (20 de Mayo de 1964). *The Straits Times*, p. 11.
- Hayward, P. (2012). Merlionicity: The twenty first century elaboration of a Singaporean symbol. *Journal of Marine and Island Culture*, 1, 113-125.
- Henderson, J.C. (2005). Planning, Changing Landscapes and Tourism in Singapore. *Journal of Sustainable Tourism*, 13 (2), 123-135.
- Henderson, J.C. (2007a). Managing the planning and development of new visitor attractions: a Singapore model. *Managing Leisure: An International Journal*, 12 (1), pp. 24-42.
- Henderson, J.C. (2007b). Uniquely Singapore? A case study in destination branding. *Journal Of Vacation Marketing*, 13 (3), 261-274.
- Henderson, J.C. (2012). Developing and regulating Casinos: The case of Singapore. *Tourism and Hospitality Research*, 12 (3), 139-146.
- Henderson, J.C. (2014). Tourism and development in Singapore. En E. Fayos-Solà (Ed.), *Tourism as an Instrument for Development: A Theoretical and Practical Study* (pp. 169-182). Bingley: Emerald.
- Henderson, J.C. (2015). Destination development and transformation: 50 years of tourism after independence in Singapore. *International Journal of Tourism Cities*, 1 (4), 269-281.
- Heng, T.M y Low, L. (1990). Economic Impact of Tourism in Singapore. *Annals of Tourism Research*, 17, 246-269.

- Ho, B.H., Pong, C., Tan, H.T. y Taylor, I. (30 de noviembre de 1998). Promoting the New Asia-Singapore Branding Task Force Report. En P. Ng (Presidencia), *Riding the Asian Tidal Wave, Singapore Tourism Conference '98*. Conferencia llevada a cabo en Singapur.
- Hogwood, B. y Gunn, L. (1984). *Policy analysis for the real world*. Oxford: Oxford University Press.
- How the show must go on. (14 de september de 1978). *New Nation*, p. 8.
- How to cope with larger conventions. (27 de febrero de 1983). *The Straits Times*, p. 11.
- Hsieh, H.-F. y Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *SAGE Journals*, 15 (9), 1277-1288.
- Huang, R.T.H. (1970): Marketing Programme. En STPB (Ed.), *Proceedings of Singapore Tourism Seminar 12-14 October 1970* (pp. 37-45). Singapur: STPB.

I

- IAPCO. (Sin fecha). *Meetings Industry Terminology*. Recuperado de <https://www.iapco.org/publications/on-line-dictionary/dictionary/>
- ICCA. (2009). *Congress and conference definitions*. Recuperado de <http://www.iccaworld.com/aeaps/aeitem.cfm?aeid=909>
- ICCA. (2015). *ICCA statistics Report public Abstract 2015*. Recuperado de <https://www.iccaworld.org/dcps/doc.cfm?docid=1951>
- IMF. (2000). *Recovery from the Asian Crisis and the role of the IMF*. Recuperado de: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/062300.htm>

J

- Jenkins, C.L. (1980). Tourism policies in developing countries: a critique. *International Journal of Tourism Management*, 1 (1), 22-29.
- Jenkins, C.L. y Henry, B.M. (1982). Government involvement in tourism in developing countries. *Annals of Tourism Research*, 9(4), 499-521
- Jepperson, R., y Meyer, J.W (2011). Multiple Levels of Analysis and the Limitations of Methodological Individualisms, 29, 54-73.
- Jonhson, J.M. (2001). In-depth interviewing . En J. F. Gubrium y J. A. Holstein (Eds.), *Handbook of interview research. Context and method* (pp. 103-119). Londres: SAGE Publications.
- Jordán Galduf, J.M. y García Reche, A. (Coor.) (1995). *Política Económica: objetivos, instrumentos, sectores y territorio*. Valencia: Tirant lo Blanch.

K

- Keeping an Asian outlook. (11 de marzo de 1975). *New Nation*, p. 6.
- Key dates in the Kallang Basin and Singapore River clean-up. (25 de junio de 1987). *The Straits Times*, p. 3.
- Khalik, S. (30 de diciembre de 1983). Preserve 'old Singapore' for tourists, says STPB. *The Straits Times*, p. 9.
- Khalik, S. (28 de septiembre de 1985a). Nine days to remember Singapore by. *The Straits Times*, p. 44.
- Khalik, S. (21 de noviembre de 1985b). Anxious wait for rebirth of Bugis Street. *The Straits Times*, p. 16.
- Khan, H., Seng, C.F. y Cheong, W.K. (1990). Tourism multiplier effects on Singapore. *Annals of Tourism Research*, 17 (3), 408–418.
- Khoo Cheng Lock, E. (1962). *A study of group movements in relation to the tourist industry in Singapore* (tesis de grado). University of Malaya, Singapur.
- Koh, N. (8 de agosto de 1975). Tourism's big strides in past 10 years. *New Nation*, p. 26.
- Krutwaysho, O. y Bramwell, B. (2010). Tourism Policy Implementation and Society. *Annals of Tourism Research*, 37 (3), 670-691.
- Kwee, M. (11 de octubre de 1970a). Tourism seminar is first of its kind in S'pore. *The Straits Times*, p. 14.
- Kwee, M. (11 de octubre de 1970b). Seminar to discuss many vital topics. *The Straits Times*, p. 16.
- Kwee, M (11 de octubre de 1970c). 680,000 visitors expected in 1972. *The Straits Times*, p. 17.

L

- Ladkin, A. (2002): Research Issues and Challenges for the Conference Industry. En K. Weber (Ed.), *Convention tourism: international research and industry perspectives*. Binghamton: Haworth.
- Ladkin, A. y Spiller, J. (2000). *Meetings, Incentives, Conferences & Exhibitions Industry*. Londres: Travel & Tourism Intelligence.
- Lam, P.L. (1969): *Singapore Tourist Promotion Board. A Study In Reorganisation*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.

- Lau, C.K.H., Milne, S. y Johnston, C.S. (2005). MICE, ICT and Local Economic Development. *Journal of Convention & Event Tourism*, 7 (1), 61-75.
- Lawrence, M. y Dredge, D. (2007). Tourism planning and policy processes. En D. Dredge y J.A. Jenkins (Eds.), *Tourism planning and policy* (pp. 191-224). Milton: John Wiley & Sons.
- Lee, A. (19 de Mayo de 1961). Drive to make public 'tourist conscious' in Singapore. *The Singapore Free Press*, p. 3.
- Lee, K.Y. (2000): *From Third World to First: The Singapore Story 1965-2000*. Singapur: Times Media Private Limited.
- Lee, L. (23 de septiembre de 1986). STPB registers net operating deficit of \$7.6m. *The Business Times*, p. 2.
- Lee, M. (2015). Bugis Street: from sleazy to sanitized. *BiblioAsia*, 11 (3), 42-47.
- Lee, P. (2 de mayo de 1977). Lee: Why we are spending so much on new airport. *The Straits Times*, p. 24.
- Lee, P. (2004). *Singapore, Tourism & Me*. Singapur: Pamela Lee Pte Limited.
- Lee, S. (25 de julio de 1996). \$600 in plan to turn S'pore into tourism hub. *The Straits Times*, p. 1.
- Lee, J.L. y Back, K.J. (2005). A Review of Convention and Meeting Management Research. *Journal of Convention and Event Tourism*, 7, 1-19.
- Legend to come alive in Merlion Week. (29 de octubre de 1986). *The Straits Times*, p. 11.
- Leong, L. (1997). Commodifying Ethnicity. State and Ethnic Tourism in Singapore. En M. Picard y R.E. Wood, *Tourism, Ethnicity, and the State in Asian and Pacific Societies* (pp. 71-98). Honolulu: University of Hawai'i Press.
- Lew, A.A. y Chang T.C. (1999). Where the World Meets: Regionalism and Globalization in Singapore's Convention Industry. *Journal of Convention and Exhibition Management*, 1 (4), 17-36.
- Lim, C.-Y. et al. (1988): *Policy options for the Singapore economy*. Singapur: McGraw-Hill Book Co.
- Lim, C. y Zhu, L. (2018). Examining the link between meetings, incentive, exhibitions, and conventions (MICE) and tourism demand using generalized methods of moments (GMM): the case of Singapore. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 35, 46-855.
- Lim, S.N. (19 de diciembre de 1984). No plans to build large exhibition hall. *The Business Times*, p. 2.

- Lim, S.N. (22 de enero de 1985a). STPB gives convention and exhibition industry shot in the arm. *The Business Times*, p. 16.
- Lim, S.N. (1 de noviembre de 1985b). No longer an attraction?. *The Business Times*, p. 8.
- Locke, M. (2010). A Framework for Conducting a Situational Analysis of the Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions Sector. *Journal of Convention & Event Tourism*, 11, 209-233.
- Low, A. (23 de junio de 1986). Tourists made to feel at home. *The Straits Times*, p. 1.
- Lye, J. (22 de diciembre de 1984). Seminar on running big conventions. *The Business Times*, p. 2.
- Lye, J. (18 de enero de 1985). STPB and hotels join forces to attract five million tourists. *The Business Times*, p. 18.
- Lye, Y.F. (27 de febrero de 1983). Computerised guest service facilities in new hotel. *Singapore Monitor*, p. 4.

M

- Maclaurin, D.J. y Leong, K. (2000). Strategies for success: How Singapore attracts and retains the convention and trade show industry. *Event Management*, 6 (2), 93-103.
- Mahbubani, G. (18 de diciembre de 1980). Singapore in top gear for conventions. *The Straits Times*, p. 9.
- Mak, Y.K. (Noviembre de 2007). Manpower Crunch. *TTGmice*, p. 26-28.
- Mak, Y.K. y Yue, K. (Junio de 2008). Changi awakens. *TTGmice*, p. 32-34.
- May, J. y Wildavsky, A.B. (1979). *The Policy Cycle*. Michigan: SAGE Publications.
- Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1 (2). Recuperado de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385>
- Meetings world-class demands. (30 de marzo de 1989). *The Straits Times*, p. 1.
- Mega-fairs among singapore shows. (30 de marzo de 1989). *The Straits Times*, p. 4.
- Mems, C. (1988). *Analysis of Specific Problems of Incoming Tourism in Singapore* (tesis de diploma). Polytechnic of the Rhineland-Palatinate, Alemania.

- Ministry of Trade and Industry. (1973). *Tourist Promotion (Licensing and Control of Tourist Guides) Regulations*. Recuperado de <https://sso.agc.gov.sg/SL/STBA1963-RG1#pr12->
- Ministry of Trade and Industry. (1997). *Singapore Tourism Board Act*. Recuperado de <https://sso.agc.gov.sg/Act/STBA1963>
- Ministry of Trade and Industry. (1998). *Travel Agents Act*. Recuperado de <https://sso.agc.gov.sg/Act/TAA1975>
- Ministry of Trade and Industry. (2002). *Report of the Tourism Working Group*. Recuperado de https://www.mti.gov.sg/researchroom/documents/app.mti.gov.sg/data/pages/507/doc/erc_svs_tsm_mainreport.pdf
- Ministry of Trade and Industry. (2004). *Senior Minister of State Vivian Balakrishnan at Parliament Sitting, 19 April 2004*. Recuperado de <https://www.mti.gov.sg/MTIInsights/Pages/Ministerial-Speeches-and-Comments-for-Integrated-Resorts.aspx>
- Ministry of Trade and Industry. (Sin fecha). *Past Performance, Challenges & Opportunities, and Singapore's Competitive Edge*. Singapur: MTI.
- Ministry of Trade and Industry, Singapore Tourist Promotion Board et al. (1986). *Tourism Product Development Plan*. Singapur: MTI.
- Mohan, B. (20 de octubre de 1978). Focus must change if... *New Nation*, p. 7.
- Monfort Mir, V. (2000). La política turística: una aproximación. *Cuadernos de Turismo*, 6, 7-27.
- Montgomery, R. y Strick, S. (1995): *Meetings, conventions and expositions. An introduction to the industry*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- More details call to Convention Bureau (22 de septiembre de 1978). *New Nation*, p. 4.
- Move to lure more here on junkets. (19 de julio de 1978). *New Nation*, p. 3.

N

- National Archives Of Singapore. (1964). *Speech by the Finance Minister Dr. Goh Keng Swee at the premise of the Tourist Promotion Board Office on 20/5/64 at 5.30pm*. Singapur: National Archives of Singapore.
- National Archives Of Singapore. (2005). FY 2005 budget debate roundup speech. Recuperado de www.nas.gov.sg/archivesonline/speeches/record-details/78b80676-115d-11e3-83d5-0050568939ad

National Library Board. (2015a). Singapore Tourism Board. Recuperado de http://eresources.nlb.gov.sg/infopedia/articles/SIP_31_2005-01-31.html

National Library Board. (2015b). “Uniquely Singapore”. Tourism campaign is launched. Recuperado de: <http://eresources.nlb.gov.sg/history/events/a016f18a-d260-4078-913d-93b58528b87f>

National Library Board. (2018). Singapore experience its first post-independence recession. Recuperado de: <http://eresources.nlb.gov.sg/history/events/9f9489cf-5432-4797-bf66-fd1b3bab7a2b>

National Library Board. (Sin Fecha). *Raffles City*. Recuperado de http://eresources.nlb.gov.sg/infopedia/articles/SIP_2014-01-29_181946.html

Need for survey on manpower needs. (13 de mayo de 1988). *The Business Times*, p. 1.

Ng, L. (18 de abril de 1984). Keeping the show going. *The Business Times*, p. 8.

Ng, M.N. (11 de marzo de 1985). Tourist Board steps up drive to lure visitors. *Singapore Monitor*, p. 4.

O

Ong, P. (7 de octubre de 1971). Heat is on. Big hotels complain of crisis. *New Nation*, p. 6.

Ooi, C. (2001): Decoding and manufacturing cultures: interpreting Singapore for tourists. *CAUSE: A Journal of Philology*, 24, 617-635.

Ooi, C. (2002). Contrasting strategies: tourism in Denmark and Singapore. *Annals of Tourism Research*, 29 (3), 689-706.

Ooi, C. (2005): State-civil society relations and tourism: Singaporeanizing tourists, touristifying Singapore. *Sojourn - Journal of Social Issues in Southeast Asia*, 20, 249-272.

Ooi, C. (2010): Familiarity and uniqueness: Branding Singapore as a revitalized destination. Recuperado de www.openarchive.cbs.dk/47-Ooi-Familiarity_and_uniqueness.pdf

Opperman, M. (1996). Convention destination images: analysis of association meeting planners' perceptions. *Tourism Management*, 17 (3) 175–182.

P

Parsons, W. (1995): *Public Policy. An introduction to the theory and practice of policy analysis*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.

- PATA y STPB. (1970): *Singapore Tourism Seminar 1970*. Singapur: PATA y STPB.
- Patton, M. Q. (2002): *Qualitative research and evaluation methods* (3ª ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Peis, J. (2007). *Future trends in conference tourism: successful marketing strategies*. Saarbrücken: VDM.
- Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes*. Madrid: La Muralla.
- Pforr, C. (2005). Three Lenses of Analysis for the Study of Tourism Public Policy: A case from Northern Australia. *Current Issues in Tourism*, 8, 323–343.
- Plan for joint Tourism Council. (18 de septiembre de 1982). *The Business Times*, p. 1.
- Plans to give Air Shows a permanent building. (16 de enero de 1986). *The Business Times*, p. 1.
- Poteik, C. (11 de marzo de 1971). Urban renewal to be speeded up in other áreas: Choe. *The Straits Times*, p. 2.
- Poteik, C. (1 de enero de 1978). Singapore man can work miracles... *The Straits Times*, p. 1.
- Promoting S'Pore as Convention City. (28 de marzo de 1971). *The Straits Times*, p. 15.

Q

- Quote. (16 de marzo de 1975). *The Straits Times*, p. 10.

R

- Richter, L. K. (1989). *The politics of tourism in Asia*. Honolulu: University of Hawai'i Press.
- Robson, C. (2011). *Real World Research: A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings*. Chichester: Wiley. Chichester.
- Rogers, T. (2013). *Conferences and Conventions – a Global Industry* (3ª ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Rozario, P. et al. (Mayo de 2008). Airlines get friendly with MICE. *TTGMICE*, p. 6.

S

- Sabatier, P.A. (1986). Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research: a Critical Analysis and Suggested Synthesis. *Journal of Public Policy*, 6 (1), pp. 21-48.
- SACEOS. (2018). Constitution of the Singapore Association of Convention & Exhibition Organisers & Suppliers. Recuperado de <http://www.saceos.org.sg/pdf/SACEOSConstitution.pdf>
- SACEOS gets itself organised. (18 de agosto de 1980). *New Nation*, p. 9.
- Sanders, H.T. (2004). Convention Mithology. En R.R. Nelson (Ed.), *Current issues in convention and exhibition facility development* (pp. 99-143). Binghamton: The Haworth Hospitality Press.
- Savings of the small man from big portion of assets. (25 de diciembre de 1970). *The Straits Times*, p.19.
- SCB wins top prize in first advertising contest. (5 de abril de 1984). *The Business Times*, p. 3.
- Scott, N. (2011). *Tourism policy: A strategic review*. Oxford: Goodfellow Publishers.
- Seah, V.T.S. (2001). Convention tourism development in Singapore: A study of the delegate's family members. En T. E. Ser, B.S.A. Yeoh y J. Wang, *Tourism Management and Policy: Perspectives from Singapore* (pp. 309- 344). Singapur: World Scientific Publishing.
- SECB. (2006). *Singapore Convention and Exhibition Directory 2005-2006*. Singapur: Singapore Tourism Board.
- Seminar. (13 de agosto de 1981). *The Business Times*, p. 5.
- Shaw: don't be complacent. (5 de diciembre de 1974). *The Straits Times*, p. 12.
- Sikosek, M. (2012). A review of research in meetings management: some issues and challenges. *Academica Turistica*, 5 (2), pp. 61-76.
- Singapore Convention News. (Octubre de 1977). Singapore Convention City. *Singapore Convention News* (1), p. 4.
- Singapore Convention News. (Enero de 1978a). SCB appeals to local organisers. *Singapore Convention News* (2), p. 4.
- Singapore Convention News. (Enero de 1978b): ...So is the programme. *Singapore Convention News* (2), p. 2.
- Singapore Convention News. (Mayo de 1979a). Two new cities within Singapore city centre. *Singapore Convention News* (3), p. 12.

- Singapore Convention News. (Mayo de 1979b). Toward Professionalism. Formation of a Convention Exhibition Association. *Singapore Convention News* (3), p. 1.
- Singapore Convention News. (Mayo de 1979c). Simplified procedures for permanente exhibition areas. *Singapore Convention News* (3), p. 12.
- Singapore Convention News. (Mayo de 1980a). Increase in science exhibitions and conventions for Singapore. *Singapore Convention News* (4), p. 1.
- Singapore Convention News. (Agosto de 1980b). Singapore ideal for regional corporate meetings. *Singapore Convention News* (4), p. 1.
- Singapore Convention News. (Febrero de 1981a). New shift towards more quality shows in the '80s. *Singapore Convention News* (5), p. 1.
- Singapore Convention News. (Agosto de 1981b). Wooing top achiever. *Singapore Convention News* (5), p. 1.
- Singapore Convention News. (Noviembre de 1981c). How local liaison bodies can have the edge. *Singapore Convention News* (5), p. 1.
- Singapore Convention News. (Marzo de 1983a). Gearing up for the challenges ahead. *Singapore Convention News* (7), p. 2.
- Singapore Convention News. (Junio de 1983b). Computer power in conference & exhibition management. *Singapore Convention News* (7), p. 1.
- Singapore Convention News. (Diciembre de 1983c). Associations play important role in convention industry. *Singapore Convention News* (7), p. 1.
- Singapore Convention News. (Abril de 1985a). Singapore makes Good progress as premier IT destination. *Singapore Convention News* (9), p. 1.
- Singapore Convention News. (Julio de 1985b). Bold move to reach out for more conventions. *Singapore Convention News* (9), p. 1.
- Singapore Convention News. (Enero de 1987). SCB all out to tap incentive travel market. *Singapore Convention News* (10), p. 1.
- Singapore Convention News. (Julio de 1993). Singapore on Top for 10th Consecutive Year. *Singapore Convention News* (3), p. 1.
- Singapore Convention News. (Abril de 1995a). Incentives. The key to increasing productivity. *Singapore Convention News (Second Quarter)*, p.4.
- Singapore Convention News. (Octubre de 1995b). SISEC Enhances Singapore's Attractiveness For Mega Events. *Singapore Convention News (Fourth Quarter)*, p.7.

- Singapore Convention News. (1999). Maximising Singapore's Potential through MAXIMICE 99. *Singapore Convention News*, p.3.
- Singapore Infopedia. (2016). *Severe acute respiratory syndrome (SARS) outbreak, 2003*. Recuperado de: http://eresources.nlb.gov.sg/infopedia/articles/SIP_1529_2009-06-03.html
- Singapore Infopedia. (2018): *Clarke Quay*. Recuperado de: http://eresources.nlb.gov.sg/infopedia/articles/SIP_863_2004-12-16.html?s=Robertson%20Quay
- Singapore popular, major convention centre. (10 de marzo de 1975). *The Straits Times*, p. 16.
- Singapore Tourism Board (STB). (1990-1999). *Singapore Annual Report on Tourism Statistics*. Singapur: Singapore Tourism Board.
- Singapore Tourism Board (STB). (1992-1999). *Statistics on the Meetings, Incentive, Convention & Exhibition industry in Singapore*. Singapur: Singapore Tourism Board.
- Singapore Tourism Board (STB). (1998a). *A Renaissance City in New Asia-Singapore. Singapore Tourism Board Annual Report 1997/1998*. Singapur: Singapore Tourism Board.
- Singapore Tourism Board (STB). (1998b). *Tourism Development Assistance Scheme*. Singapur: Singapore Tourism Board.
- Singapore Tourism Board (STB). (1999). *New Millenium, New Momentum, New-Asia Singapore. Singapore Tourism Board Annual Report 1998/1999*. Singapur: Singapore Tourism Board.
- Singapore Tourism Board (STB). (2000-2015). *Annual Report on Tourism Statistics*. Singapur: Singapore Tourism Board.
- Singapore Tourism Board (STB). (2000a). *Gaining Momentum. Singapore Tourism Board Annual Report 1999/2000*. Singapur: Singapore Tourism Board.
- Singapore Tourism Board (STB). (2000b). *Survey of Delegates on Convention / Exhibitions in Singapore 1999*. Singapur: Singapore Tourism Board.
- Singapore Tourism Board (STB). (2000c). *Tourism 21. Status Review*. Singapur: Singapore Tourism Board.
- Singapore Tourism Board (STB). (2001a). *Singapore Tourism Board Annual Report 2000/2001*. Singapur: Singapore Tourism Board.
- Singapore Tourism Board (STB). (2001b). *Survey of Delegates on Convention / Exhibitions in Singapore 2000*. Singapur: Singapore Tourism Board.

- Singapore Tourism Board (STB). (2002a). *Survey of Delegates on Convention / Exhibitions in Singapore 2001*. Singapur: Singapore Tourism Board.
- Singapore Tourism Board (STB). (2002b). *Tourism- The New Powerhouse. Singapore Tourism Board Annual Report 2001/2002*. Singapur: Singapore Tourism Board.
- Singapore Tourism Board (STB). (2005a). *\$1.6 Billion to Rejuvenate Orchard Road*. Recuperado de <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=13>
- Singapore Tourism Board (STB). (2005b). *Joint Media Release by Spring Singapore and STB*. Recuperado de <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=33>
- Singapore Tourism Board (STB). (2005c). *STB Extends 'Make It Singapore' Campaign*. Recuperado de <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=3>
- Singapore Tourism Board (STB). (2005d). *Unique moments in a unique year. Singapore Tourism Board Annual Report 2004/2005*. Singapur: Singapore Tourism Board.
- Singapore Tourism Board (STB). (2006a). *Genting International and Star Cruises Wins the Bid for IR on Sentosa*. Recuperado de <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=128>
- Singapore Tourism Board (STB). (2006b): *Government Awards Marina Bay IR Project to Las Vegas Sands Corporation*. Recuperado de: <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=99>
- Singapore Tourism Board (STB). (2006c). *Launch of the First-Ever Conference Ambassador Programme*. Recuperado de <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=127>
- Singapore Tourism Board (STB). (2006d). *Partnership to showcase the Lion City as the Asian Family Destination and the hub for music, entertainment and events*. Recuperado de <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=77>
- Singapore Tourism Board (STB). (2006e). *STB collaborates with MICE Industry Partners*. Recuperado de <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=124>
- Singapore Tourism Board (STB). (2006f). *STB's LACT Recommends The Way Forward For Tourism 2015*. Recuperado de <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=91>
- Singapore Tourism Board (STB). (2006g). *STB Unveils Key Initiatives to Spur Growth in the MICE Industry*. Recuperado de <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=112>

- Singapore Tourism Board (STB). (2006h). *Uniquely transforming to greater heights. Singapore Tourism Board Annual Report 2005/2006*. Singapur: Singapore Tourism Board.
- Singapore Tourism Board (STB). (2007). *A unique transformation gains momentum. Singapore Tourism Board Annual Report 2006/2007*. Singapore Tourism Board. Singapur.
- Singapore Tourism Board (STB). (2008a). *Europe Growth Strategy in Place for Singapore Tourism*. Recuperado de <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=215>
- Singapore Tourism Board (STB). (2008b). *STB Launches Tender to Appoint Creative, Media and Digital Agencies*. Recuperado de <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=253>
- Singapore Tourism Board (STB). (2009a). *Seizing opportunities. Building our future. Singapore Tourism Board Annual Report 2008/2009*. Singapur: Singapore Tourism Board.
- Singapore Tourism Board (STB). (2009b). *Singapore's Business Events Sector Forges Ahead*. Recuperado de <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=280>
- Singapore Tourism Board (STB). (2009c). *STB and industry leaders to develop Tourism 2020 roadmap*. Recuperado de: <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=308>
- Singapore Tourism Board (STB). (2010a). *SECB Introduces YourSingapore to the Business Travel & Events Industry*. Recuperado de: <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=329>
- Singapore Tourism Board (STB). (2010b). *STB Forecasts for 2010 and Unveils "YourSingapore" Destination Brand*. Recuperado de: <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=320>
- Singapore Tourism Board (STB). (2011). *STB launches YourSingapore Guide app for iPhone and Android smartphone*. Recuperado de <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=363>
- Singapore Tourism Board (STB). (2013a). *An on-going journey towards quality tourism. Singapore Tourism Board Annual Report 2012/2013*. Recuperado de https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/publications/Documents/stb_ar_2013.pdf
- Singapore Tourism Board (STB). (2013b). *Navigating the next phase of tourism growth. Tourism Industry Conference*. Recuperado de <http://www.yoursingapore.com/content/dam/MICE/Global/bulletin-board/travel-rave-reports/Navigating-the-next-wave-of-Asias-Tourism.pdf>

- Singapore Tourism Board (STB). (2013c). *SMAP Rolls Out The Red Carpet For Global MICE Partners*. Recuperado de <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=419>
- Singapore Tourism Board (STB). (2014a). *Tourism fifty 1964-2014. Singapore Tourism Board Annual Report 2013/2014*. Recuperado de https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/publications/Documents/STB_Annual_Report%202013%202014.pdf
- Singapore Tourism Board (STB). (2014b). *Tourism Industry Conference 2014*. Recuperado de <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=496>
- Singapore Tourism Board (STB). (2015a). *Beyond Tourism50: Gathering Momentum Towards Quality Tourism. Singapore Tourism Board Annual Report 2014/2015*. Recuperado de <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/publications/Pages/Annual-Reports.aspx>
- Singapore Tourism Board (STB). (2015b). *MICE 2020 Roadmap. Strengthening Competitive Advantage, Creating New Strengths*. Singapur: Singapore Tourism Board.
- Singapore Tourism Board (STB). (2015c). *PCMA's Global Expansion Plans in Asia Take Shape in Singapore*. Recuperado de <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=575>
- Singapore Tourism Board (STB). (2015d). *Tourism Industry Conference 2015*. Recuperado de <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=568>
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1966). *Singapore Tourism Board Annual Report 1965*. Singapur: Singapore Tourism Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1970-1979). *Annual Statistical Report on Visitor Arrivals to Singapore*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1970). *Annual Statistical Report on Visitor Arrivals to Singapore 1969*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1971a). *Annual Statistical Report on Visitor Arrivals to Singapore 1970*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1971b). *Singapore Tourist Promotion Board Annual Report 1970*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1972). *Singapore Tourist Promotion Board Annual Report 1971*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1973). *Singapore Tourist Promotion Board Annual Report 1972*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.

- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1974). *Singapore Tourist Promotion Board Annual Report 1973*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1975). *Singapore Tourist Promotion Board Annual Report 1974*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1976). *Singapore Tourist Promotion Board Annual Report 1975*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1977). *Singapore Tourist Promotion Board Annual Report 1976*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1978). *Singapore Tourist Promotion Board Annual Report 1977*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1979). *Singapore Tourist Promotion Board Annual Report 1979*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1980-1989). *Annual Statistical Report on Visitor Arrivals to Singapore*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1980). *Survey of Delegates on Convention / Exhibitions in Singapore 1979*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1982). *Singapore Tourist Promotion Board Annual Report 1981*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1983). *Singapore Tourist Promotion Board Annual Report 1982*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1984a). *Report of the Tourism Task Force*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1984b). *Survey of Delegates on Convention / Exhibitions in Singapore 1984*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1985). *Singapore Tourist Promotion Board Annual Report 1984*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1986). *Singapore Tourist Promotion Board Annual Report 1985*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1987). *Singapore Tourist Promotion Board Annual Report 1986*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1989). *Singapore Tourist Promotion Board Annual Report 1988*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1990a). *Singapore Tourist Promotion Board Annual Report 1989*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.

- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1990b). *Survey of Delegates on Convention / Exhibitions in Singapore 1989*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1991a). *Singapore Tourist Promotion Board Annual Report 1990/91*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1991b). *Statistics on the Meetings, Incentive, Convention & Exhibition industry in Singapore 1980-1991*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1993). *Strategic Plan For Growth, 1993-1995*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1995). *Tourism Unlimited. STPB Yearbook 1994-1995*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1996a). *New Asia-Singapore. STPB Yearbook 1995-1996*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1996b). *Regional Tourism*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1996c). *Tourism 21: Vision of a Tourism Capital*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singapore Tourist Promotion Board (STPB). (1997). *Tourism 21: Vision of a Tourism Capital. STPB Yearbook 1996-1997*. Singapur: Singapore Tourist Promotion Board.
- Singh, B. (2012). *Politics and governance in Singapore: an introduction*. Singapur: McGraw-Hill. Singapur.
- Small size need not deter singaporeans from industrial ambitions. (12 de enero de 1972). *New Nation*, pág. 6.
- Soh, T.K. (9 de agosto de 1972). Many faces of Singapore's transformation. *The Straits Times*, p.17.
- Spiller, J. (2002). History of convention tourism. En K. Weber (Ed.), *Convention tourism: international research and industry perspectives* (pp. 3-19). Binghamton: Haworth.
- S'pore crosses the two-millionth visitor mark. (23 de diciembre de 1978). *The Straits Times*, p. 9.
- S'pore plans to step up facilities for conventions. (15 de noviembre de 1977). *The Straits Times*, p. 8.
- Stevenson, N., Airey, D. y Miller, G. (2008). Tourism policy making: the policymakers' perspectives. *Annals of Tourism Research*, 35 (3), 732-750.

- STPB aims to pay more attention to training in tourist industry. (4 de enero de 1985). *The Business Times*, p. 16.
- STPB headquarters a one-stop tourism centre. (2 de julio de 1995). *The Straits Times*, p. 26.
- STPB steps up wholesaler programme in Japan. (31 de agosto de 1991). *The Business Times*, p. 4.
- STPB to boost s'pore as a meeting place. (19 de septiembre de 1981). *New Nation*, p. 8.
- STPB to woo organisers of big meetings. (25 de mayo de 1982). *The Straits Times*, p. 9.
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. y Varone, F. (2008). *Análisis y gestión de las Políticas Públicas*. Barcelona: Ariel.
- Success- a story of much thought, work. (5 de diciembre de 1974). *The Straits Times*, p. 12.
- Swarbrooke, J. y Horner, S. (2001): *Business Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Sze Toh, Y.M. (Diciembre/enero de 2006). Singapore gets ready for IMF. *TTGmice*, p. 9.

T

- Tan, B. (13 de Diciembre de 1979). Singapore in the 70s. *New Nation*, pág. 12/13.
- Tan, C.S.R. (2007). *A Comparative analysis of MICE destinations between Macau and Singapore*. Recuperado de <https://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/704/>
- Tan, B.M. (2016). Changi Airport. Recuperado de http://eresources.nlb.gov.sg/infopedia/articles/SIP_574_2004-12-23.html
- Task force looks for ways to draw more tourists. (14 de septiembre de 1984). *The Straits Times*, p. 1.
- Taxi drivers and tourism. (10 de agosto de 1973). *New Nation*, p. 8.
- Tay, L. (2006). Strategic facilities management of Suntec Singapore International Convention and Exhibition Centre. *Emerald Insight*, 24 (3/4), 120-131.
- Temby, O. (2013). What are levels of analysis and what do they contribute to international relations theory?. *Cambridge Review of International Affairs*, 28, 721-742.

- Teo, P. y Chang, T.C. (2000). Singapore: Tourism development in a planned context. En C.M. Hall y S. Page (Eds.), *Tourism in South and Southeast Asia: Issues and Cases* (pp. 117-128). Londres: Butterworth-Heinemann.
- Teo, P. y Huang, S. (1995). Tourism and heritage conservation in Singapore», *Annals of Tourism Research*, 22 (3), 589-615.
- Tham, E. (2001). Regionalisation as a Strategy for Singapore's Tourism Development. En T. E. Ser, B.S.A. Yeoh y J. Wang, *Tourism Management and Policy: Perspectives from Singapore* (pp. 50- 54). Singapur: World Scientific Publishing.
- That report on tourism: several ideas already implemented-Lim. (16 de Febrero de 1962). *The Singapore Free Press*, p. 4.
- The Convention City of the Far East. (27 de diciembre de 1973). *The Straits Times*, p. 6.
- The Straits Times says...wish you were here (September 30th 1983), *The Straits Times*, p.18.
- The Ten-Year Plan. (7 de marzo de 1981), *Business Times*, p. 7.
- Three-prong plan to ensure success of tourism. (13 de octubre de 1970). *The Straits Times*, p. 3.
- Together for tourism. (27 de septiembre de 1982). *The Straits Times*, p. 14.
- Tourism a great stand-by for S'pore says Hon. (14 de noviembre de 1978). *The Business Times*, p. 2.
- Tourism Board makes fresh efforts. (1 de julio de 1981). *The Business Times*, p. 5.
- Tourism: how the Govt. can help – by Minister. (13 de enero de 1960). *The Straits Times*, p. 4.
- Tourism: new approach urged. (27 de Octubre de 1960). *The Straits Times*, p. 4.
- Tourist Board to embark on eight more sales missions. (24 de octubre de 1985). *The Business Times*, p. 2.
- Tourist Board to go into business. (9 de diciembre de 1971). *The Straits Times*, pág. 10.
- Tourist Board to make bid for conventions. (24 de Agosto de 1973). *The Straits Times*, p. 15.
- Tourist body formed. (20 de febrero de 1960). *The Straits Times*, p. 4.
- Tourist trade: call to make courtesy a selling point. (“28 de marzo de 1978). *The Straits Times*, p. 9.
- Tourist vital to economy. (2 de enero de 1978). *The Business Times*, p. 10.

Tourist Week a great success: Byrne. (4 de Octubre de 1965). *The Straits Times*, p. 4.

Tseng, C. (28 de noviembre de 1984). \$1m to promote convention centre image. *The Straits Times*, p. 14.

TTGMICE. (Febrero/marzo de 2007). Cover Story. Singapore. *TTGmice*, p. 22.

TTGMICE. (Diciembre / enero de 2009). Resorts World at Sentosa. *TTGmice*, p. 21-22.

TTGMICE. (Diciembre / enero de 2010) Cover Story. Singapore Tourism Board. *TTGmice*, p. 22.

U

UNWTO. (2006). *Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry – Developing a Tourism Satellite Account Extension*. Madrid: UNWTO.

UNWTO. (2012). *MICE Industry- An Asia-Pacific Perspective*. Madrid: UNWTO.

UNWTO. (Sin fecha). *Entender el turismo: Glosario Básico*. Recuperado de media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico

URA. (2016). *Singapore River*. Recuperado de <http://www.ura.gov.sg/nyaa-ura/singriver.html>

V

Var, T., Cesario, F. y Mauser, G. (1985). Convention Tourism Modeling. *Tourism Management*, 6 (3), 195-204

Velasco, M. (2005). ¿Existe la política turística? La acción pública en materia de turismo en España (1951-2004). *Política y Sociedad*, 42(1), 169-195.

Velasco, M. (2011). La política turística. Una arena de acción autónoma. *Cuadernos de Turismo*, 27, 953-969.

Velasco, M. (2016). Entre el poder y la racionalidad: gobierno del turismo, política turística, planificación turística y gestión pública del turismo. *PASOS*, 14 (3), 577-594.

W

Watch our prices. (21 de marzo de 1980). *New Nation*, p. 1.

Wong, K.C. y Gan, S.K. (1988). Strategies for tourism in Singapore. *Long Range Planning*, 21 (4), 36-44.

- Wong, P.P. (1988). Singapore: Tourism Development Plans. *Tourism Management*, 9 (1), 73-76.
- Wong, P.P. (1998). Maintaining competitiveness in new age tourism. En M-H. Toh y K.Y. Tan, *Competitiveness of the Singapore Economy: A Strategic Perspective* (pp. 178-194) Singapur: Singapur University Press.
- Wong, P.S. (11 de noviembre de 1995). Tanah Merah ferry terminal will boost tourism: Ministers. *The Straits Times*, pág. 3.
- Wooing quality visitors: STPB to expand Bureau. (22 de noviembre de 1976). *The Straits Times*, p. 10.

Y

- Yeow, M.S. (17 de octubre de 1983). Ailing tourism trade hits cess collection. *Singapore Monitor*, pág. 6.
- Yue, K. (Febrero/marzo de 2008). Singapore. Building Tourism Talent. *TTGmice*, p. 24.
- Yue, K. (Mayo de 2009). Singapore. Funding support. *TTGmice*, p. 24.
- Yue, K. (Junio de 2012a). Over coffee with... Aloysius Arlando. *TTGmice*, p. 42-43.
- Yue, K. (Agosto de 2012b). Take a walk in the park. *TTGmice*, p. 32.

ANEXO I

LISTADO DE ARTÍCULOS DE PERIÓDICOS SELECCIONADOS PARA EL ANÁLISIS CUALITATIVO DE CONTENIDO (1970-1999)

	AÑO	MES	PERIÓDICO	TITULAR
1	1970	Julio	The Straits Times	Improve organising ability, he urges
2	1970	octubre	The Straits Times	Why S'pore can be talks centre
3	1970	agosto	The Straits Times	Plans for visitors to S'pore to stay longer
4	1971	marzo	The Straits Times	Promoting S'pore as convention city
5	1971	abril	The Straits Times	Campaign to project Singapore's image as Convention Centre
6	1971	octubre	The Straits Times	Tourism chief welcomes delegates
7	1971	febrero	New Nation	Tourism
8	1972	marzo	New Nation	The Future... Singapore aims to be outward-lookings
9	1972	marzo	New Nation	8000 rooms too many, but...
10	1973	agosto	The Straits Times	Convention historic occasion: Jenkins
11	1973	agosto	New Nation	We'll tap the convention boom, says Shaw
12	1973	agosto	The Straits Times	Tourist Board to make bid for conventions
13	1973	octubre	New Nation	Tap the convention craze fully
14	1973	diciembre	The Straits Times	The Convention City of the Far East
15	1973	mayo	The Straits Times	S'pore tourist boom is only just beginning
16	1974	junio	The Straits Times	Convention City
17	1974	julio	New Nation	Breaking the language barrier. Tourism courses
18	1974	diciembre	New Nation	Selling S'pore
19	1974	marzo	New Nation	Tourism faces big challenges
20	1974	diciembre	New Nation	Decade of progress for STPB
21	1975	marzo	The Straits Times	Singapore popular, major convention centre
22	1975	junio	New Nation	More than 5000 for conventions in S'pore
23	1975	abril	The Straits Times	Tourism Growth "Our Own Effort"
24	1976	enero	The Straits Times	S'pore loses draw as centre for conventions
25	1976	enero	New Nation	Convention Hall: A Call
26	1976	febrero	The Straits Times	Staying in race
27	1976	febrero	The Straits Times	Convention organisers ask for tax relief
28	1976	abril	New Nation	27 conventions lined up this year
29	1976	octubre	The Straits Times	Singapore beats the competition
30	1976	noviembre	The Straits Times	"Quality" visitors move backed
31	1976	noviembre	The Straits Times	Singapore to attract "quality" visitors in future
32	1976	noviembre	The Straits Times	Wooing quality visitors: STPB to expand bureau

33	1976	septiembre	New Nation	S'pore's success in tourism
34	1976	diciembre	The Straits Times	Tourism Prospects
35	1976	diciembre	New Nation	Five-year plan by new boss of tourism
36	1977	enero	The Business Times	Singapore looks forward to hosting PATA meet
37	1977	marzo	New Nation	STPB to set up a new unit in April
38	1977	marzo	New Nation	S'pore says no to convention
39	1977	mayo	The Business Times	Boosting Singapore's image as a convention centre
40	1977	septiembre	The Business Times	Where East meets West for conventions
41	1977	noviembre	The Straits Times	Drawing the high quality tourists
42	1977	noviembre	The Straits Times	Message from the Finance Minister
43	1977	noviembre	The Straits Times	Message from chairman of STPB
44	1977	noviembre	The Straits Times	The Role of ICCA in "congress explosion"
45	1977	noviembre	The Straits Times	S'pore plans to step up facilities for conventions
46	1977	noviembre	New Nation	"Tourism war" threat
47	1977	noviembre	The Straits Times	Two-pronged move to safeguard tourist trade
48	1977	noviembre	New Nation	Singapore tourism -fewer complaints
49	1978	febrero	The Business Times	\$ 100,000 boost for convention facilities
50	1978	febrero	The Business Times	Conventions are a boon to hotels
51	1978	junio	New Nation	Conventions: STPB to hold seminar
52	1978	julio	New Nation	Move to lure more here on junkets
53	1978	julio	New Nation	Congress will boost tourism, he says
54	1978	septiembre	The Straits Times	S'pore to be among top centres for conventions
55	1978	septiembre	New Nation	How the show must go on
56	1978	septiembre	The Straits Times	S'pore stand on delegates from "sensitive" nations
57	1978	septiembre	New Nation	"More details" call to convention bureau
58	1978	septiembre	New Nation	Six firms set up... to promote fairs
59	1978	octubre	The Straits Times	Why we need expat help in seminars
60	1978	noviembre	The Straits Times	Seminar bureau to discuss setting up exec
61	1978	noviembre	The Straits Times	Convention assn to be studies
62	1978	noviembre	The Business Times	Moving towards regulation of conventions
63	1978	agosto	The Business Times	Singapore gives the tourists food for thought
64	1978	octubre	New Nation	Focus must change if...
65	1978	diciembre	The Straits Times	S'pore crosses the two-millionth visitor mark
66	1979	enero	The Business Times	A Right Step
67	1979	enero	The Business Times	First-hand look at exhibition facilities
68	1979	enero	The Business Times	Thumbs-up for S'pore as convention hub
69	1979	febrero	The Straits Times	STPB out to bid for large meets
70	1979	marzo	The Straits Times	Bureau's bid to woo Aussie seminars to S'pore
71	1979	marzo	The Business Times	People in Business
72	1979	marzo	The Business Times	Stepping up the promotion of incentive travel
73	1979	marzo	New Nation	STPB gets a 17pc hike in its budget
74	1979	abril	The Straits Times	Bureau aware of potential

75	1979	mayo	The Straits Times	Conventions: "Lack of night life no drawback"
76	1979	mayo	The Straits Times	Convention on child care open to public
77	1979	mayo	The Business Times	Pata attracting more delegates
78	1979	mayo	The Straits Times	Test case faces the exhibition industry
79	1979	junio	The Straits Times	Two new divisions for STPB after revamp
80	1979	junio	The Straits Times	Singapore a hit as a convention city
81	1979	junio	The Business Times	Conventions and exhibitions. Letter to the Editor
82	1979	junio	The Business Times	Easier to organise exhibitions now
83	1979	julio	The Business Times	Convention image may be marred
84	1979	agosto	The Straits Times	Conventions: New thrust by the STPB
85	1979	agosto	The Business Times	Expertise of conference organisers unrecognised
86	1979	agosto	The Straits Times	Manila pushing for main slice of the Asian convention cake
87	1979	agosto	The Business Times	Counter specially for convention delegates
88	1979	octubre	The Business Times	Major trade fairs with specialise themes
89	1979	octubre	The Business Times	Convention centre thrust
90	1979	octubre	The Straits Times	New drive to sell S'pore as talks centre
91	1979	noviembre	The Straits Times	Convention Visitors on the increase
92	1979	marzo	The Straits Times	STPB budget to go up by \$2.5 m
93	1980	enero	The Straits Times	Tourism drive: S'pore and KL team up
94	1980	enero	The Straits Times	Seminar on hosting meetings here
95	1980	febrero	The Straits Times	Seminar on tourism
96	1980	febrero	The Business Times	SCB to hold its annual seminar and workshop
97	1980	marzo	The Straits Times	Call for govt loans to help organisers
98	1980	marzo	The Straits Times	Create new attractions to hold visitors
99	1980	marzo	New Nation	Going diligently for big spenders
100	1980	junio	The Business Times	More technology exhibitions this year
101	1980	julio	The Straits Times	STPB gears up for giant conventions at Raffles City
102	1980	agosto	New Nation	Saceos gets itself organised
103	1980	agosto	The Business Times	Convention Bureau's marketing drive
104	1980	agosto	The Straits Times	Manila Third in SCB drive to promote Singapore
105	1980	septiembre	The Straits Times	Additional convention facilities for Marine Centre
106	1980	octubre	New Nation	Woman who adds sparkle to seminars
107	1980	diciembre	The Straits Times	Singapore in top gear for conventions
108	1980	febrero	The Business Times	Aseanta would review marketing policy
109	1980	abril	The Business Times	Hotel room shortage will ease
110	1980	agosto	New Nation	Need for new tourist draws
111	1981	enero	The Straits Times	Exhibition man his at those poor shows
112	1981	febrero	The Business Times	Getting more Australian conventions to Singapore
113	1981	marzo	The Business Times	The Republic as a major convention centre

114	1981	mayo	The Straits Times	Airport will give feel of shopper's paradise
115	1981	junio	The Straits Times	Tourist board gets \$29 m to sell S'pore abroad
116	1981	junio	The Straits Times	Several tourist districts coming up
117	1981	junio	New Nation	New slide show to sell S'pore
118	1981	junio	The Straits Times	Changi counters to meet delegates
119	1981	julio	New Nation	Drive to sell S'pore in Seoul
120	1981	agosto	The Business Times	Seminar on hosting meetings here
121	1981	agosto	The Straits Times	Seminar to help develop convention awareness
122	1981	septiembre	The Straits Times	Conventions seminar
123	1981	septiembre	New Nation	STPB to boost S'pore as a meeting place
124	1981	septiembre	The Business Times	Promotion conventions
125	1981	septiembre	The Straits Times	Singapore, the convention city
126	1981	octubre	The Straits Times	S'pore to host more major conventions
127	1981	octubre	The Straits Times	Bring your families along, convention visitors to be urged
128	1981	octubre	The Business Times	Mixing business with holiday
129	1981	octubre	The Straits Times	Family convention
130	1981	octubre	The Straits Times	Meeting place
131	1981	octubre	New Nation	Selling tomorrow's Raffles City today
132	1981	noviembre	The Straits Times	Emphasis on infrastructure development
133	1981	noviembre	The Business Times	Wooing the Japanese
134	1982	enero	The Straits Times	More convention visitors expected
135	1982	enero	The Business Times	Convention Forum
136	1982	enero	The Straits Times	Convention industry to hold forum
137	1982	marzo	The Straits Times	STPB representatives to attend convention
138	1982	marzo	The Business Times	Forum to focus on organising exhibitions
139	1982	marzo	The Straits Times	Fewer trade fairs a "sign of maturity"
140	1982	marzo	The Business Times	Fewer exhibitions to be held this year
141	1982	abril	The Business Times	Convention Bureau to receive \$2.6 m budget
142	1982	abril	The Straits Times	Convention Bureau to get bigger budget for activities
143	1982	mayo	The Straits Times	STPB to woo organisers of big meetings
144	1982	julio	The Business Times	S'pore as international convention city
145	1982	julio	The Straits Times	Convention visitors up by 25 per cent
146	1982	julio	The Straits Times	Exhibitions that are more than a mouthful
147	1982	marzo	The Business Times	Tourism and Economy
148	1983	febrero	The Straits Times	Seminar
149	1983	febrero	Singapore Monitor	Computerised guest service facilities in new hotel
150	1983	febrero	The Straits Times	How to cope with larger conventions
151	1983	mayo	The Straits Times	Hey, big spender!
152	1983	junio	The Business Times	Small business congress to be held in Singapore
153	1983	julio	The Business Times	Tourism board to focus on incentive travel market
154	1983	agosto	Singapore Monitor	Taiwanese show growing interest in conventions and fairs here

155	1983	octubre	The Business Times	Tourist board out to woo more Europeans
156	1983	noviembre	Singapore Monitor	Move to attract more Japanese, S Korean visitors
157	1983	diciembre	Singapore Monitor	Trade meeting to be held in 1986
158	1983	diciembre	The Straits Times	Role of local groups in drawing conventions
159	1983	abril	The Business Times	Talks with Jakarta on promoting tourism
160	1983	octubre	The Straits Times	Tourism added \$4b to our economy
161	1984	febrero	Singapore Monitor	World travel agents to hold convention here
162	1984	marzo	Singapore Monitor	Drive to put Asia on convention map
163	1984	marzo	The Business Times	Asia's the place for conventions
164	1984	marzo	The Straits Times	Conventions: Osaka "no threat" to Singapore
165	1984	marzo	The Straits Times	All aspects of industry on show
166	1984	abril	The Straits Times	Tourism team to Australia
167	1984	abril	The Business Times	SCB wins top prize in first advertising contest
168	1984	abril	The Straits Times	Singapore convention ads win PATA award
169	1984	abril	The Business Times	Exhibitions likely to attract more foreign visitors
170	1984	abril	The Business Times	Keeping the show going
171	1984	mayo	Singapore Monitor	Conventioneers are the big spenders here
172	1984	mayo	The Straits Times	"Come to Singapore" message to go out in Tokyo
173	1984	mayo	The Straits Times	Conventions bring in tourist dollar
174	1984	mayo	Singapore Monitor	Singapore's best convention venues
175	1984	junio	Singapore Monitor	Hotels are Singapore's best convention venues
176	1984	julio	Singapore Monitor	Drawing more incentive travellers to Singapore
177	1984	julio	Singapore Monitor	Flexibility is key to their success
178	1984	julio	The Business Times	Concerted bid to woo more Americans to Singapore on incentive travel trips
179	1984	julio	The Straits Times	Touting the three Ts of exciting Singapore
180	1984	julio	Singapore Monitor	20,000 convention delegates coming
181	1984	julio	The Business Times	S'pore bids for German convention
182	1984	julio	The Business Times	Singapore to set up booth at Minneapolis exhibition
183	1984	septiembre	The Business Times	SCB to woo incentive travellers
184	1984	octubre	The Business Times	SCB looking towards Scandinavia
185	1984	noviembre	The Business Times	Promotional bid to boost conventions in Singapore
186	1984	noviembre	The Straits Times	Selling coonvention facilities to Japan
187	1984	noviembre	The Business Times	SCB officer gets the nod
188	1984	noviembre	The Business Times	Tourism future hinges on convention and shopping
189	1984	noviembre	The Straits Times	\$1m to promote convention centre image
190	1984	noviembre	The Business Times	Convention bureau to tap incentive travel groups
191	1984	diciembre	The Business Times	No plans to build large exhibition hall
192	1985	Julio	The Straits Times	Improve organising ability, he urges
193	1985	octubre	The Straits Times	Why S'pore can be talks centre
194	1985	agosto	The Straits Times	Plans for visitors to S'pore to stay longer

195	1985	marzo	The Straits Times	Promoting S'pore as convention city
196	1985	abril	The Straits Times	Campaign to project Singapore's image as Convention Centre
197	1985	octubre	The Straits Times	Tourism chief welcomes delegates
198	1985	febrero	New Nation	Tourism
199	1985	marzo	New Nation	The Future... Singapore aims to be outward-looking
200	1985	marzo	New Nation	8001 rooms too many, but...
201	1985	agosto	The Straits Times	Convention historic occasion: Jenkins
202	1985	agosto	New Nation	We'll tap the convention boom, says Shaw
203	1986	agosto	The Straits Times	Tourist Board to make bid for conventions
204	1986	octubre	New Nation	Tap the convention craze fully
205	1986	diciembre	The Straits Times	The Convention City of the Far East
206	1986	mayo	The Straits Times	S'pore tourist boom is only just beginning
207	1986	junio	The Straits Times	Convention City
208	1986	julio	New Nation	Breaking the language barrier. Tourism courses
209	1986	diciembre	New Nation	Selling S'pore
210	1986	marzo	New Nation	Tourism faces big challenges
211	1986	diciembre	New Nation	Decade of progress for STPB
212	1986	marzo	The Straits Times	Singapore popular, major convention centre
213	1986	junio	New Nation	More than 5000 for conventions in S'pore
214	1986	abril	The Straits Times	Tourism Growth "Our Own Effort"
215	1986	enero	The Straits Times	S'pore loses draw as centre for conventions
216	1986	enero	New Nation	Convention Hall: A Call
217	1986	febrero	The Straits Times	Staying in race
218	1986	febrero	The Straits Times	Convention organisers ask for tax relief
219	1986	abril	New Nation	28 conventions lined up this year
220	1987	octubre	The Straits Times	Singapore beats the competition
221	1987	noviembre	The Straits Times	"Quality" visitors move backed
222	1987	noviembre	The Straits Times	Singapore to attract "quality" visitors in future
223	1987	noviembre	The Straits Times	Wooing quality visitors: STPB to expand bureau
224	1987	septiembre	New Nation	S'pore's success in tourism
225	1987	diciembre	The Straits Times	Tourism Prospects
226	1987	diciembre	New Nation	Five-year plan by new boss of tourism
227	1987	enero	The Business Times	Singapore looks forward to hosting PATA meet
228	1987	marzo	New Nation	STPB to set up a new unit in April
229	1987	marzo	New Nation	S'pore says no to convention
230	1987	mayo	The Business Times	Boosting Singapore's image as a convention centre
231	1987	septiembre	The Business Times	Where East meets West for conventions
232	1987	noviembre	The Straits Times	Drawing the high quality tourists
233	1987	noviembre	The Straits Times	Message from the Finance Minister
234	1987	noviembre	The Straits Times	Message from chairman of STPB
235	1987	noviembre	The Straits Times	The Role of ICCA in "congress explosion"

236	1988	noviembre	The Straits Times	S'pore plans to step up facilities for conventions
237	1988	noviembre	New Nation	"Tourism war" threat
238	1988	noviembre	The Straits Times	Two-pronged move to safeguard tourist trade
239	1988	noviembre	New Nation	Singapore tourism -fewer complaints
240	1988	febrero	The Business Times	\$ 100,000 boost for convention facilities
241	1988	febrero	The Business Times	Conventions are a boon to hotels
242	1988	junio	New Nation	Conventions: STPB to hold seminar
243	1988	julio	New Nation	Move to lure more here on junkets
244	1988	julio	New Nation	Congress will boost tourism, he says
245	1988	septiembre	The Straits Times	S'pore to be among top centres for conventions
246	1988	septiembre	New Nation	How the show must go on
247	1988	septiembre	The Straits Times	S'pore stand on delegates from "sensitive" nations
248	1988	septiembre	New Nation	"More details" call to convention bureau
249	1988	septiembre	New Nation	Six firms set up... to promote fairs
250	1988	octubre	The Straits Times	Why we need expat help in seminars
251	1988	noviembre	The Straits Times	Seminar bureau to discuss setting up exec
252	1989	noviembre	The Straits Times	Convention assn to be studies
253	1989	noviembre	The Business Times	Moving towards regulation of conventions
254	1989	agosto	The Business Times	Singapore gives the tourists food for thought
255	1989	octubre	New Nation	Focus must change if...
256	1989	diciembre	The Straits Times	S'pore crosses the two-millonth visitor mark
257	1989	enero	The Business Times	A Right Step
258	1989	enero	The Business Times	First-hand look at exhibition facilities
259	1989	enero	The Business Times	Thumbs-up for S'pore as convention hub
260	1989	febrero	The Straits Times	STPB out to bid for large meets
261	1989	marzo	The Straits Times	Bureau's bid to woo Aussie seminars to S'pore
262	1989	marzo	The Business Times	People in Business
263	1989	marzo	The Business Times	Stepping up the promotion of incentive travel
264	1989	marzo	New Nation	STPB gets a 17pc hike in its budget
265	1989	abril	The Straits Times	Bureau aware of potential
266	1989	mayo	The Straits Times	Conventions: "Lack of night life no drawback"
267	1989	mayo	The Straits Times	Convention on child care open to public
268	1989	mayo	The Business Times	Pata attracting more delegates
269	1990	mayo	The Straits Times	Test case faces the exhibition industry
270	1990	junio	The Straits Times	Two new divisions for STPB after revamp
271	1990	junio	The Straits Times	Singapore a hit as a convention city
272	1990	junio	The Business Times	Conventions and exhibitions. Letter to the Editor
273	1990	junio	The Business Times	Easier to organise exhibitions now
274	1990	julio	The Business Times	Convention image may be marred
275	1990	agosto	The Straits Times	Conventions: New thrust by the STPB
276	1990	agosto	The Business Times	Expertise of conference organisers unrecognised

277	1990	agosto	The Straits Times	Manila pushing for main slice of the Asian convention cake
278	1990	agosto	The Business Times	Counter specially for convention delegates
279	1990	octubre	The Business Times	Major trade fairs with specialise themes
280	1990	octubre	The Business Times	Convention centre thrust
281	1990	octubre	The Straits Times	New drive to sell S'pore as talks centre
282	1990	noviembre	The Straits Times	Convention Visitors on the increase
283	1990	marzo	The Straits Times	STPB budget to go up by \$2.5 m
284	1990	enero	The Straits Times	Tourism drive: S'pore and KL team up
285	1991	enero	The Straits Times	Seminar on hosting meetings here
286	1991	febrero	The Straits Times	Seminar on tourism
287	1991	febrero	The Business Times	SCB to hold its annual seminar and workshop
288	1991	marzo	The Straits Times	Call for govt loans to help organisers
289	1991	marzo	The Straits Times	Create new attractions to hold visitors
290	1991	marzo	New Nation	Going diligently for big spenders
291	1991	junio	The Business Times	More technology exhibitions this year
292	1991	julio	The Straits Times	STPB gears up for giant conventions at Raffles City
293	1991	agosto	New Nation	Saceos gets itself organised
294	1991	agosto	The Business Times	Convention Bureau's marketing drive
295	1991	agosto	The Straits Times	Manila Third in SCB drive to promote Singapore
296	1991	septiembre	The Straits Times	Additional convention facilities for Marine Centre
297	1991	octubre	New Nation	Woman who adds sparkle to seminars
298	1991	diciembre	The Straits Times	Singapore in top gear for conventions
299	1991	febrero	The Business Times	Aseanta would review marketing policy
300	1991	Julio	The Straits Times	Improve organising ability, he urges
301	1992	octubre	The Straits Times	Why S'pore can be talks centre
302	1992	agosto	The Straits Times	Plans for visitors to S'pore to stay longer
303	1992	marzo	The Straits Times	Promoting S'pore as convention city
304	1992	abril	The Straits Times	Campaign to project Singapore's image as Convention Centre
305	1992	octubre	The Straits Times	Tourism chief welcomes delegates
306	1992	febrero	New Nation	Tourism
307	1992	marzo	New Nation	The Future... Singapore aims to be outward-looking
308	1992	marzo	New Nation	8001 rooms too many, but...
309	1992	agosto	The Straits Times	Convention historic occasion: Jenkins
310	1992	agosto	New Nation	We'll tap the convention boom, says Shaw
311	1992	agosto	The Straits Times	Tourist Board to make bid for conventions
312	1992	octubre	New Nation	Tap the convention craze fully
313	1992	diciembre	The Straits Times	The Convention City of the Far East
314	1992	mayo	The Straits Times	S'pore tourist boom is only just beginning
315	1992	junio	The Straits Times	Convention City
316	1992	julio	New Nation	Breaking the language barrier. Tourism courses
317	1992	diciembre	New Nation	Selling S'pore

318	1993	marzo	New Nation	Tourism faces big challenges
319	1993	diciembre	New Nation	Decade of progress for STPB
320	1993	marzo	The Straits Times	Singapore popular, major convention centre
321	1993	junio	New Nation	More than 5000 for conventions in S'pore
322	1993	abril	The Straits Times	Tourism Growth "Our Own Effort"
323	1993	enero	The Straits Times	S'pore loses draw as centre for conventions
324	1993	enero	New Nation	Convention Hall: A Call
325	1993	febrero	The Straits Times	Staying in race
326	1993	febrero	The Straits Times	Convention organisers ask for tax relief



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

ANEXO II

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE CATEGORÍAS Y CÓDIGOS. SUS DEFINICIONES Y NORMAS ASOCIADAS

OPINIÓN SOBRE EL SECTOR MICE

CATEGORÍA 1: VISIÓN

DEFINICIÓN BREVE	Definición del turista MICE
DEFINICIÓN COMPLETA	Forma en la que se representa al visitante MICE en el discurso oficial, ya sea una visión negativa o positiva con respecto a otro tipo de visitantes.
CUANDO SE USA	Se aplica cuando se señala alguna característica del visitante MICE que tenga impacto en Singapur como su contribución a la economía, el prestigio del país, etc.
CUANDO NO SE USA	No se aplica cuando se hace referencia a otros destinos o a características específicas del visitante, tales como el perfil sociodemográfico o nacionalidad.
EJEMPLO	<i>Such conventions and exhibitions attract high-spending visitors...</i>

CATEGORÍA 2: OPORTUNIDAD

DEFINICIÓN BREVE	Beneficios del sector MICE a Singapur
DEFINICIÓN COMPLETA	Situaciones generadas (o por generar) por el sector MICE que son consideradas en el discurso oficial como beneficiosas para Singapur en términos económicos, en la imagen y prestigio del país, en la creación de beneficios colaterales, etc.
CUANDO SE USA	Se aplica cuando se hace referencia a un beneficio que el sector MICE ha traído o puede traer a Singapur como país o como destino turístico, como el aumento de la ocupación hotelera, de los ingresos por turismo, de la generación de conocimientos o el intercambio de ideas.
CUANDO NO SE USA	No se aplica a situaciones que no impliquen un impacto positivo en Singapur de manera global, como los beneficios generados a un particular.
EJEMPLO	<i>The shows must go on in Singapore. Exhibitions, trade fairs, seminars and conferences are needed to replace the missing tourists.</i>

CÓDIGOS ASOCIADOS A LA CATEGORÍA “OPORTUNIDAD”

CÓDIGOS	DEFINICIÓN
Impacto Económico	Beneficios del sector MICE en la economía de Singapur relacionados con la generación de divisas y/o la creación de empleo
Hotel	Beneficios del sector MICE en la ocupación hotelera
Desestacionalización	Situaciones generadas por el sector MICE que facilitan la desestacionalización del turismo. Ejemplo, la celebración de eventos MICE fuera de la temporada alta, etc.
Calidad	Oportunidades generadas por el sector MICE que favorecen la calidad y excelencia del destino
Dinamizador	Beneficios del sector MICE en otros sectores económicos, ya sea de forma directa con la generación de divisas en industrias diversas, o de forma indirecta con la creación de sinergias que permiten el surgimiento y desarrollo de nuevas industrias en Singapur
Alternativa	Oportunidades que ofrece el sector MICE para generar una alternativa para garantice el desarrollo y competitividad del sector turístico de Singapur frente a amenazas externas como la crisis, la saturación turística o la búsqueda de la calidad
Conocimientos	Posibilidades que ofrece el sector MICE para la difusión e intercambio de ideas y conocimientos entre las industrias establecidas en Singapur
Prestigio	Oportunidades generadas por el sector MICE para mejorar la imagen de Singapur en términos turísticos, económicos o en cualquier aspecto
Escaparate	Oportunidades del sector MICE para hacer de Singapur el escaparate del mundo en el Sudeste Asiático y del Sudeste Asiático en el mundo

DESTINO

CATEGORÍA 3 ATRIBUTOS POSITIVOS

DEFINICIÓN BREVE	Características positivas de Singapur como destino MICE
DEFINICIÓN COMPLETA	Elementos de Singapur, como país o como destino turístico, y de la industria MICE local percibidos como positivos en el discurso oficial, tales como la situación geográfica, imagen, atracciones, infraestructuras, aspectos organizativos, eficiencia, calidad, apoyo gubernamental, etc.
CUANDO SE USA	Se aplica cuando se señala una característica actual de Singapur que aporta fortaleza y ventaja competitiva frente a otros destinos.
CUANDO NO SE USA	No se aplica a elementos de Singapur referidos al futuro, es decir, a elementos con lo que aún no cuenta el destino, tales como los planes de construcción de infraestructuras, de organización de la industria, etc.
EJEMPLO	<i>The Republic had certain advantages to become a successful convention centre. These were: EASY access by air or sea; AVAILABILITY of convention facilities for small groups right up to 2000 people [...]</i>

CÓDIGOS ASOCIADOS A LA CATEGORÍA “ATRIBUTOS POSITIVOS”

SUBCATEGORÍA	CÓDIGO	DEFINICIÓN
DESTINO	Accesibilidad	Comentarios relacionados con las excelentes conexiones, por aire, mar y tierra, de Singapur con el exterior y el sistema de transporte y red viaria de Singapur
	Logística	Existencia de una planta hotelera de calidad y adecuada a la demanda, de zonas de restauración y ocio, de un buen sistema de comunicaciones (telefonía, internet, etc) y de un amplio servicio bancario, es decir, de elementos no vinculados directamente al sector MICE
	Estabilidad	Referencias a la estabilidad política de Singapur como ventaja para el desarrollo del país como destino MICE
	Seguridad	Referencias a la baja criminalidad de Singapur
	Idioma	Consideración del uso generalizado del inglés como una fortaleza del destino

	Limpieza	Referencias a las excelentes condiciones higiénicas de Singapur tanto de la ciudad como de las distintas instalaciones e infraestructuras del país.
	Comodidad	Facilidades que ofrece Singapur al turista MICE por su pequeño tamaño, por su tranquilidad y por su excelente transporte público que permite los desplazamientos de forma rápida y eficaz
	Diversidad	Referencias positivas a la diversidad cultural de Singapur y a su multiculturalidad
	Hub Económico	Alusiones positivas de Singapur como sede de numerosas empresas y multinacionales
	Ambiente Económico Favorable	Comentarios positivos sobre la existencia de un ambiente económico favorable para el desarrollo del sector MICE, tanto por las políticas económicas del gobierno como por la propia evolución económica del país y el buen funcionamiento y hacer de la industria radicada en el país
	Producto Turístico	Referencias positivas de Singapur como destino turístico por la calidad y variedad de las atracciones y por la calidad de la oferta
PRODUCTO	Infraestructuras	Referencias a la existencia de instalaciones de calidad y adecuadas tanto por su tamaño como por el servicio que ofrecen para la celebración de eventos MICE
	Servicio	Alusiones positivas a lo que Singapur como destino MICE ofrece a los organizadores de eventos o a los visitantes
	Ecosistema	Comentarios que ensalzan Singapur como destino MICE por la convergencia en el país de una serie de factores esenciales (infraestructuras, apoyo del gobierno, producto, profesionalidad, etc.) Se hace referencia al conjunto global de factores y no de forma individualizada
GOBIERNO	Apoyo Público	Comentarios que hacen alusión al interés del gobierno por desarrollar o consolidar Singapur como destino MICE, tanto por sus actuaciones como por su voluntad expresa
PROMOCIÓN	Imagen	Imagen positiva de Singapur como país
	Prestigio	Imagen positiva de Singapur como destino MICE en exclusiva, y no como país o destino turístico
ESTRATEGIA	Colaboración	Existencia de una colaboración positiva entre el sector público y privado, dentro del sector privado y dentro del sector público

	Adaptabilidad	Capacidad de Singapur para adaptarse a diferentes circunstancias y retos locales e internacionales (económicos, políticos, culturales, medioambientales, etc.)
<i>FACTO HUMANO</i>	Profesionalidad	Comentarios positivos sobre las capacidades y conocimientos de la mano de obra de Singapur a todos los niveles, desde los puestos directivos a otros menos cualificados
	Eficiencia	Capacidad de Singapur para ofrecer un servicio eficiente, no sólo referido al sector MICE sino a otros elementos
<i>OPORTUNIDADES EXTERNAS</i>	Debilidad competencia	Consideración de la debilidad de la competencia como ventaja para Singapur como destino MICE

CATEGORÍA 4: ATRIBUTOS NEGATIVOS

DEFINICIÓN BREVE	Problemas y retos de Singapur como destino MICE
DEFINICIÓN COMPLETA	Situaciones internas y externas al sector MICE, tales como los aspectos organizativos, las infraestructuras o la competencia exterior, que son percibidas como factores que ponen en riesgo la competitividad y futuro de Singapur como destino MICE.
CUANDO SE USA	Se aplica cuando en el discurso oficial se señala alguna dificultad que implica una barrera para el desarrollo del Singapur como destino MICE. Debe tener carácter grave e impedir y/o afectar este desarrollo.
CUANDO NO SE USA	No se usa para hacer referencia a problemas particulares de ciertos individuos, grupos o sectores y que no supongan una barrera para lograr la buena marcha de Singapur como destino MICE.
EJEMPLO	<i>Singapore has turned down a request to host the Baptist World Alliance conference scheduled for later this year because of lack of convention hall space.</i>

CÓDIGOS ASOCIADOS A LA CATEGORÍA “ATRIBUTOS NEGATIVOS”

SUBCATEGORÍA	CÓDIGO	DEFINICIÓN
ENTORNO	Destino	Características, elementos y factores generales de Singapur como espacio territorial, social o urbano que influyen de forma negativa en el sector MICE. Ejemplo, escasez de recursos naturales o históricos, clima, etc.
	Accesibilidad	Falta o escasez de conexiones, por aire, mar y tierra, de Singapur con el resto del mundo, y deficiente o nulo sistema de transporte en el interior del país
	Hotel	Problemas derivados de la falta o exceso de hoteles y de la falta de calidad de la planta hotelera
	Población	Actitudes y comportamientos de la población singapurense considerados dañinos para la buena imagen y prestigio de Singapur como destino MICE. Ejemplo, engaño a los turistas, descortesía, etc.
INFRAESTRUC-TURAS	Infraestructuras	Problemas provocados por la falta de instalaciones adecuadas para el desarrollo de un evento MICE, por su no existencia, su tamaño o calidad
PROMOCIÓN	Imagen	Imagen negativa (o no existente) de Singapur como destino MICE en los diferentes mercados

	Dependencia	Debilidad de Singapur provocada por la excesiva dependencia de Singapur de determinados mercados emisores.
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Ayudas y Respaldo del gobierno	Situaciones negativas provocadas en el sector MICE por el nulo o escaso apoyo del gobierno de Singapur a esta industria. Se hace referencia a cuestiones globales
	Cooperación	Cooperación internacional débil o inexistente como elemento negativo para el desarrollo de Singapur como destino MICE
	Burocracia	Acciones concretas tomadas por el gobierno que afectan de forma negativa al desarrollo de Singapur como destino MICE. Ejemplo, leyes, política de visados, trámites burocráticos, etc.
RECURSOS HUMANOS	Formación	Aspectos relacionados la educación, la formación y la adquisición de competencias y habilidades específicas
	Profesionalidad	Quejas por la falta de profesionalidad del sector MICE de Singapur. Se hace referencia a la mala aplicación de determinadas prácticas y capacidades profesionales y no a la ausencia de las mismas.
	Escasez de mano de obra	Problemas relacionados con la escasez de la mano de obra en el sector MICE de Singapur.
INDUSTRIA	Asociaciones	Inexistencia o debilidad de las asociaciones con sede en Singapur para atraer y organizar eventos MICE, por su tamaño, por su limitada capacidad económica o sus escasos conocimientos del sector MICE
	Industria Local	Inexistencia o debilidad de la industria MICE local y falta de una cultura de sector
	Sector de Incentivos débil	Problemas referidos en exclusiva al sector de incentivos, al escaso interés gubernamental o la debilidad de la imagen de Singapur como destino MICE
COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA	Colaboración	Escases o no existencia de colaboración entre el sector privado y público, entre el propio sector privado y entre los diferentes organismos públicos
AMENAZAS EXTERNAS	Competencia	Problemas derivados por la creciente competencia de otros países del entorno más cercano como de otros más lejanos
	Coste	Dificultades generadas en el sector MICE de Singapur por los elevados precios del país: hoteles, servicios, mano de obra, etc.
	Coyuntura internacional	Problemas causados por la inestabilidad del contexto social, económico o político internacional.

CATEGORÍA 5 PERCEPCIÓN

DEFINICIÓN BREVE	Percepción de la realidad de Singapur como destino MICE
DEFINICIÓN COMPLETA	Manera en la que se valora en el discurso oficial la situación que en cada período atraviesa Singapur como destino MICE y las expectativas de futuro, ya sean positivas o negativas.
CUANDO SE USA	Se aplica cuando se señala una valoración referida al presente o al futuro del destino y que indican el nivel de desarrollo actual o el esperado, como el grado de potencialidad, de crecimiento, de consolidación, de madurez, etc.
CUANDO NO SE USA	No se aplica para valoraciones referidas a elementos concretos del sector MICE como acciones y estrategias puestas en marcha, calidad del sector o del propio destino MICE.
EJEMPLO	<i>A successful bid to attract the biggest conference to be held in Singapore so far underlines the potential of the Republic's growing facilities to handle major world gatherings.</i>

CÓDIGOS ASOCIADOS A LA CATEGORÍA “PERCEPCIÓN”

CÓDIGO	DEFINICIÓN
Potencial	Valoraciones referidas a las expectativas de desarrollo y crecimiento del sector MICE de Singapur. Habla de futuro y no del presente
Crecimiento	Opiniones que hacen referencia al crecimiento de Singapur como destino MICE y que recojan la palabra crecimiento
Consolidación	Opiniones referidas a los logros y éxitos conseguidos por Singapur como destino MICE
Madurez	Opiniones que expresan la fortaleza y el liderazgo a nivel regional y global de Singapur como destino MICE
Preocupación	Valoraciones que expresan dudas y preocupación sobre el presente y futuro del sector MICE de Singapur
Decadencia	Opiniones que hacen referencia a la situación de debilidad que atraviesa, o que se cree que puede atravesar, el sector MICE en el presente o futuro. Puede hacer referencia al sector MICE en general o a uno de los subsectores

IDEAS Y RECOMENDACIONES

CATEGORÍA 6 SOLUCIONES

DEFINICIÓN BREVE	Ideas y recomendaciones para mejorar el sector MICE
DEFINICIÓN COMPLETA	Aspectos señalados en el discurso oficial como claves para contrarrestar una debilidad o amenaza presente en el sector MICE y o en Singapur como destino.
CUANDO SE USA	Se aplica a aquellas ideas y recomendaciones realizadas para mejorar o solucionar una situación del presente del sector MICE de Singapur.
CUANDO NO SE USA	No se aplica para hacer referencia a soluciones a posibles problemas o retos del futuro.
EJEMPLO	<i>I would say as there is an evolution of the format, from players might see that is weakening, but for example the company where I am, [...]. So more and more we are looking at hybrid events, conferences and exhibitions are blended together to cater to the new companies.</i>

CÓDIGOS ASOCIADOS A LA CATEGORÍA “SOLUCIONES”

SUBCATEGORÍA	CÓDIGO	DEFINICIÓN
PROMOCIÓN	Imagen	Ideas y recomendaciones para mejorar la imagen de Singapur como país y como destino turístico y/o MICE
	Marketing	Ideas y recomendaciones referidas a las estrategias de marketing desarrolladas tanto por el sector público como privado para mejorar el posicionamiento de Singapur como destino MICE
DESTINO	Destino	Recomendaciones señaladas en el discurso oficial para contrarrestar las debilidades de Singapur como país que puedan afectar al desarrollo del sector MICE. Es una recomendación en términos genéricos y no específicos sobre un tema en particular
PRODUCTO	Infraestructuras	Recomendaciones que expresan la conveniencia y/o necesidad de construir nuevas infraestructuras MICE y/o mejorar las existentes para garantizar el desarrollo del sector MICE

	Oferta	Propuestas para mejorar el producto de Singapur, lo que el país es capaz de ofrecer a los organizadores de eventos y visitantes
ESTRATEGIA	Reinvención	Recomendaciones que expresan la conveniencia y/o necesidad de Singapur de reinventarse como país, como destino turístico o en relación con algún elemento en concreto para favorecer el desarrollo del sector MICE
	Adaptabilidad	Recomendaciones que expresan la conveniencia y/o necesidad de Singapur como país o destino de adaptarse de forma eficaz a los nuevos tiempos y tendencias (economía, sociedad, política, cultura, etc.)
	Calidad	Ideas que sugieren la búsqueda de la calidad en el sector MICE de Singapur, ya sea como destino o en los servicios ofrecidos
	Innovación	Ideas y recomendaciones que señalan la innovación en el destino y el ser pioneros en el producto ofrecido como claves para el desarrollo del sector MICE
	Planificación	Consejos que expresan la necesidad de planificar a corto y largo plazo acciones y estrategias del sector público y privado para asegurar el futuro del sector MICE
	Sinergias	Recomendaciones que hacen hincapié en la conveniencia de alinear los objetivos del sector MICE con objetivos más amplios del país (económicos, sociales, etc.)
	Demanda	Ideas referidas en exclusiva a mejorar las expectativas de la demanda
	Colaboración	Consejos que expresan la necesidad de establecer y potenciar la colaboración entre el sector público y privado, dentro del sector privado y entre los distintos organismos públicos
	Tecnología	Recomendaciones para potenciar el uso de la tecnología para fortalecer Singapur como destino MICE y la oferta del país
	Escaparate	Propuestas que hacen referencia al posicionamiento de Singapur como escaparate del mundo en el Sudeste Asiático y como escaparate del Sudeste Asiático en el mundo
	Coopetición	Recomendaciones referidas al impulso de la colaboración entre países y/o empresas que se presentan como competidoras, pero que se unen para un fin común

FACTOR HUMANO	Recursos Humanos	Sugerencias relacionadas con la mano de obra en general dentro del sector MICE y con la formación y educación destinada a aquellos con interés en trabajar en el sector
	Profesionalización	Consejos para mejorar la capacitación y cualificación de los trabajadores del sector MICE. Se hace referencia al personal que ya trabaja en el sector y que cuenta con unos conocimientos y habilidades determinadas
TEJIDO ORGANIZATIVO	Industria	Recomendaciones dirigidas a la creación, desarrollo y consolidación una industria MICE local y cultura de sector
	Asociación	Recomendaciones dirigidas a proporcionar un mayor conocimiento y/o incentivos a las asociaciones con sede en Singapur para atraer y organizar convenciones y/o reuniones
GOBIERNO	Administración	Propuestas que expresan la necesidad de adoptar y/o modificar ciertas normas, leyes o trámites burocráticos para mejorar el funcionamiento del sector MICE
	Apoyo del gobierno	Recomendaciones que indican la conveniencia y/o necesidad de un mayor involucramiento del gobierno de Singapur en el desarrollo del sector MICE

CATEGORÍA 7 TENDENCIA

DEFINICIÓN BREVE	Rumbo del sector MICE en el futuro
DEFINICIÓN COMPLETA	Aspectos que marcarán el devenir del sector MICE de Singapur según la opinión de los actores involucrados, junto con aquellas situaciones y elementos a ser considerados para garantizar la competitividad de este sector de acuerdo con esos mismos actores.
CUANDO SE USA	Se aplica a aspectos que dan información de hacia dónde se dirige el sector MICE en cada etapa establecida y de los elementos para tener en cuenta en el futuro, como la sostenibilidad o el factor humano.
CUANDO NO SE USA	No se usa para hacer referencia a tendencias o elementos del presente.
EJEMPLO	<i>I think you are the forefront, you are the forefront now. So now the question is: ¿What's next, right? [...] I think as a country, Singapore has to now see what is gonna rule next</i>

CÓDIGOS ASOCIADOS A LA CATEGORÍA “PERCEPCIÓN”

CÓDIGO	DEFINICIÓN
Infraestructuras	Aspectos señalados de las instalaciones MICE (por su excelencia, su falta de calidad o sus carencias) que podrían tener consecuencias positivas o negativas en el futuro para el destino
Instituciones	Aspectos relacionados con los organismos públicos o privados responsables del sector MICE
Industria	Aspectos relacionados con la evolución de la industria MICE de Singapur en el futuro
Incentivos	Aspectos referidos en exclusiva al sector de incentivos
Factor Humano	Ideas, recomendaciones o visión de hacia irán los recursos humanos dentro del sector MICE
Apoyo Público	Visión sobre el papel en el futuro del gobierno en el sector MICE
Destino	Aspectos relacionados con Singapur como destino MICE en términos generales
Escaparate	Visión del papel de Singapur como hub económico, turístico y del conocimiento del Sudeste Asiático
Asia	Percepción sobre las relaciones de Singapur con Asia como oportunidad o amenaza de futuro
Imagen	Elementos vinculados con la imagen de Singapur como país o destino turístico que pueden afectar al desarrollo del sector MICE en el futuro
Coste	Estrategias, recomendaciones o ideas para hacer frente en el futuro a los elevados costes de Singapur (en el caso de que los precios siguieran subiendo)

Producto	Recomendaciones, retos o posibles problemas de la oferta que Singapur como destino MICE pone a disposición de la demanda
Colaboración	Visión de hacia dónde se dirigirá la colaboración público-privada
Cooperación	Temas relacionados con la cooperación internacional en el futuro para consolidar Singapur como destino MICE
Tecnología	Visión sobre el papel que la tecnología debe cumplir en la evolución del sector MICE de Singapur en el futuro
Investigación	La apuesta por el análisis y la investigación como elementos claves para el futuro del sector MICE
Innovación	Ideas de futuro sobre la innovación del destino en términos generales y no referidas a aspectos específicos como la tecnología o el producto
Sostenibilidad	Perspectivas en el futuro sobre el concepto de sostenibilidad medioambiental y el sector MICE



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

ANEXO III

RESULTADOS DEL ANÁLISIS CUALITATIVO DE CONTENIDO

CATEGORÍA 1: VISIÓN

FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO	FASE DE CONSOLIDACIÓN	FASE DE MADUREZ E INCERTIDUMBRE
Muy rentable	Generador de riqueza	Alto valor
Alto valor		Persona que gasta mucho
Gran poder adquisitivo		Calidad
Persona que gasta mucho		
Alto gasto		
Muy deseado		
Muy buscado		
Calidad		

CATEGORÍA 2: OPORTUNIDAD

FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO	FASE DE CONSOLIDACIÓN	FASE DE MADUREZ E INCERTIDUMBRE
Impacto económico	Impacto económico	Impacto económico
Hotel	Dinamizador	Dinamizador
Calidad	Hotel	Conocimientos
Dinamizador		Hotel
Alternativa		Calidad
Prestigio		Alternativa
Desestacionalización		
Conocimiento		

Escaparate

CATEGORÍA 3: ATRIBUTOS POSITIVOS

SUBCATEGORÍAS	CÓDIGOS	FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO (década de los 70)	FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO (década de los 80)	FASE DE CONSOLIDACIÓN	FASE DE MADUREZ E INCERTIDUMBRE
DESTINO	Accesibilidad	X	X		X
	Logística	X	X		X
	Estabilidad		X		X
	Seguridad		X		X
	Idioma		X		X
	Limpieza	X	X		X
	Comodidad	X			X
	Diversidad	X			X
	Hub Económico	X			X
	Amb. Econ. Fav	X			X
	Producto turístico	X	X	X	X
PRODUCTO	Infraestructuras		X	X	X
	Servicios	X	X	X	X
	Ecosistema				X
GOBIERNO	Apoyo público	X	X	X	X
PROMOCIÓN	Imagen		X		X
	Prestigio	X	X	X	X
ESTRATEGIA	Colaboración				X
	Adaptabilidad				X
FACTOR HUMANO	Profesionalidad	X	X		X
	Eficiencia				X
OPORTUNIDADES EXTERNAS	Debilidad competencia				X

CATEGORÍA 4: ATRIBUTOS NEGATIVOS

SUBCATEGORÍAS	CÓDIGOS	FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO (década de los 70)	FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO (década de los 80)	FASE DE CONSOLIDACIÓN	FASE DE MADUREZ E INCERTIDUMBRE
ENTORNO	Destino			X	X
	Accesibilidad	X	X		
	Hotel		X	X	
	Población	X			
INFRAESTRUCTURAS	Infraestructuras	X	X		
PROMOCIÓN	Imagen	X	X		X
	Dependencia				
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Ayudas		X	X	X
	Cooperación		X		X
	Burocracia	X	X		X
RECURSOS HUMANOS	Formación	X	X		X
	Profesionalidad	X	X	X	X
	Escasez de mano de obra				X
INDUSTRIA	Asociaciones		X		
	Industria Local	X	X		
	Sector de incentivos débil				
COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA	Colaboración		X		X
AMENAZAS EXTERNAS	Competencia				X
	Coste		X		X
	Coyuntura internacional			X	

CATEGORÍA 5: PERCEPCIÓN

CÓDIGOS	DÉCADA DE LOS 70 (Frecuencia de aparición)	DÉCADA DE LOS 80 (Frecuencia de aparición)	DÉCADA DE LOS 90 (Frecuencia de aparición)	DÉCADA DE LOS 2000-2015 (Frecuencia de aparición)
Potencial	9	3	1	0
Crecimiento	12	20	4	2
Consolidación	0	12	10	1
Madurez	0	2	0	8
Preocupación	0	1	1	4
Decadencia	0	0	0	6

CATEGORÍA 6: SOLUCIONES

SUBCATEGORÍAS	CÓDIGOS	FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO (década de los 70)	FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO (década de los 80)	FASE DE CONSOLIDACIÓN	FASE DE MADUREZ E INCERTIDUMBRE
PROMOCIÓN	Imagen	X			
	Marketing		X	X	X
DESTINO	Destino				X
PRODUCTO	Infraestructuras	X	X		X
	Oferta		X		
ESTRATEGIA	Reinversión				X
	Adaptabilidad				X
	Calidad				X
	Innovación				X
	Planificación		X		X
	Sinergias				X
	Demanda				X
	Colaboración	X	X		X
	Tecnología		X		X
	Escaparate				X
	Coopetición				X
FACTOR HUMANO	Recursos humanos				X
	Profesionalización	X	X		X
TEJIDO ORGANIZATIVO	Industria	X	X		X
	Asociaciones		X		X
GOBIERNO	Administración	X			X
	Apoyo del gobierno		X		X

CATEGORÍA 7: TENDENCIA

CÓDIGOS	FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO (década de los 70)	FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO (década de los 80)	FASE DE CONSOLIDACIÓN	FASE DE MADUREZ E INCERTIDUMBRE
Infraestructuras				
Instituciones	X			X
Industria	X	X		X
Incentivos	X	X		X
Factos Humano				X
Apoyo público				X
Destino		X	X	X
Escaparate				X
Asia		X		X
Imagen	X			X
Coste				X
Producto	X	X		
Colaboración				X
Cooperación	X	X		
Tecnología			X	X
Investigación				X
Innovación				X
Sostenibilidad				



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

ANEXO IV

TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

SINGAPORE EXHIBITION AND CONVENTION BUREAU	
1. Jeannie Lim	- Directora ejecutiva, <i>Conventions, Meetings and Incentive Travel, Singapore Tourism Board</i>
2. Jennie Chua	- Directora de <i>Singapore Convention Bureau</i> (1977-1988)
SACEOS (Singapore Association of Convention and Exhibitions Organisers and Suppliers)	
3. Edward Liu	- Presidente honorario de SACEOS - Presidente de la compañía CEMS (<i>Conference and Exhibition Management Services</i>) - Ex-presidente de <i>Asian Federation of Exhibition & Convention Associations</i>
4. Janet Tay-Collis	- Presidente de SACEOS - Presidente de <i>East West Planners</i>
CENTROS DE EXPOSICIONES Y CONGRESOS	
5. Aloysius Arlando	- Presidente de <i>Singapore Expo</i>
6. Arun Madhok	- Presidente de <i>Suntec Singapore Convention and Exhibition Centre</i>
7. Mike Lee	- Vicepresidente de Ventas de <i>Marina Bay Sands</i>
PCO & DMC	
8. Jason Ng	- Director Ejecutivo de <i>MP International</i>
9. Mauro del Vento	- Director General de <i>Lotus Asia Tours</i>
AGENCIAS DE VIAJES	
10. Maleha Maarof	- Directora de Ventas, <i>Prime Travel & Tours</i>
11. Melvyn Yap	- Director Regional, <i>Silversea Cruises</i>
12. Ali Basrai	- Director de Ventas y Operaciones, <i>Red Apple Travel</i>
HOTEL	
13. Angeline Tan	Directora General, <i>Park Hotel Alexandra</i>
EDUCACIÓN Y FORMACIÓN	
14. Lynn Yue	Republic Polytechnic
15. Benjamin Cassim	Temasek Polytechnic
TURISMO EN SINGAPUR	
16. Asad Shiraz	- Director de Marketing de <i>Bintan Resorts International</i> - Director de Marketing Turístico, <i>Singapore Tourism Board</i> (1982-2002)
HISTORIA ECONÓMICA DE SINGAPUR	
17. Barry Desker	- Decano de la Escuela de Estudios Internacionales S Rajaratnam - Director Ejecutivo de <i>Trade Development Board</i> (1994-2000) - Embajador de Singapur en Indonesia (1986-1993)

ENTREVISTA 1: JEANNIE LIM

- What is your opinion about the situation of Singapore as a MICE destination?

- Well, I think Singapore actually in the region, we were one of the early birds to be very interested in MICE. Primarily, because, you know... Singapore being a very small city and we started being a very much business city, we always believe having a very open economy. As part of being very open economy where we have a lot of business exchanges with the rest of the world and an important component of that was being a destination for MICE as well. It's very complimentary with the overall business object, being a business city in general... I think over the year we have grown significantly, but definitely it's becoming very competitive not just globally, even regionally as well.

- How important is the MICE industry for the economy of Singapore?

- It's extremely important. For us, well, tourism, maybe we talk about tourism and contribution to Singapore economy, I think tourism overall contributes 4 to 5% of Singapore's GDP. We are still very much relying on manufacturing, financial services (...) So that's the contribution of tourism. When we look at tourism itself, and we look at the breakdown between leisure, people who coming for leisure, people coming for business travels or MICE or other reasons. People who come for business travels or MICE, they make up about, I would say, 20 to 25% of total visitor arrivals. Last year, we had 15.1 million visitors coming in to Singapore and on average of people coming for business travels or MICE were 20 to 25%. But why it's so important? Even though, they make up 20 to 25% in terms of arrivals, in terms of spent, they actually, do spend significantly more than leisure visitors. So if we look at the spent as a result of total tourism spent, it goes up to 25 to 30% so it makes up almost a third of tourism expenditure here in Singapore. So suddenly we see every business visitor is being a high value visitor because they do consume a lot more products whether it's in terms of hotels, airfares, F&B, entertaining... So for us they are very important segment of tourism.

- What is the Singapore position in the MICE market?

- Maybe just beyond... going back to the other question. The advantages that we get from MICE, the other part of why MICE is... an important part of the Singapore's economy because, you know, it really brings key opinion leaders from the various industry sectors to come to Singapore, it brings out leadership, it brings out key research findings, you know, at meetings, conferences, exhibitions, new technologies could be launch. So actually there is a lot spin off impact beyond just tourism benefits. So you know, we got a lot of advantages beyond tourism benefits.

Our positioning in the MICE market... you mean in relation to our competitors?

- Yes, to your competitors, to the region.

- Well, I guess, you know, if you look at the ICCA and UIA ranking, I suppose we are in a position of strength within Asia and within Southeast Asia. But I think, you know, everyone is catching up in a very aggressive, so we can never, cannot be complacent about it... We always need to stay outdoor and always keep looking ahead what is next, in terms of the potential. But I think when people think of Singapore has been a destination for events, they know that we have the infrastructures, they know that we have all the hygiene factors in place, they know we all work well, they know we do have a very qualified people in the industry. So I think Singapore is very reliable destination for the meetings.

- For which reason is Singapore the selected city to hold a MICE event?

- We have definitely... The primary thing you need is infrastructure, we do have all the assortments of convention centres, hotel venues, we have, you know, venues that are unusual. We have Gardens by the bay, so on and so forth, for example, for the events. Definitely, the other reasons are: we have a huge base of 7,000 thousands MNCs that are based in Singapore. And today we have over thousand companies from China, a thousand companies from India that have chosen Singapore to be the base to globalize to the rest of the world. So people who really want to reach out to..., it could be companies, global companies that come to Singapore and they want to use Singapore as a based for the rest of Asia or it could be Asian companies coming here to become global companies. Singapore then become a very natural city for them to do that and you know, it makes sense to hold the events here because you get the best of both global reach and of course Southeast Asia.

- **Singapore is a hub for many companies.**

- Talking about hub, then definitely accessibility is very important, the geographical location, the fact that we have a very well connected airport...

(PAUSE)

- **You were talking about...**

- ... accessibility. I think connectivity is very important. I think the success of a event is usually well attended. So people need a place that it's easy to go to. So having that accessibility, today, you know, in Singapore, we have over two hundred flights from around the world weekly. We have Changi airport that, you know, has three terminals, building, the fourth, building the fifth... And suddenly, having Singapore Airlines as a carrier and bringing us the connectivity to many other cities that's how, beyond this, the main carriers also do, quite a lot of local carriers as well, so it makes travel very accessible, especially for people from the region, from the secondary cities.

- **The positive attributes of Singapore are infrastructures, connectivity, very reliable... And the negative attributes of Singapore?**

- Well, I suppose one thing, sometimes people look at and say: Singapore is small. So, you know, when they look at... one thing to attract a huge base of people to come, we don't have a huge population that would necessarily attend an exhibition, per say. So then our positioning is very important because we position then ourselves as being a hub to draw people from the region and we present that as, we cannot say.... Look, we are gonna create a game a little bit differently, when you bring an exhibition to Singapore is not for local buyers, we are gonna make it original show, we are gonna make it an international show and attract people from the around the region. So this is something we have to work around because we are a small city-state.

- **Is also a cost of Singapore a negative attribute?**

- Well, it depends, at the end of the day I think what we need to compete on value and not pure pricing. It's very, very hard to compete on price because that's no end game for that, the next competitor comes in and cuts off certain margin.... I think event organisers definitely cost is very, very important component. A lot of them look at events being a main revenue stream for them, especially associations and definitely on the private events organisers side of things. So I think where we want to really make a difference in terms of the value that Singapore can provide, based on the cost. So you know, suddenly it doesn't help that the currency is so strong versus other currencies. That's tough. How much we can control that, you know. It's hard, right? Factors like that sometimes may be positive, may be negative.

Suddenly, from a tourism perspective, you know, when there are incidents in the airlines, in Malaysia. Were we hurt? Yeah, I think it did hurt us a little as well. So what's up in the region, sometimes it impacts Singapore. Sometimes positively and sometimes negatively, so I don't know whether events are. Now we are monitoring what is happening in Bangkok. Being in the region sometimes, it could be positive or negative.

We are the one to compete in cost, so even no cost in Singapore is not necessarily the cheapest. So what we have done is.... address the variety of hotels, accommodations that we have. So I think probably if we move back three years, we didn't have as many medium hotels, a lot of the hotels in Singapore were four or five stars or they were budget. But in the past two or three years suddenly we are seeing a lot of more medium hotels coming on stream, that are offering to the business travellers the whole range, different... You don't have to come in and always stay in five stars hotels. You can come in and stay in three stars hotels and still gets all the things that the business travellers will look for. So you have different options.

If you look other factors, for example, Singapore being small, a lot of things are within easy reach. You can go from one place to another place and it usually doesn't take more than 15 minutes or half an hour to get anywhere, at least if you are not stuck in a huge traffic jam or something. So, then we say, "Ok, you hold your event here, you have to get from one place to the other and you save on time and you save on transport cost. In a lot of cities, you could be... your convention centre is way out somewhere. And then your hotel, if you want to stay in the city, you have to spend a lot of time and money commuting.

- Sometimes arguing and bargaining with the taxi driver..

- So you are trading of... from convenience, and that's money, you know. Depending on how do you feel and look at the total package. You pay less money, and you can have a lot more inconveniences. And we know that a lot of business travellers usually their time is strap, right? You want to get in, get out, get the business done and ... You are not on holidays and you cannot spend the whole day travelling, commuting...

- Which events are more often organized in Singapore?

- We have MICE, right? In the Meetings and Incentives side of things, all the corporates organize activities. When we look at the associations and... congresses, they could be trade conferences or exhibitions, they are industries specific usually rather than companies specific. So we come across to them in that way. So maybe if I start from the exhibition first, the top five shows are: Singapore Air show, IFFS, International Furnitures Fair Singapore, Food and Hotels Asia, CommunicAsia and Broadcast Asia. These would be our top five exhibitions. They are the biggest players. If we look at the trade conferences, we have a whole (...) industries specific as well. So what we have in terms of our strategy at looking at the business events. We grow based on industry clusters. We work very closely with EDB, Economic Development Board and we say: "Ok, which industry clusters are Singapore strong in and which of them events that would make sense for Singapore to be naturally based in Singapore because it's a key strength for our economy. So (...) solutions, for example. We have water events, events for city planning, urban planning. So that is one big cluster that we look at; transport sometimes is part of...; media, digital, suddenly medical or biomedical... is a key cluster for us as well, and then business and financial services. Those are samples of the key sectors(...) The travel of course, you know, travel and lifestyle, whether it's tourism, aviation, events... Then we will go and look out for events on those sectors and then our strategy is CAG. So if there is and event existing out there, we look at attracting them. If we find that it's no event out there, we see to create them, right? To fill the space, there is a gap and we see an opportunity for such event. So we work with the local industry and support them in terms of creating their own events. Then once it's created and we see that it has a growth potential we work with them on growing it. Even create, attract or grow events. This is the kind of mindset we have when we look at the events. So it's not just taking an event from around the world and target it in. It could be a new event that just start and we help to incubate it and it turns that it really grows. That's... Different tracks of our look at events, making them worth class. Then on the association side of it, suddenly we look at few different types, by industry cluster and then (...) the whole CGA model as well. But the thing that it's more unusual for associations events because it turns to rotate. We look at them. "Ok, which event is due for Asia rotation? So because associations are not for profit they need to cater to the members from around the world, as a typical rotation cycle, they usually, a lot of them require a local host. So then we need to work to grow the local associations to make them strong. A lot of them, associations in Singapore, even in Asia, are quite nascent, they are run by volunteers. People they have full time jobs and they take on... office decisions on volunteering's bases. We don't have very big professionally run associations, which it comes to an issue when hosting big events because unlike in Europe or US, associations are more established and they might have full time of 50 staff, some 200 staff... most of the associations in our part of the world are not that yet. So then we have different programs to look at, how we can grow our capability. So they are ready to host events, because it's a key requirement for associations 'congresses that are rotating and they do require a strong local host. Another program that we have it's what we call the Conferences Ambassador program. We have key opinion leaders in Singapore on their respective cluster and we work with them to identify events that we can go after, to be the advocate out there for Singapore, they might seat on international boards or how can they better profile Singapore as a MICE destination. We have the whole program around that, Conferences Ambassador Program. And then meetings and incentives, meetings and incentives.... we look at the whole range of corporate activities. Singapore because we have so many MNCs, a lot of them also now are looking at having corporate universities. So they look... here having original base here and then they would send all the staff for training, it could be google, corporate training programs or it could be Microsoft, it could be pharmacy companies These are the kind of events we look after.

- How do you promote Singapore as a MICE destination in the international market?

- We have a whole variety of strategies. Definitely we do a lot of marketing in trade publications, so all the key MICE related publications in our key markets out there. We do take out certain amount of (...) media as well as p media. We do take part in 4 or 5 fair shows a year and others road shows around the world, in our key markets. So we look at the type of visitors that come to Singapore for business today, about 75 to 80% are actually from Asia Pacific region. But we do a lot of workout in US and Europe as well because a lot of the

key decision makers still come from those markets. So we are active both in those markets, as well in Asia, for sure. 80% of the attendees will come from Asia.

- When Singapore Convention Bureau defines its promotion strategy which factors are considered important?

- First of all, we need to understand the needs of the visitors, of the clients. Once we understand their needs then we will know how to market to their needs, to help to cater to their needs, how do they deliver on those (...). We have done studies to look at the segmentation of our visitors, whether they are pure business travellers, what are the needs for pure business travellers who are here for it could be sales call, whatever... how do we make things easily accessible for them, convenient, easy information and tips. One initiative we did, we came up with a brochure, for example, that looks at (...) and within each (...) where it could be restaurants that could have business dinner at, and so and so forth. We come with a very easy guide for them. So that's for the segment of business travellers. Then it could be people who organize association conferences or it could be meetings and what other things they are looking for, it's the venue, it's the destination... So we try to understand what they need first and then we can better attract those.

- What's is your opinion about the infrastructures to hold MICE events? Are they sufficient for the current demand?

- I think, for the current demand today yes. I don't think we are short on venues for now. It could be certain types of venues maybe, but definitely I don't think we are short on venues now. We do have enough infrastructures to meet the demand.

- And ten years ago?

- We didn't have Marina Bay Sands. 10 years ago, we had SingExpo and Suntec... We have a lot more hotels now that have quite significant meetings space. Suntec just undergone a whole renovation with an investment of 180 million dollars to refresh their facilities, we have... the Changi Exhibition Center is purpose-built for Singapore Air Show. Singapore Expo, MAX Atria, the convention wing is very new as well, it only came about in the past 5 years. We continue to look at the venues. We are currently looking at and ensuring that it's enough infrastructure to bring us to 2030. So we are always doing a long term planning.

- Which recommendations or improvement should be made in order to improve the competitiveness of Singapore's offer?

- Well, you know, if our venues and hotels, maybe were more cost competitive, definitely I think that would help. I think we also should improve the capability of people in the MICE industry and promoting to the next generation of people who will be lead this industry. So that's something that we are doing very actively to ensure where you can improve or at least maintain the leadership position. For example, having accreditation, so if I'm a Meeting planner, CMP or certified exhibition organizers. So we are tied up with PCMA in the US and IAEE to run training programs here through SACEOS, to encourage and trying to work... And STB will support. We have grants that different private sector companies can take to send their staff for training. This is something that we really have to improve. The international accreditation in the MICE industry. You know, the level of service, the standard that you provide definitely, globally recognised.

- Talking about the training, I haven't seen in Singapore a Degree in Tourism.

- We do have programs in Tourism, but not MICE. I think the new universities, SIT, Singapore Institute of Technology, they do have a program that will be looking at MICE, a degree program. That would be interesting for us. That's a lot more recognised. I think the more we promote the sector to the young generation, we will be stronger. Today when you look at the fresh graduates, they come out, the first profession they think of is to be a doctor, a lawyer, and accounting, you work in a bank, advertising agencies, MICE doesn't necessary pop out. So I think the more capacity we do around that, the better... to improve our industry.

ENTREVISTA 3: EDWARD LIU

- What is your opinion about the situation of Singapore as a MICE destination?

- Currently?

- **Currently.**

- Singapore currently still considers as one of the most exciting MICE capitals of the world. But... talking about MICE... frankly we are looking at M.I.C.E (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions). I think for many, many years now, and until now, meetings and conventions have always been what we call, what I call the mainstay, the pillars of the MICE industry because Singapore has got the infrastructure, it has got the environment... to attract the hosting of meetings and conventions in Singapore. Infrastructures in terms of purposes built convention centres, good hotels, facilities, good ballrooms, good meeting rooms. And then for right now, with the MBS, Marina Bay Sands, Suntec, they... between them..., and, of course, even Raffles Convention City, they meet most of the international requirements for the hosting of meetings and conventions, ok? What it's important really for any country to be able to stand out and become interesting center for conventions and meetings is that you must have a very good called group of international associations chapters, local chapters in Singapore, or a very good group of industry associations, professional societies that have linkages across the world. So as they are member of, let's say, the US based international electrical and electronic society, therefore they would be able to network with this people. Our Singapore America association, for example, they might be associated to other international organizations whether is relating to haematology or whether heart diseases or oncology, whatever the case, maybe. Therefore, Singapore Associations they are able to reach out to the counterparts and therefore invite them to do the annual or specialized conferences in Singapore. One of the... critical factors is that they must be a local association that they are well connected with the global associations in the world and it's really one of the key success factor. So if we talk about meetings and conventions Singapore is still doing very well. According to UIA (Union International Association), Singapore has been always the top convention city for more than 20 years. I don't look at the current stats but I guess you have spoken to John, from STB, and he might be able to confirm whether we are still the top or at least the top three. On the other hand, in terms of "I", Incentives travel, over the years, Singapore has reinvented itself. It has created the Integrated Resorts in 2010 and with the buildings of the Resorts World Sentosa and Marina Bay Sands. So... these two additional attractions, Singapore has been recreated in terms of the tourism landscape. Therefore, I think that we have been able to attract more tourists coming to Singapore. That's why the target for 2015, this year, the tourism 2015 plan, strategic plan, is to attract about 17 million tourists to Singapore. I'm not sure whether you have read that also. As well, 13 billion US dollars tourism spent in Singapore by this year. So it would be very interesting for you to try and look at whether Singapore has been able to achieve this target. This was the target for tourism 2015, announced by the Tourism Board, maybe 10 years ago. This was a long term plan. But my guess is we might not have reached it, well, because of number of factors. I think the tourism arrival from China has dropped, slightly last year. This was already announced by the Government, by the Minister Lee Hsien that we all have to do more to attract Chinese to Singapore. But of course we still have a very good influx of tourists from Malaysia, from Indonesia, from our ASEAN countries. This is because of the visa free, most of them don't have to have visas within ASEAN countries. But I think with these two IR and continual remaking of, let's say, the night safari, so on and so forth... I think Singapore has attracted a lot of more tourists, compared 10 years ago. This is a good thing. But on the other hand, the last "E", in terms of Exhibitions, we have... a kind of lost out, eh? to China in the last 10 years, ok? because China... as you know, when they entered the WTO, World Trade Organization in 2001, it was open up a huge country. with huge economic potential. Therefore, a lot of the international organisers have already gone to China in the last 10 years, ok? In fact, it is reaching a level of saturation now. So, most of the first cities like Beijing, Guanzhou and Shanghai, they are now bursting with trade shows. And then (...) the construction and building of many, many conventions and exhibitions centres throughout the country, in China, ok? So overall, in the last 10 years, the economic development in Asia has been sustained, eh?, despite of the problems being faced by the US, and the last three years, by the Europeans. I think we are maintaining our steady economic growth. Some have been pampered, for example, in China, the economy growth has also dropped slightly from, previously more than 10% to 9, 8% and now it's around 7,5% and so on and so forth. So having said that, China has got its own strategy. I think they are encouraging local consumption, that will help the economic challenges they are currently facing. But overall, as I said, China has drawn away a lot of the exhibitions from Singapore. 10 years ago or more, a number of the bigger exhibitions organized by the Germans, the British, and so forth, especially the Germans, we were still healthier. But with the open up of China they decided to

move to a bigger market and they decided to leave, you know, not too many big shows here in Singapore. But the real challenge to us is the fact that... because of the opening up of China, and now in the last two, three years, India, I think more and more companies or exhibitors have decided, as I said, to take part in events in China and India, eh? A number of them have decided to give our shows a miss. So, that's where the challenge lays. We have to reposition to ourselves. Treating Singapore as a regional market, we are always treated Singapore as the regional market because any, most of the exhibitions that being held here, are not meant for Singapore market. In terms of market size, the population, measured by population of 5,5 million, we are small. But the purchasing power is great in Singapore. We also have, of course, large pool of 7,000 to 10,000 multinational companies. These are the (...), that they do sourcing in Singapore, Some of these.. could be placed by... many of the (...) are operating out of Singapore. That helps us in really maintaining a high profile in the exhibition industry. We continue to have very good shows like Singapore Air show, CommunicAsia and so on and so forth. My company being a smaller company compared to other listed companies, we have been able to find a niche for ourselves, we have a niche market. We have also come out with a number of events, like Cafe Asia, Cafe Show and so on and so forth. So overall, in summary, the MICE industry is generally healthy. We are healthy, we are still doing ok, fine. But there are challenges, and we need to reinvent ourselves. We have to come out with better strategies to attract more people, back to Singapore, for the entire MICE industry.

- Negative attributes of Singapore

For the MICE travellers, they find Singapore expensive city. That has been a big challenge for them and for us because when we talk about high cost, generally a high cost of doing business as well, ok? for us, as a MICE organisers. The rental of the facilities are generally more expensive, here in Singapore, compared, let's say, to Malaysia, Indonesia, for that matter or to Thailand. Our cost of doing business is higher. That is translated to less competitive, being marketed our shows. Foreign companies find our rates, our participation is higher. Instead of taking a hundred square meters, they maybe, they would take 50 square meters, half the size. But more importantly, especially for exhibitions, the delegates find that, you know, to come... previously they might send 10 people to come Singapore, to take a look at the exhibitions, they bring their technical people, their marketing people. Now maybe they only send 2 or 3 people. Why? Because of cost of travel to Singapore is high, the cost of accommodation is high, yeah? hotels and so forth. Most of the hotels are charging at least 250 dollars, 300 SGD, some, of course, even higher. In the past, for 200 dollars, for 150 dollars or for less than 100 SGD they could still get some nice budget hotels. But even the rate of budget hotels are higher. That is one of our challenges. Personally, I have suggested the government to build more..., allow the building of more boutique hotels or business hotels. You know, like "EBs" are considered like good business hotels, where you can get a good room for less than 200SGD.

- The main problem is the high cost of Singapore. But for example, 10 years ago, the challenges in the past? Now, for example, I'm studying the 70s in Singapore, when the MICE industry started to develop. In that moment, the lack of hotel rooms, infrastructures... The main challenges in the 70 was this... In the 80 and 90s, the main challenges were?

- I think... the hotel rooms, the private sector, the hotel sector has been, you know, upgrading themselves. A lot of the older hotels have been demolished and some of the newer ones have been built, as I said, like the Marina Bay Sands, 2,500 rooms. Seven hotels, new hotels in Sentosa Island and so on and so forth. So, but this is a bit more of the luxurious hotels rather than the budget hotels. There are a number of the smaller budget hotels as well. I think over the years, as I said, the room rates have gone up, compared to those in the 70s, the 80s or even the 90s. For sure, in this 21st century most of the hotels room rates have gone up. Suddenly, as I said, it affects even the attendance of delegates for meetings and conventions. But on the other hand, our meetings and conventions... are attended mostly by corporate people, company, medical events, doctors... This is on company expenses, right? If it is a company meeting, obviously the company would send the people there. Sometimes, this high rate they could still bear it, but of course, it would affect other incentive travellers. Incentive travellers are budget conscious, instead of coming here, they'd probably go to Bali or Phuket where the rate is cheaper or more affordable. Yes, you can see there is a shift. But overall, as I already said earlier, meetings and conventions are still holding good. We still have a good number of these being held in Singapore. More visible,... in terms of the challenges and declined it is in the exhibitions sector.

- The exhibition sector is still weak.

- Yeh. Why our shows are affected? It's also because of the development of the MICE industry in our

neighbouring countries. This is a key factor. 20 years ago... when Singapore was leading, we started our industry in the mid 70s, the MICE industry in the mid 70s. So we were doing very well in the mid 70s, in the 80s and even up to the 90s. But by the time, in the 90s, Thailand, you know, has also got involved in the business with the construction of the Impact Exhibition Center, the Bitec Exhibition Center, the NCC, National Convention Center, Queen Sirikit National Convention Center... So Thailand,... also because it is got a big population of almost 70 million, with a very big industrial base compared to Singapore, has attracted a lot of more organisers going there. Consequently, a lot of the exhibitors have gone there to promote their products. So because similar events are being held in Thailand, that's why the machinery show in Singapore has been affected. In Thailand they got International Machine shows and so on and so forth. Not only in Thailand but also in Malaysia. Because of the growth of the MICE industry in our neighbouring countries, especially in Thailand, Malaysia and now in the next 5 or 10 years Indonesia is gonna be booming. In the last 3 years, 5 years, the country has been doing well, very strong economic growth and now with the new president, Jokowi, the confidence is there. Companies are prepared to go in there and do business in Indonesia

- How can compete Singapore with the neighbouring countries?

-Well, it's difficult, but we have to compete because we have to survive, yeah? I think one way, in which we can compete, it's obviously to be at the front end of the stage of the art, we have to bring new innovations, new solutions that would make... participation in our shows, attendance in our meetings and conventions much more attractive. So hence we have to create real value, we have to create real value, eh? Our value proposition gotta be stronger, we gotta stand out, ok? In another words, when we run in the exhibitions, we should try and really bring in the best product from all over the world that is not yet available, let's say, in Malaysia, Thailand or Indonesia. So even that is the case, then the people, the trade people, the industry people in our ASEAN countries, they have not choice, they will have to come and see the product, which is only available in Singapore. Therefore, we have got to make participation in the MICE industry, what I call, we have to create a very good ecosystem. So it would be sinless if you participate in the MICE events in Singapore.

- I was reading about tourism in Singapore, not only MICE, that one of the strategy to attract tourists in Singapore is to create interest. This is what you said....

Creating special interest is one thing because STB is trying to promote. But I look at this as... we need to have a very strong ecosystem, linking up the MICE industry. For example, when you talk about MICE industry is about Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions. But who are the stakeholders in the industry? The stakeholders are... first of all, the key stakeholders, as I said, are the people involved in those sectors; in other words, the industries, for example, they are involved in any particular meeting or any particular exhibition, whether the exhibition is a (...) hotel show, that involves restaurant people, the hotel people. Then, we also talk about the infrastructure, the hardware, the hardware would be the convention centre, the exhibition centre. The software could be the transportation, the logistic and so on and so forth. So all these we got to plan in such way to make it easy to the exhibitors. For you, for example, if you come to Singapore to participate in ITB Asia, you need to book your air ticket in Spain, I don't know which airline flies from Spain. From there you just check and book online the ticket. Very simple. This is a very simple way of doing it. You also want the hotel, you go online, you go to Agoda or go directly to Pan Pacific hotel... You book, done. You just pay by your credit card. So when you arrive in Singapore, ok? at the airport, you can either take the train, the MRT or you can take the taxi which is very convenient. The taxis people speak English, they don't speak Spanish yet, but English. They have got very clear notice that you go up and you pay by the meter and the taxi, without any problem, would bring you to your hotel. Not like other countries, some other countries, where you are not sure whether the driver understand English. You tell him I want to go to this hotel and bring you to another hotel. "Oh! There are two different hotels". So when you reach your hotel, you check in, your room reservation is done, the room key is ready, the rooms are clean and on. So the entire system... and then you want to go to the exhibition, you go to the exhibition and your booth is ready, you just have to put your exhibits. Your contractors have done everything for you, you know. This is what I call ecosystem. It must be done in such way that make it very sinless, s.i.n.l.e.s.s., very smoothly. So we need to create this kind of ecosystem in order to attract people like you to come to Singapore to do business, to take part in the exhibitions. And therefore, more importantly I must bring the buyers, I must attract the buyers to come and meet you. Now we go one step further, we are doing... everybody is doing what we call hosted buyers. Who do you want to meet, Alfredo? You want to meet hotels, you want to meet the big travel agencies, you give me their names, if possible, from Malaysia. I would invite them: "Please come, I have Mr Alfredo, from this company, wanting to meet you. If you come, I offer you hotel accommodation" All of these are expenses. But If I invite him, you get to see him and you are happy. You are coming back to take part in my show. This is what we are doing now in China. We have to sponsor,

pay for the air tickets, sometimes, hotel accommodation for sure. Otherwise, reimbursement to all our buyers. Everybody gets to meet face to face, business to business meeting. Ok?

- Ok. Singapore Convention Bureau is promoting well Singapore?

- As far as STB is concerned, they would tell you that they are doing enough or more than enough international promotion. But whatever they say, they have a budget. Whether the budget is enough, we don't know. But they would say we have a budget, a limited budget. Everything is limited. They don't have a blank cheque, you know? The government, the Ministry of Finance don't give them a very, very huge budget. So they don't have a very big budget, so they have to prioritize. "Singapore, where do you want our tourists to come from?" You would say, Australia, Japan, yeah? They want to attract the high network people to come to Singapore and spend money and shop and stay in the hotels, right? But more importantly they want them to spend money here, to go sightseeing's and so on and so forth. For us, we are saying sometimes that they are not doing enough. They are not really helping us to promote our shows in Malaysia or in Thailand or in Indonesia. We would like them to help us, if possible, to do more. Do... what do we want them to do, we might... In the past, when they had more budget, when the MICE industry was not so strong, ok? if you are going to have this big show, we were subsidized with some money, some subsidies. We were advertised and encompassed by newspapers, in Indonesia. Maybe it cost 10,000 dollars, they would subsidize 30 or 50%. This is good if they subsidize. But now, they don't. So as far as we are concerned the organizers, it's always very good, very helpful if the government is able to provide greater subsidize, to help us. As I said frankly, doing business is expensive, it's difficult. If we have to spend so much money, we would not be very profitable.

- Now for STB, MICE industry is not a priority compared to the past.

- No, I did not say that. What I'm saying is that they are not doing enough. They still... They would tell you... "oh, we are doing a lot for the MICE industry". In fact, they are doing a lot for the MICE industry in terms of trying to attract MICE delegates to Singapore. Therefore, for generally, they would take part, let's say for example, they would take part in the ITB exhibition in Berlin, they would take part in WTM in London, they would take part in IMEX, IMEX is for the MICE industry, in Frankfurt. Now they are taking part, I think, in some shows now in India. They also take part, in fact today is the CIBTM, China Incentive, Business Travel and Meetings, in Beijing, that opens today. They say they are taking part in some of these events. But not enough. They frankly, as I said, they don't take part in my tourism shows. They don't have budget. It's not their priority. They don't have a big budget and they have to prioritize. I think Singapore wants to attract more MICE delegates and not the public tourists to come to Singapore because the public tourists, the general tourists are not a big spenders. They spend a very little. Singapore wants to attract the bigger spenders.

- Would it be a good idea to promote Singapore between a public a private partnership?

- Of course, Singapore always believes in PPP, Public, Private and Partnership. So, the question is: Is it always possible? Is it always practical? You see, you want to partner with the public, but the public, let's say, STB says: "Look, I don't have the budget to help you, so I cannot partner you". So we have to look for alternatives, we look for others, like NATAS, National Associations of Travel Agents of Singapore. We try to work with them. They are also private. But now, increasingly we are working with Changi Airport group. Changi Airport group, although is a public organization, it is also very keen to work with us to promote Singapore as a destination. Because they are interested to bring more bodies, more passengers to use the facilities at the Changi Airport. I think sometimes it's possible, but not all the time.

- The last thing, this is about the term MICE. Some people don't like the term. Do you agree with the term MICE industry?

- It's very commonly used in Asia, very commonly used. When you say MICE, most people would understand it. But of course, in Australia they prefer to call it Business events and so on and so forth. In USA they would call it the Meeting Industry. In Europe, they would call it perhaps by different name. But we recognised it in Asia, more and more, using this terminology called MICE. I don't know how it started, but it has been used for a long time.

- That's all. Thank you so much.

ENTREVISTA 4: JANET TAN-COLLIS

- I want to know your opinion about the situation of Singapore as a MICE destination.

- If you ask me Singapore... can be the number one destination around Southeast Asia and maybe even Asia for the meetings and I would say the congress market. I think there's a third winner for Singapore and that it would be the events market. So in my opinion, for us, we can be the leading hub for these three particularly.

- The incentive is still growing?

- The incentive market is, I would say it's going to be very important for Singapore for hubs, maybe the..., not so much now from the European market or the American market. I would say very much from the Eastern Europe, Middle East, maybe Africa. But certainly within the Asian region, Singapore can certainly stand out as a great incentive destination. Let me elaborate why I say that. You know, the magic of Singapore is that it has the ingredients that when you, for someone like yourself, if you can relate to what I say, then this is exactly how I think from my own experiences when you see people, right? There is a time when you go to a country, and then you say to yourself that: "You know, ok, when I come here I just feel this buzz, I just feel this one to actually get on and do something, and giving whatever the situation, whether it's safety, cleanliness, accessibility and just the way things are structured, right? It becomes something very insightful for anyone, to be internally motivated to one to have aspirations within what his background is. So that sense of coming in here and getting that injection that boost, it's something that has to be felt. And I think Singapore has it. So whether you are running incentive program or running meeting program or doing an event, I think generally the people who come, they get this injection and to meet, that's part of the motivational... and why incentive program can be oblivious. Gone at the days when they come here and they try to look for fishing villages, that's not to say that we still don't have some of the fishing villages or ethnic (...), but it has brought about different buzz. So I think for me the incentive market can be still very big pool. The meetings market is even bigger because I think... Singapore is a place where, you know, you can compress and do everything you want to do in the shortest time without having to think about, the logistic is a headache. So, you see, if you are not here, for someone who lives here, you would know that what I say is true. And if you look at even the biggest meetings, of course, our reach can only be as largest we can cater, but I think the meetings and the congresses can... in itself be not only, the logistic.... not only so, so good that it makes the content of the conference a lot of more beneficial because you can spend more time doing what you want to. And then when you get outside the environment, it becomes very inspirational, eh? It will also land itself for the positiveness. It just bring about this, what I'm saying, this sense of, you know, you just feel that you live, you know?... And this is not me saying it, it's our clients saying it. We don't think about it, but it's really quite nice when it does, it happens. I would say Singapore can be number one. I don't say that other region doesn't have this potential. It's just that when you come here and everything from the airport, when you take into a taxi and you go to your hotel room... It just has a full atmosphere. Some of them begin to wonder whether it's a bit for real or you know? And it's safe, and it's relax. If you don't want to go bit crazy, you can do just anything you want.

- This is important because people coming for business, they want things easy. They are not here for leisure.

- But it's not only that. If you see, it's not only for the business environment. Singapore is very much a family environment. And you know, it's also a food paradise. The thing about it is that you see this harmonious cultural mix. So it's really... in the sense it's got all of the environment which is... If you look what's going on in the rest of the world, really sometimes... Put in this way, even if we want to talk about races, there is a very strong tolerance. So it's not only for the business people, it's the whole general feel. So I think it's concentrated on the family, it's concentrated on basically the environment, if you like the way of the absorption for what, generally for what the rest of Asia also represent. It's just a great, not only, I wouldn't use the word starting point, but I'd say the commencement of understanding of what Asia is all about.

- You are mentioning the positive attributes of Singapore, any negative?

- You know, we sometimes feel that we have been developed and we've moved on, but you know, I would say if I went to places, some of the top places in Paris, the top places of... maybe Paris is not a good example. But I would say in Spain, Vienna or, you know frankly, New York or even Vegas, the incredible sense of service that one gets, maybe I speak about the factor if you like eating, you are a foody. You know, you go to a restaurant

and the level of service and knowledge rendered to each guest and the systems that they have behind, it's a little bit like... a whole total science and machinery on service. It's professionally, I would say... maybe the warm is not the correct word, I won't use, but attend it to, quite honestly, as a profession. And it's such a delight to actually see it because, you know, it's a... You are lucky if you get... Particularly, I can use the example of Vegas. I go back two or three times a year and every time I go and I'm amazed, I'm amazed at the level of service whether it's the front desk of the hotel, they can't speak so much, but taxis, whether it's in the entertainment dinner, whether it's in the restaurant thing. There is this sense of doing your job and doing it well, doing it professionally. Singapore totally lacks in this particular area. I know, I'm sure labour is an issue for many, many, many countries and I know there is a desire to try to understand what's the situation and to make good. I think there is so much you can do on a personal touch or personal service. This is something that it would really be what I would consider a necessity and rather than looking at it as a (...), because right now we have not actually got round and I think Singapore does. You know, it's just going to be, I would say, just amazing. And I think this is just one of the most exciting journeys. Or probably the most challenging as well. When we talk about our people in the world, I think we have a very foresighted government that looks into the future and I think the latest is the understanding of education and training. It's gonna be a critical factor, all right? I just think somehow the in (...) of really making our industry profession. I'm very sure, for example, the service staff in Vegas, by way of standard is (...) with Singapore it's not necessary low. But I just feel that some tweaking has to be done in terms of whether it's in (...) or some of the incentive. Because surely this people in these areas must also..., you get, you know, you get a waiter who comes up and they're knowledgeable not only about the wine, but they also very knowledgeable, they are very sensitive to what your needs are, and there is this attentiveness to come back to you and say to you: "Is everything all right?" I mean you don't get that, but it's obviously part of the training that it's really important... they don't... they might not have that, smart or anything. But when they do ask a question, it's a very welcoming question, it's not something that.. you know, with the grudge. Sorry, I means sometimes the European, in Paris particularly, I don't know why they want to do that kind of job. All the want to do is bitch and have a sour look on their faces. I don't feel like eating in the restaurant. But at the places like this... I give you an example. I was seated at the bar together with my husband. The bartenders there are not only male, they are female and they know it's tough. But you can see the pride... anyway, this bartender I was watching him, he was mixing some... I can't remember the name of it, mixing some sour drinks. A colleague was in the bar also was watching and they saw that, so attentive, they saw that I was watching how he was mixing it, I was not looking at it as curiosity because he was pressing some lime juice and I happen to like lime and all of that. They came up to me, they were making the drink for someone, they came up to me and say: "Mum, you look you are really interested in what we are making, you should have a taste". I say: "not really, I mean, you know, I just don't know what you are mixing, is it alcoholic?" "Well, just a tinch, you really should have a taste. Now, you know, the initiative they took, when they poured... for whatever the drink was, they took a bit on their side, put it in a glass and say: "here, have a taste". I mean, you know, they didn't have to do that, but they did. And eventually I bought it...

(PAUSE)

The result of that was I bought that drink. They don't have to... You know, I wasn't somebody who was watching them or wasn't anything like that, right? And the other colleague was saying in compliment to his colleague when he mixed this, I can't remember the drink, lime or whatever it's called, it's probably one of the best. And I have to say that when I did have that taste, it was amazing. You know, if the level of service can be... and I can give you some other examples, but... I don't see any of our training, or maybe if there are... I haven't seen it yet, the way we do our training is so concentrated on just being able to the... and not have this personality. I'm just using the bartenders, not even the waitresses. But generally Singapore is to become number one, I think one of the biggest thing for us to do is to look at the touch point. I'm not talking about the technical touch, I'm talking about the human touch. I'm not talking about personal touch. I think the human factor of what we have is so lucky for a first world and it's just, you know,... it's really not there and I don't think, I don't think that... I think with so cost up on not being able to get the labouring to Singapore and all that, we are not really looking at things a little bit more. But I also have to say that I think that our government to take a look very seriously about the economics of our tourism business and to put the necessary emphasis because it's giving a lot of jobs, to a lot of people and if you have to give some of the jobs to externals for us to be able to work it through, I think.. at least they come up with some other innovations, I think we should seriously look at it and I think it should be done another cross of body to look industry by industry.

- I'm having a interview in Republic Polytechnic, they have an mentorship programme with SACEOS and Singapore Convention Bureau to train the people...

- I'm one of the... I'm one of the.. I think it's an excellent program. It's not only wonderful for students, it's also wonderful for the people who are mentoring. But I also would like to see a very much more balance approach. You know, the association I belong is concentrated on people who come in our industry but doesn't have the financial capacity to actually further and continue in this one area we should be looking to... You know, we also should be looking to, for others who are (...), maybe not the brightest. I wouldn't say that the rest of them is not. It's finding where the niche is because the most exciting thing about our industry is that it's so dynamic. Even if you are a hairdresser or a landscaper or photographer, your life or your journey and your aspirations can be incredible when you put the art to it and the professionalism to it. It's just the awareness of whether it's through our education and our development. And this is what Singapore next ... should believe it, we should create the kind of Asian hospitality against the backdrop of professional. When I say professional, I don't mean just the European concept, but international and then apply it. This people who start off whether it's from the floor and up to one day be, you know, whether you call it the human concierge or whether it is the... you know, people relations. I think... it's gonna be absolutely key. I think, potentially, because with such a... small country, the ability to garner and be able to put the focus on it, I would say also, apart from the fact that I think that Singapore culture is... we understand everything to death, you know, but there is a good ..., but you know, it shows a good amount of thoroughness. But I just wish there was a bit more of human part. To me, I don't think Singapore should go out and try to train everyone to be a waiter and I think... our life should be is that: how you actually want to be able to touch people and then find what you want to be and that maybe is starting whether it's from waiting or washing cars or washing dishes. If you understand it like a journey rather than a job, then I think that you understand that your life, what you are doing is only temporary, right? It's your journey of where you want to go, in the scope of professional, being a professional business hospitality or that kind of business, you know? This is what I see... it's a... it's lacking... I'm sure that there are... people in the industry that are looking into it. I frankly don't see the evidence of the changes, and maybe it's only in the making. But in my SACEOS, my agency I'm placing education and training as very key component and doing a (...) in Taiwan in a couple of months and doing some research work on it for myself. Because everybody talks about the changes, right? What we are doing about it? I think we are able to place everything in the emphasis of technology, products, transparencies and everything else that comes with it, but we forget the human touch.

- You cannot forget that side, this is essential.

- I think so and it goes right across, and we seem we have totally forgot about it. But frankly that it's gonna be one of the key thing that would make our industry one of the most sustainable and if I can say so, if we want to be in a leadership position, not for the world, but I mean, on the other hand, I think for the Singapore perspective, yes. And then, we have to, you know?.

- When I talk to other people, they mentioned the challenges are related to technology,... but they never mentioned the human side as you did now.

- I'm glad to hear it because, you know, I think they do, but I think the people within the authorities and all of that, we are looking at the issue as a problem, we don't look at the issue as really a challenge aspiration for us to inculcate and then create that because in the end of the day, the economy is this: if people are spending more money, and you should be able to pay people correctly, right? I mean... So if you look at this and concentrate on how you sweeten the level for getting people to want to spend more. I pay another 15 or 20 dollars, I didn't care actually what dollars it was, because that shield act of: you look at it, you are interested in it, so if you look at something, the thing is to taste it. They said: "if you think that was good, you should really taste..." and said it to her colleague: "I think the lady over there needs have a taste". You know, such initiative, right? and you know, he is a bartender, right? You know how... They were so busy. Why does he need to do that? But what's the result? It resulted in one more sale, but it's not only that. When he actually did that, when I had another glass, he said: "since you are waiting, why don't you take a look at the desserts?" I did my husband went back there, because the dessert was just great. You know, it's that magic, that small initiative. You have a thousand of customers, and you will take percentages as they all do, they are very quick at looking at you, and even if you start with the 5%, it's the 5% of the sales that you wouldn't get if you didn't have people who had that kind of attitude, the human curiosity to see that this lady has her eyes on how he blended it because the way he was doing it, it was a little bit of an art, it's like a chef cooking and you are watching it, right? And then, to take the initiative... because everybody else would say: "Well, you know, it's making this..." But she said "you should have a taste" Right? I said, "No, normally I don't like cocktails". Now, I think, to me this is very exciting to get to that level, you know, it's a...

[...] Another problem we have, when you go to a posh restaurant and you get someone who is standing outside there to welcome you, some of them look at you, the way you dress like... you know: Excuse me? Maybe that person has a lot of money, it's the Singapore environment, right? Casual is the order of the day. This people is not gonna kidnap, rob..., they can walk around any building. This is not also an environment where you have to... You know? We go to the right places, to the right things. To me, it's a human part, regardless for whatever they are worry. It doesn't deserve for them, for you to have a perception. You know? Like... Who wanna go to a restaurant where they turn people away? It's a turn off. You know?

- Especially if it's a expensive restaurant.

- [...] Unfortunately in Singapore maybe we have been trying, but we are not really looking at it as a real issue and bring this change because this is where the money is to be made. This is where it will make people keep coming.

- This is an important thing.

- Right?

- Singapore is an expensive city. Is this affecting the MICE industry?

- This is a continual issue for, I would say, any kind, you don't... I heard many people saying that London is so expensive, Paris is so expensive... You know [...] I'm not saying that Singapore is not. But I think... well, we have to watch a bit on it. But I also think that if it's couple with great service... you know, I think that it would be the way the world is going. But I think Singapore, frankly, and there are some countries around Asia, you can have an incredible meal for less than 5 dollars, Singapore, and if you want to have a amazing meal with wine and all of that for 500\$, there is... the equation that I take is the spectrum for what we give you is there, really your choice is what's your desire. If you are here for some great things, beautiful people wanna go to beautiful spots, or people who just loves food just wanna go to another spot. But you know, there is not shortage of that and to just keep saying that Singapore is expensive. So I mean, I think that people would say: Australia is expensive, Paris is, London is... Hong Kong was once upon a time expensive. Yes, we are and people are making the comparison between us and other destinations but I think this is a natural thing. I don't think it's gonna be for us just, because people say that. You can't run away from the reality. What I would say, it's very important, is: make that experience absolutely what is made up for.

- Are there any issue or factor affecting the MICE industry?

- Well, if I have to say from having being the president now for the MICE, it's just... I think we, our association, is not really reaching out, or really getting a true understanding about the level of businesses that there are within the meetings, incentives, conventions and exhibitions industries. We seem to be at the present moment only concentrating on being able to achieve to get access to what we consider, I would say, the international meetings, you know. Language could be an issue because maybe... as we all conduct everything in English and on the other hands, maybe there is a lot of going on in the Mandarin speaking market where we are not totally aware of. And the players that are also parts, maybe are not aware that there is a such of association. So there is a fact that I think as president I see that.. Because I think there is a lot of business going on in Singapore and I think the way it's being done is not necessary or what I say, the thing... the channels that we see. So I hope any... I can't solve..., my committee can't solve anything but I have identify that it's very equally really important to address the issues within the market that has a common denominators, so education I think, it's one, big one. Maybe taxes would be another one. They also could be writing legal contracts on the correct manners is another one. Educating the players, you know, those within the international market. I think it's a lot of work, but I also think that it's gonna be very interesting to have them out.

- Where are the most of business travellers coming to Singapore from?

- I would say, you know, traditionally when we look at the world, at the international market, the Europeans and the Americana are to some degree, the Australians play very important part of the MICE industry. But I think if you look at the just the announcement of ASEAN community with comprises about 10 countries at the present moment, plus I think alliances they have, ASEAN plus 3 and ASEAN plus 6. I think within the ASEAN nations and seeing that things are happening within outer ASEAN, I personally think that there is a huge opportunity of businesses that... and I'm not only just thinking about trade, you know, I guess a big pack

subject right now is education and all that, and I also see in terms of business exchanges. So the thing though is that currently all of the (...) are still thinking traditionally. We know the changes are there, but we are not changing so (...) So I think our industry needs a little bit of, I would say, thoroughly tweaking, also much about. I see the meetings and incentives markets still very strong for the international, but I think it's gonna be a good support emphasis within ASEAN region and this would bring about, I think, it's a wrong term, but I mean, secondary meetings that are equally important but perhaps not so much on the international, but gearing towards more of looking of what's within, of what's collaboration can be done within ASEAN countries. I know it's taking a long term for them to... if you like, free up or link up on many aspects. I think it's a very complex issue. However, I think that most of them, the European (...), I think the Asian countries are well if compete. There is a very strong tolerance for reaching up one to another. Singapore, being a tiny country, but I think we don't, we are not as well-off as some of the others countries, perhaps in terms of space and in terms of population. But I do believe that what we lack in, we make up for in terms of being able to be the hub as a neutral, what they call it the United ASEAN hub or the Switzerland of the area or a little bit of whether it's Liechtenstein or you know, but it's a neutral ground for that. I think that our government it's very conscious of the fact, you know. It's very important that the work of... the teamwork but also that together we can achieve a lot of more. And yeah, I believe...

- Singapore is a country that is very practical and adjust to the new situation.

- I think that this is one of the biggest asset. I think the word you used is practical. I would say that this is the big plus about Singapore. The worst part is that we don't practice what we preach, you know. The practical means... It's absolutely the life sciences of really making it work. Our government takes a very practical approach. In fact, it's a term that we all use as Singaporean are very "kiasu", you know, maybe analyse everything to death. But after when they do that, they don't practice what they preach, right? Some of them, they do. So I think there is a big plus for that, but there is a much more bigger plus for us to... because I think I truly believe that if they did, being practical, I think the tweaking and the changes that we would make, it would be a lot more. Sometimes (...) driven that is... well, maybe impacts more in certain sectors. I'm a small and medium size enterprise. The weaknesses of the small and medium size enterprise are that they are really like... the ants and the bees, just continue (...) and have very little regard or time to take a step back and take a look and invest in areas that they would need to. I don't know how to solve this, you know? But I think... there are maybe ways and means, you know? I think our government have done so much to help the small and medium size enterprise. But in totality they really do take an approach to assist. Sometimes, the assistance is so hard to get by, that could be the killers. This is where... There is this paradox. I don't know if moderation is the word I want to use or... but yeah, it's the nature of the animal, yeah.

- Do you think Singapore is well promoted as a MICE destination?

- I think Singapore as a destination and country it is... I think our Tourism Board does what it can within the means of what it has. But I think actually, the true promotion come from the people who come and have a... Singapore face. You know, I have done some of the most amazing corporate programs and my truly share this with you is... it's not for Singaporeans with the top CEOs are generally, maybe whether they are Spanish or French or Italian or English or Australian. You know, their testimony... they could be living in Hong Kong or they could be living here in Singapore. But when they give a speech, and when they speak, and you don't... and maybe they are a PR or whatever they might be, it's truly moving to hear from them more than hearing from the Singaporeans. Because what they share is the greatest appreciation of some of the simple things in life that they have actually come to know and what they think Singapore is about. So the promotion from them, I think, is more meaningful than those..., not to say that Tourism Board doesn't do it rightly or... I think they don't promote the destiny. But human under the experiential from what they know. And they are not saying it as great PR, they're saying it to the staff, they're saying it to the colleagues, they're saying it... not at all prompter to solicitors, this is the internal meeting and they are sharing it. And to me, having the privilege of being able to work with some of them and just doing the logistic and to hear them. Fr me it just has been inspirational. You know, it's really amazing if you hear from them. They would stand up in a crowd of five thousands and they would say something. He might be Indian, you know, but you think he is a Singaporean and you find out that he's not. He is actually one who came to live in Singapore or he is located up in Kuala Lumpur, right? But the fact is that they know and when they are trying to speak about, it has really been moving. And that is to me what makes Singapore promotion very strong, much more. And as a Singaporean, it makes me wake up a little bit and... although I would say that I love this business and I love the country, in somehow it's quite humbling, yeah. I would say that our Tourism Board does a very, very good job but you know, Singaporeans are never satisfied, we never say that you are doing a good job.

- **Complaining.**

- Complaining

- **You were mentioned before the challenges, maybe is the education one of main one?**

- No, it's the shrinking labour, it is... In the MICE industry, the perception of what we do is really not glamorous enough, you know. Everybody look at the (...), the hotels and the airlines and they think it's a glamorous job. But... I consider that what we do is a life enriching, not only for the people who you are doing the work for, but for yourself. I think the dynamics of... Unfortunately, we don't... we don't go out, we don't... we are not... and this is where, maybe for my association, this is something that we would want to try to bring to correction. I repeat this very carefully because I'm not going out to the Polytechnics or the schools or the people who are working in this sector to tell them how wonderful this work is, but actually it's really... What I would say to them is: "if you want to have a position that you think by doing... coming into our industry and if you can contribute and... It's an open field, you know. You can work for very large corporations and rise up the ranks of the corporate level, it's all by merits. And the....But if you were someone who is entrepreneurial, it's such a wide open field, I would cushion that one has to do a little bit of research and strategy before you are jumping to something. But by coming in and seeing where there is a need. I mean, maybe this is not good one to say, but if you are supplying labour, right now, I think...like...there is a senior centre where people are still very active in their life and they are not really on their retirement, they are still... what I would say, work worthy to actually have them be doing work as (...) But it's just not saying that you have that right (...)

- **Ok this is the last question I had. Thank you very much.**

ENTREVISTA 5: ALOYSIUS ARLANDO

- What is your opinion about the situation of Singapore as a MICE destination?

- I think Singapore has invested a great deal to establish itself as a preferred centre for MICE events. This does just not stand for one night, stand over... for some 30 over years. The spent of time, I think Singapore is... I guess... smart enough to learn from the both mistakes and successes. So it's in a position of strength. It has good infrastructure as you can see. It's got a good type line of flow, of events that come in this way. He has new events that the players in the MICE industry develop. And also the various companies that support MICE business. But having said that, Singapore doesn't live in its own world. The region is truly becoming more and more competitive. Recently, it has been... especially with the rise of China and India, as well as some of the emerging markets that you see in anymore. Southeast Asia. That means that to earn the MICE dollar is not gonna be that easy. Therefore, it means that Singapore has to keep on innovating and reinventing to stay relevant. Also to ensure that Singapore gets a fair share of the MICE business. Having said that, the market has grown tremendously. So compared to say, 10 or 15 years ago, the universe of the business has grown. Therefore, the share of the business has also grown. But it's gonna be increasingly challenging as many countries and many cities also recognise the value that the MICE industry or the events bring. In general, there is a lot of spin-off to the economy. Many governments, I guess, many countries have set up bureaus and have invested also in terms of infrastructures or even giving support to the players, to also strengthen them and grow the industry. So I think, Singapore as a MICE destination is in a strong position, but certainly it cannot rest on the laurels, they need to keep on investing and try to bring new grounds in terms of maintaining the leadership position that Singapore has, and it works hard to achieve.

- The strength of Singapore is the infrastructure and facilities, as you said. And the negative attributes of Singapore?

- I think... the negative attributes would be the cost. The cost of doing business in Singapore has also grown. Having said that, of course, it's also sort of a function as to one value you give to your clients. So if you are able to give a good value, therefore they are willing to pay. In that sense, it requires to think about what experiences and what services you can give. So the visitors find here don't mind paying organisers to maintain the events. So I think this is one part. The second part has to do with skills manpower and talent in show. So because we are a small population and everyone is fighting for the manpower. We have a situation of full employment, but this is another challenge because there are more jobs than people. In Spain people would love that. So because of that... One thing to say it's that there are more jobs than people. But the jobs also require one to be very innovative. It's no longer about taking orders and delivering, it's trying to understand what the client needs and coming up with solutions and services to the needs of the client. So there are new expectations and demand for the service whether it's a company or an organiser, whether it's a country or whether it is a company that is providing the service.

- Are there any issues related to the industry or the region affecting the MICE sector in Singapore?

- Because...all the past few years, we had many options for events organizers or a company to choose from. They can go to Malaysia, to China, to Hong Kong, to everywhere, whichever makes sense for them to have the event. But I think what is very critical is in this MICE business, it is about..., we may call it Business events or Business tourism, business is important. So even if I have an event here, is there a market place? One thing to have it's a cheap place, but there is not market for the product and services you are producing, then it doesn't matter how cheap it is, you can't grow your business. Because it's a business aspect, it's very important to have a market place for the event. Even though the pricing may be high, people would say: "I don't mind paying the premium because I know I will be able to build new networks, new channels, new distributions and grow my business. What's a bit more? Let's do it". So I think the context is quite crucial in determining whether or not there is a market place for the events, whether you are an IT company, (...) or F&B... Is there a market, how competitive is the market? Therefore, established by headquarters here in Singapore or should I have several companies in different part of the region? So I take advantages of the growing market. So... this is very important for any organiser, whether there is a market place to take advantage.

- In your opinion, Singapore is well promoted as a MICE destination?

- It has had very good promotion and marketing ability and it continues to have. Now because you have players,

whether it's SingExpo, Marina Bay Sands..., or different players, you are able to pull these resources and therefore your machinery for promote and market become stronger. Having said that, we also have to be smart and continuously push ourselves to promote the key differences factors. So Singapore stands out from the competition. And that would mean... it's not just about... we have the facilities and all that. But it's also... some of that, it would be a hygiene factor, like safety. Here you reasonably get a (...) and don't have to worry too much. I'm not sure about other cities in the region. Here it's a green and clean city. It might not be sexy, but it is a very comforting, attribute we have. But we know that is not sufficient. You can have all these, but there is no market. Having an event in Singapore, instead of doing it in Bangkok or Hong Kong or China where... Yes, they might not be as green, they might not be as nice, but it's a big market. From the business point of view I will go with that. So it's about playing up your strength and promoting what Singapore can be to the different industries. The MICE industry at the end of the days follows from the industries growth. The event is very much industry dependant, there are events for golf, events for IT, events for environment, events for lifestyle, F&B,... So it follows the industries. It's important for Singapore to contribute to invest in promotion and marketing, based in the industries that are storming, so it can attract the events to the industries that there are here, because this will work for the ecosystem of the players. So how you blend together the public players, the private sector players, academia, the think tanks, the start-ups, entrepreneurs... Singapore is well designed... built on ecosystem bases. Therefore events that are coming as long as they are within the industries, they are able to capitalise the opportunities.

- It's very important the ecosystem. I think one of the strength of Singapore is that there are many industries...

- Correct. This is a guarantee. Singapore is a hub for many companies for the region. It might not be producing many products and services, but it doesn't matter. It's a matter of new knowledge, (...) products and their solutions and that's the space where Singapore can look after. Events would therefore move to work at that area. You can find that China has a huge market, but it doesn't mean there are no space for small markets targets. We are sure over the years, size it really doesn't matter. How (...) and how smart we can be to work together with the partners, with the players, with the ecosystem. So that you can strengthen the economy by being an attractive destination for companies, associations and exhibitions.

- I was reading that meetings and conferences are very strong. Singapore is one of the leading city in Asia. Incentive sector is growing. But Exhibitions are softening because of the competition of China.

- I would say as there is an evolution of the format, from players might see that is weakening, but for example the company where I am, we see that the formats of conventions, specifically ways of doing business. You therefore have to look at how do you make use of this format, to create the event platform. So more and more we are looking at hybrid events, conferences and exhibitions are blended together to cater to the new companies. So for example, in my company we have close to... about 15 business events that were created over the past three years with conferences and exhibitions combined. So the question that would be: If exhibitions is dying, you should not do this. The Exhibition and congresses for us is like a tool, it's a tool. What it's important is you get your (...) and that's all. So what is the best way? For the Exhibitions is about how you showcase what are your solutions. But that is not enough, we alternatively have a different ... we have an exchange: I'm buying, buying its services, but this exchange is called knowledge exchange, it's what we are discussing, we are trading insights knowledge. So more often the events that we do, we need to have knowledge exchange and business exchange. It can just not be an event to just buying and selling. Because why do I spend so much time and money, to come all the way here to do this, I can do online. I got alibaba.com. I would rather want to meet people to attract their insights, their wisdom and get new perspectives. So that I can enhance my product services and go to new markets. I think this is what I see the MICE industry is evolving to cater to what exactly would be of... value to companies that participate in that. Most of the events for example do that. We are very encouraged because people say this is what we want. Some of the events that we do, non-existent in the past three years,... so it shows that, we are in the right path and also it makes money, of course. So I would think that the MICE industry is evolving, and we probably have to get evolved the MICE into an event platform as a procedure MICE. MICE is Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions. It's like cutlery: cups, fork, knife and spoon. How you blend it to... give the value proposition

- The trend is changing in the MICE sector, 10 years ago...I guess it was very different.

- 10 years ago it was very clear. The reason why? Ten years ago, it wasn't this. What is this called? Google. What happened? The pace of technological change had a big impact, fasten and furious. That all of a sudden.

If you are selling a product, you have an online version of it. So you find there is a lot of distractions coming in. What you might have been typically involved like selling good and services in exhibitions or having a knowledge exchange to a conference. Now you have webinars, now you have e-commerce. So what is the value that you should bring? In any case, even these are still tools that we can use. But we are human being, we need to meet, we are social creatures, I need to see you, you need to see me. We have a chat. We can't do e-coffee, we need to get to know each other. That is something which it makes us human. In any business relationship is very important. But now it's more demanding because... if you tell me what I can already find out here, so you are not adding value. So what is the value proposition? So it means I will have to make sure that when I bring people together for a MICE event, whether it's an exhibition, I will make sure that the profile, the buyers, the sellers... are different enough that you would be able to take advantages of different perspectives and have new value propositions and new perspectives. So you now have new alternatives tools. So the question would be for an organiser and events developers, it's very important how do you design the events, how do you design a program. It's no longer arranging tables and chairs. But what are we exactly talking about? It requires different skills to understand what ways the trend are going, what are exactly the platforms we need to build so it becomes worldwide for the participants to participate in the industry, in the event. So you see the changes. So ten years ago, yes, you can do ... Because of the alternative media was not so strong, but with technologies has become a leveller all of the sudden you and I can have easy access information and at the same time. The question then would be: how do you use this information to create a value proposition. It doesn't matter whether you are a company or event organisers. The most importantly is how do you put forth a value proposition. So that's why some industries are, some events might be (...) and some events are going from strength to strength. So it requires therefore to understand the industry the event is built on and also to meet the needs of the players in the industry.

- Now maybe it's more difficult...

I guess it's more complex. Now it's how do you treat them in the overall machinery. In a way it's quite unique for Singapore because Singapore has no production and no market. We are a small market. The markets are in China, India or Southeast Asia, but yes, Singapore still is continuously growing. Why? Even though without the market... we find relevancy in trying to make sure we connect with the right players and distributions. This is about how Singapore is wiser in getting the values. So we borrow the attractiveness of the different markets and we create a platform to serve those markets. It does not mean that you can go to China and do your events: conferences, exhibitions, incentives... But you know when you are in there you are attracting only the Chinese market. You can't attract other markets. You can, but it's differently. But Singapore when they come, they know it's very real market, because Singapore market is small. So we use it to our advantages.

- Singapore has created interested and has reinvented itself.

- Interest, innovations and insights. We have to find our own areas of growth and that is about providing new insights, new ideas, new innovation possibilities, investment considerations. So that we are able to create new values. So Singapore is a place where you can find the next big things if you will... look at the markets that you can serve, different segments that you can go after and different industries that perhaps would be growth industries for the markets. These are the things we need to look at.

- Do you think it's important to have a public and private partnership to promote Singapore?

- A private sector wouldn't be as effective as it is, without our public agencies. For certain reasons, public sector is one where... they need to make sure that the environment is conducive for the business to grow, that the industry is right. But to make... (...) is where the private sector come in. So that's where you need to make the environment fair enough, and for the commercial engine to be also strong enough. For this it is important the partnership. Partnership can also mean working in terms of finding new solutions whether it's technology applications, whether it's building skills, knowledge, whether... also it has to do with the issues of the policies, if they are right for the growth taken place or for the companies to grow. Whether you are doing an incentives travel, or whether you are doing conventions or exhibitions, you do and have betterment to grow, you do and have custom stamps... So the policies must be bearable (...)

- For the Government is still the MICE industry a priority?

- I think Singapore... because of the cost factor, and because of the attractions that it has, they are focusing more on what it's called quality tourism. If we talk about quality is about the ability of people who can spend

a bit more, to attract the right tag of people. This is a choice that they have to make because of the makeup of the country. It's not that saying that backpackers are not allowed, they can, but I think there's a priority because we are so small, and there is always what it's called a carrying capacity. You can't have 35 million people coming in, we will drown. Infrastructures can't (...) So you have to go for certain segments and therefore the MICE business makes sense because it fits into certain bracket. Companies will pay and people will come here in different levels and they can spend. Second, it supports other industries, it's spin offs. So having said... also having exchanges with doctors or professors that there are here as well. So you have an spin off effect. You have 2 for the price of 1. So I think... the MICE industry will continue to be an important component of the Tourism Ministry and more importantly it's an important component for the economy because MICE business in quite unique. It lays on industries, nothing to do with visitors. Visitors happen to come from the corporations. But to have an event it depends on the industry. It doesn't necessary depends on whether you have wonderful hotels, as long as a market is there. Of course the hotels are important, but it's more a hygiene factor. That's how it continues to be relevant and important sector.

- What will be the main challenges in the next 5 years?

- I think the next challenges... looking the past 10 or 15 years, I think we always have been strong and trying to... spot what the trends are and build and capture those trends. Knowing that the markets are opening up, we need to establish different levels of play. This is why Integrates Resorts coming, emphasizing on MICE coming, to support... Cooling all the resources we had. So now you have to move to the next level. Next level would mean... you have to make sure that investment continue to take place, to make sure the facilities whether there are convention centres or top-notch. That it's not enough. You have to make sure that it becomes very attractive for visitors. What does attractive mean? It means that if the visitor is able to decide what he wants to enjoy, what he wants to learn, it becomes very powerful. I will be the one deciding, probably. In another world, we need the technology. We put our information in the hands of you and I. So the tourism experience is a very personal experience, it brings up the personal experience to all new level. Now many of the tourism is about putting the pieces together for you to enjoy the pieces. Now it's about making sure that the pieces are there, but you will be finding what do you want to enjoy, to technology, to the ability, to give more information, go to the pieces which you want. It's about blending technology, information to make the visitor the centre of gravity. How do you do that. It's not about... (...) But I go and enjoy myself very well. I guess it's about investing in the power of the individual. How do you put the power in the hands of the visitor. So he can get an experience and he can derive the return which is looking for. Because everyone will have hotels, attractions... We have Universal Studios, everyone will have that. All are becoming commoditized. Because all are becoming commoditized to different extends, the only differences are the experiences that the person will have. How do you enrich the experience? It requires technology, it requires a bit of... how do you reach to your self conscious. So you don't know what do you like? Do we know if we need this? We don't know. We don't know if we need a smartphone. It was built for it.

- We could survive without smartphones 10 years ago.

- But somebody created it. What is something is... it's something that you must have as experience. (...) So I guess it means we need a leverage in technology, applications, physical experiences and interface. It's a blend of physical and virtual. This is something where probably we have to move into and take steps in investments. Because I think... Singapore is very wirer, very network economy. It's also very well keen to all technological things. Very few cities in the world have such... So you are in a very wonderful stage for blend both for the purposes of the visitors and enjoyment. Not for blending for their own sake, but to achieve the purpose how the business experience can be truly enhance.

- It's about terminology ¿MICE is well known term in Singapore?

In Asia is well known. To be known as Meeting, either a corporate company having a meeting, so it's a corporate meeting. Incentive travel is about companies giving trips to employees that hit the targets. So it's a reward trip.

Conventions are two types done by associations, the World Congress of Cardiology. All the cardiologist and their associations have their meetings, or conferences can be very commercial. Exhibitions is about buying and selling.

- That's all. Thank you very much.

ENTREVISTA 6: ARUN MADHOK

- The first question is: I would like to know your opinion about the situation of the MICE industry in Singapore.

- Well, from my perspective when I run the Suntec Convention Centre, just renovated and we just open about two and half years ago. So we got a new brand convention centre, we got all the technology and the flexibility that's needed. So for us, obviously, the running is extremely well because knowing that we closed, we opened, we've been making target throughout. I think we managed to get a product that the clients want. Giving an example, for example, we have free Wi-Fi, we have free Wi-Fi for every user. What that means is people like Microsoft, Cloud Computing, SAP, any of these companies that they are relying on connectivity. They could not come to our convention centre previously without incurring a lot of cost. Now we have built the infrastructure. So we see a lot of technology companies, like sales tech companies, where you know, they have fashion show and they want to treat everything. If it come to get connectivity, it becomes a problem. So for us, I think the MICE industry would be, I would say MICE industry is very strong, particularly in the conventions, meetings area. We have seen a lot of trends of conventions and exhibitions merging together, into complex events and we can gear up buildings for that. So in our exhibition halls, you can have a meeting room, a breakup room, right in the exhibition hall itself. So that type of things prove quite positive for the clients and for us, we are gonna make target this year. Don't say anyone loudly, but you can make target this year as well. So can't complain. It's very healthy.

- It's very healthy the industry?

- It is. I think the issue is what is happening in the MICE industry around the region because we are seeing more and more regional competitors. Jakarta just announced a huge convention centre opening. In China, almost every few weeks I hear about some convention opening. Shanghai has opened this (...) convention centre, or exhibition centre. So the competition keeps getting stronger. So what we have to do as a MICE industry in Singapore, is to understand what it's compelling about coming to Singapore, all right? as supposed to say going to KL, Sydney, Jakarta, Hong Kong... So we have to, as a destination, we have to look at what's the next victim for our destination because MICE people come to meet but the people want also to have an experience. So as long as we can keep giving people new experiences we stand out from the rest of the group. But now, we are seeing quite a lot of capacity. So our competitors out there, everyone is trying to do something new, but I think we are holding our own. The issue that we have, one of our challenges, is, of course, cost because we have stronger currency than other competitors around the region. Actually cost is always a question. Whatever we can do, sometimes Thailand is able to do cheaper and if the client is tight on costs, then it becomes interesting for them to choose an alternative venue. Of course, we also have much better level of safety, infrastructure and everything else that you need. So it's always that trade off the clients what to do. But overall, I would say that MICE industry has been growing steadily. We opened 2,5... 5 years ago the Resorts World, the IRs opening. We added about 300% into MICE capacity. But if you try in the big months to get space for an exhibition or a conference, you never get it, not for us, not for them, not for Singapore Expo because we are all full.

- It's full so it means the sector is working very well.

- Yeah.

- So you mentioned that the positive attributes of Singapore are: safety, infrastructure is very good...

- Connectivity.

- Connectivity is also good. The negative you mentioned the cost.

- I think cost because we are compared to our neighbours. So when the ringgit is three dollars to our Singapore dollar, I mean, three ringgits to our Singapore dollar, automatically the costs are cheaper to run a convention or an exhibition in KL. Of course, it comes with its own problems of traffic and all of that. But it's always a big deciding factor how much are you gonna spend for your event. But... So depending on where the event is coming from and how the economy is going that gives us a bit of disadvantages.

- For example, meetings and conventions are very strong, but for incentives I think the cost is affecting more.

- Yes, the high cost is affecting the foreign incentives groups. The other thing is, of course, we are seeing... you see. I think in Singapore the MICE industry has matured, we don't have to be supported by the government, we don't have to be supported by STB, etc, on one hand. But on the other hand, because we are not supported by them and the government so (...) others... For example if you go to Jakarta now, they Jakarta government give you grant to bring your event to Jakarta. So you now have to... On top of the rising cost you (...) I'm competing with that, right? Because like I said, Singapore is quite unique, it's a beautiful city to be in. It's easily connected. So you can reach Singapore easily, you can travel in Singapore easily. It's safe, it's clean, it's not IP problems, no one is gonna robbed you, for example, no one it's gonna take you any bribes. I think that's a big draw, that combat these problems and still we got a lot of business.

- Are there any issues or factors related to the region or the sector itself affecting Singapore as a MICE destination? You mentioned about the competition of other countries. But other factors?

- I think for us the question is: is the current capacity in Singapore the right capacity? Should we be building more space? Should we be building less space? I think the constraints of Singapore itself have to be understood a little bit better. I know STB is doing some research on that and maybe your papers will help. But it's also very difficult when you are looking at the crystal ball to figure out what's going on. The reality is: experiences are changing, people want more informal spaces, people wanna have experiences, they wanna have meetings in a garden, they wanna have a meeting in a cafe, right? You don't want to get on a tour bus, you want to find you own way and going around. But if you have a great public infrastructure it will help. So let's get done something very interesting. If you go to Seoul, the whole city is wired up with Wi-Fi. So all the apps and everything, all gears for the tourists. Surprisingly in even those we are very far advanced, we don't really have much tourist support in the formal apps, we still don't have connectivity for tourists, it's expensive, it's slow, the local sims. So I think looking at some connectivity options and all, I think that we got to start doing to keep us ahead of the game. I think that's my personal view, of course.

- And human resources? I think this is a problem in Singapore.

- We have a (...) different position. For us, you see, I'm gonna have you some background. We start designing our convention centre in 2010, we closed in 2012 for one year and we open in June 2013. We have remodelled the entire business, so already in 2010, 2011 I could see that manpower was becoming expensive, we already had the manpower policy in place, we knew that we were gonna have pressure to get foreign investors, foreign workers, things like that. So we started looking at how do we work due to manpower effect and assumed that we might not get the best quality manpower because, you know, in hospitality we get the low... it's not really the prime place where you wanna come and work. So how do we do that? So what we did was we put a lot of technology, we put a lot of new processes. To give you an example, staff, members, we are very relied on casual labour, right? So we have about 200 staff, but in a day we might have even 800 or even a 1,000 people working in our building. They are all casual staff because one week business and next week, we don't, right? Or it might be a big event here, then the next week for a few days you don't have, and again it's a big event we are building up... So how do we manage that? So we got labour, the labour is changing all the time. how do we make up processes very simple? So we've done, we don't rely too much on having to have the same person here every day. We can take a new person, we take you, we brief you, we show you pictures, we show you the layout and everything is layout and you can go to the floor and serve well, right? So what we have done is we have accepted the fact. And I think, you know?, we always talk about we have to embrace changes and everything. By accepting it, you start thinking on new ways of doing things. We just developed our own... in-house we developed a chair trolley. So we moved about 8,000 chairs everyday. It's a lot of work. The whole process: one man, one trolley and chairs. And it takes the chairs from the 4th floor into the elevator, comes down, goes all the way to the room on the other end of the building. When it's finished, take the same chairs, bring them all the way back. Then he says: "Oh, wait a moment. The room next to that room also needs 20. Again he takes 10 chairs and go back. And this is 8,000 chairs. You can just imagine how much time we spend in transit. We designed some trolleys (...), we always stuck the chairs on them. So now when you want to take one, you just take a trolley and go. But the person can take two. So now the same man was walking up and down, it's now bringing 18 chairs. You put 8 chairs on each truck, right? 16 chairs at one shot (...) Same person...reduce the amount of energy that he's wasting and spend more time on the quality. So it's by accepting the manpower crunch, we came up with the whole practicalities. We used to have our own... we do a lot of catering, we can produce about 10,000 meals a day. I'm happy to get some and show you around. We used to

have our own butchery, so we used to buy a cow and cut to do, you know, pieces. Now it's very expensive to maintain our own butcher because we don't really need a cow. What do you do with the rest? So we have to do a lot of processes. So we closed up butchery and we moved to the new one. Now we have a full supply chain, we get a steaks cut, the way we need it, in the right size, in the right weight. So everybody gets consistency. We have computerized offices so they've been trained basically program to cook medium steaks, therefore if you want medium, or you want rare, or whatever, I can do 200 steaks on one time and the every steak comes out on the same way. They are German machine. So we have done a lot of those types of things to combat the short manpower. Now, manpower is expensive? Yes, but we sorted it of looking it on another way. If you don't... If we know we are not getting more manpower, let's keep our energy and money for the central manpower, the qualified manpower. And the unqualified manpower, let's make the process so simple that you don't need to worry about.

- So accepting to the situation and make the best of it.

- Of course, we had the opportunity because we were closing the business and opening it again. So while the closure and opening we were able to restructure and re-do everything. We didn't find anybody or anything, but we did trained people. So the person who was doing mainly butchery, we thought about to do Chinese food, so he could move, right? But we had options. Not everyone it has. So I can understand all the complaining and warning, but I think to myself: "that's what it is, so let's find the better way". No, let's say: "my way is successful whichever the wind goes now" because we come up to MICE, even if the manpower goes down, that is tomorrow, for whatever reason Singapore (...) gates and we get thousand of people coming by boat here and we get people for 5 dollars an hour. I still have to deliver a better product from the table because I've already optimised. This is just add value for me. So either way we are gonna win over the next few years. That's is my command of.

- Most of your customers are coming from the region, Asia, or Europe, America, Australia...

- We got... it's not such things as domestic events or purely domestic event, or purely international trade show. We might not have trade show or international conference, we might find about, it could be wrong, but about 60% might be domestic and about 40% would be international. An (...) of that, I would just make it out, I think 15 or 20% would be European or American and the rest, 20% regional. That's roughly what we see. But it's changing. Now in Suntec what we do is specialized in medical and pharmaceutical events. Why do we do that? Because we are one of the only large venue that we can do it because we are not... You know? There is a pharma code and in the pharma code it's not allowed a medical event to be run in a casino or resort, in all such places which are entertainment places. It must be in a serious business venue and we are a serious business venue. So we have advantages because we meet all the criteria of this pharma code. So we get a lot of pharmaceutical events. But of course, we also do everything we can for the pharmaceutical, right? But getting those pharmaceutical events in, the international travellers for those events, for example, we have heart surgery conference every year in January, we have 3,000 heart surgeons now. We don't have 3,000 heart surgeons in Singapore. So 60 or 70% are coming from abroad. And we do this life heart surgery, they would be doing this heart surgery somewhere in the US and they will (...) into Suntec for people to see and things like that. We do same thing for other types of medical issues: liver, kidneys, cancer, things like that.

- It's good that Singapore it's a hub of many associations like medical.

- It's definitely good. And I think one of the thing... which I would love... I think it's right, it's bringing associations and their regional offices to Singapore. Attracting associations to keep their regional offices here. Attracting corporates like the banks and all of this. You see the banks, they have most of them their regional offices here. So when we are trying to make a deal with people to say come to a meeting, if their original office is here, they know the environment and they prefer to have it here. Why? Because most of the people attending would be from the regional office, or at least 30%. So they save the time and money (...) So one of the thing, great thing, is that whenever we have an association based here, or corporate based here, it definitely adds value.

- To attract associations, the private sector has to work with the public sector?

- No, I think... to get... see what happen... to get an association to move their office here, you mean?

- Yes.

- Well, to get the office to... that, of course, I think it's more with the government, you know? It depends on what kind of incentives they give to the association, how they are gonna treat them. Associations need to have certain access, they need to have international workers... I think it's more on the government side. For us, when we are negotiating for an association event, we have to work very closely with STB or EDB, depending on who is bringing it. But STB primarily. A lot of portion of the international business is with the help of STB. You see, STB has to sell Singapore first. Once the client is convinced that Singapore is the place to come, then it's ok for them to choose one of the other convention centres or Suntec. But if they don't choose Singapore in the first place, then it doesn't matter how good my product is.

- So it's essential...

- It's essential because the decision process for the client, it's definitely which country I'm going to. I'm going to Spain or I'm going to Germany? Then, it doesn't matter whether the hotel is 15 dollars or the convention centre is giving me the space for free. So if I don't want to go to that particularly location, it doesn't really matter.

- It's about marketing.

- Yep, so I think we have to make sure that first convince the client to choose Singapore and then secondly, choose Suntec.

- So you work together with STB for the promotion of Singapore.

- Yes, we go together with the STB, we do fam trips with the STB, we travel to places like ITB, various organizations... I mean, meetings and exhibitions, where it's an industry exhibition, where Singapore might have a booth and they we will support Singapore and we contribute to that as well. We got collectively. And we actually all go together. So all the offering come together. Actually Singapore is quite unique for our part of the MICE business because there are not other cities where you have so many competing convention centres. Jakarta, one big one. Hong Kong, this one big one, now there is another one in Kowloon. So in Singapore we are unique and we have many opportunities for the client, which it's also good. I always say let's the client choose the country first, and then let him make the choice for the best deal for himself because it's important that we portray the country well.

- Actually it's not a competition because you have different types of convention centres.

- Different types of profiles. We might compete for the all events. But, for example, if you are doing things like oil and gas, then you are generally setting up in MBS, if you are doing incentives travel, if you are doing things like camera launch you are generally doing at Resorts Worlds, right? If you are doing consumer shows, consumer sales, furniture shows, you do them in Expo. Our side is medical technology... And we do a large number of government events as well,... because of the location. The connectivity is also very good. We got the train, we got buses, we got the taxis, carparks, 3,500 carparks. So we have a unique location. You been here 5 years. If you... You know? Orchard Road should be the centre and then with all these whole Marina thing, Suntec is almost ending up in the centre of this whole...

- The business...

- Exactly! So whichever where you come, you will sort of end up in Suntec. So it's quite cool, it's very convenient for people to make connections, 20 minutes to the airport,

- [...] Singapore is well promoted as a MICE destination?

- It's difficult... I was on a committee with STB doing the 2020 roadmap.

- Yeah, I saw it.

- Right? So at that time... I was in the technology side because we do a lot of technology. So we seem to be on the leading job of that thing. And the... I think the question is: What is a MICE traveller today? Right? Is it a blogger? Is it a technology guy? Is it somebody coming for (...)? What is it? One of the thing we don't have

in Singapore is a big manufactory base, so we have to be in a niche area, so we are under service area, we are under education area, technology area, right? I think STB has, I mean, if you think... If I go back, I'm quite old, I'm being here around four years... If I go back to early 90s, one of my earliest visit to Singapore, you know the phrase: "one is stuck in Singapore" used to be normal. There's nothing to do here, everything close down early in the evening, there's one street in Clarke which it was called the Satay Street, everything was dark, this Malay... You only came here because you wanted to go somewhere else, you want your way to Australia, you have to take a flight to somewhere, to Bali or whatever. You didn't really want to come to Singapore. I think they have done an amazing job from then to now. It's not easy to say: "Oh, we got to promote Singapore". I think because we got so much for everyone, it's also quite difficult to promote Singapore for everybody. I think what we have to start doing is more targeting promotion, which they started doing it in a way. So you know, they do certain focus tours for the Philippines, certain focus tours for Indians. Because what appeal to the Indian MICE travellers is very, very different from what appeal to the Chinese MICE travellers. So I think targeted focus marketing is the way to go, even for a country. And no point to telling me that there's a night zoo because if I'm not looking for that and I'm looking for clubs, and I wanna go and have a party and I wanna see all the glitz and glamour, then this is not gonna appeal to me. If I'm coming with my family, I might appeal different things. So you almost, the mass communication cannot longer be mass communication. It's gonna have a very targeted approach, depending on who you are targeting. So because it's more difficult, I think it's more, much more difficult. You know? What does the Japanese traveller want? Right? It would be a talent, we got it, we got too much, I think. You see, it's interesting because you got so much, possibly it could work against that because so many things are happening, we know, you know because you used to live here, people out there, you decide: "Why do I want to go to a place?" And it's difficult to choose. "Why do I come to Singapore". On the other hand, if you are coming with a group, everyone can find something for himself, right? BUT I think for STB as they are going down this route, and I think they are doing great, where they focus a lot on where is the traveller coming from and what is the part of Singapore that they want. So this website that they launched, you know, Your Singapore, and this concept, conceptionally I think it was the right way, but it doesn't have much attraction because I don't think they went further of saying you can do "a la carte" Singapore. But I think you almost have to package it to say: "you, coming from wherever, you know? If you are coming from Turkey, all your interest is these things". So you have to research it, you got enough information and then you have to target those groups. We do that ourselves, I have a small research team. If they are going after an engineering event, if they're going after technology event or medical event, we gear up (...) just for that event because no point to telling you that I've got a great exhibition hall when you only want a conference, right? But in the same way, if you want to run a medical conference, you want different things. Medical conferences, we noted that... because the doctors have less time, they want to even have meetings during lunch time. So what they were doing was taking the plates so full and walking back to the meeting. So we created a new product called bento boxes, so we sell bento boxes now to organizers instead of buying a whole buffet... it's inconvenient, you can see the guest don't really like the idea. Why don't we package the food nicely and we give it to you? So now, you will have a meeting and we will produce 10,000 bento boxes and hot and do in different ways... And now we have built it for that. So they can take it and go to the next meeting. And while they are eating, they see a presentation. So we tailor-made hipercustomerization, and on the back end, we've got standardization. So the same system can pump out different things. So the food can be put into a buffet... we do a menu in such a way that it can go into a bento, into a buffet, into a platter meal, whatever you need. That's how we manage to get it efficient and allows us to get customized experiences to that particular delegate So the same way if we have as a company, customized for a particular industry, then we would do the same thing country by country for people coming here. And I think they are doing that... these interesting ads, they have done in India, they have done in China. I saw one very interesting ad which it was done by the... what's it called?... Mount Faber, this cable car, for China and... I think it was spot on because they've done in a way of one of this Chinese opera type, I mean, Chinese shows, you know? Reality shows. What's the right thing is that if you use that for any other market, people would be... and thinking that it's not really way to go, but for that market, I think, is spot on. So those are the types of things that I think that the STB is... should be... and I think it has already started doing, but I think a bit more and more...

- I think now it's more challenging to attract people because you need to focus on certain things in the country, not only in the country, but in the associations, the groups, the people...

- You have to reinvent yourself. I think that's the issue.

- I think Singapore is always reinventing itself and adjusting the new situations and new challenges.

- I'll say something now and I'd probably upset a lot of people, so you should be careful how you use it, but I

think one of the problem that we have now, versus say 20 years ago, I don't wanna say 15, but 20 years ago is... 20 years ago, Singapore could look to Europe, could look to US, could look and say: "Hey, look what they have done, I'll take that and I'll do it better" (...), correct? I think now Singapore has reached a level where you can really looking down on everyone, right? You already reached, you got all. So now you are stuck because you don't have any examples anymore which you could use and modify and customize to the requirements. So... Integrated Resorts: "hey, good idea, it works over here, it works over there, it works in Las Vegas, it works in Macau,... Hey, that thing can work over here. Let's bring it, (...) it works fantastic. But now we got so far ahead, we are away ahead of a lot of European cities, we are away ahead of a lot of... the US. China... is slightly different game because they just built for, the second building sometimes. This is another issue. So the question is: how is now Singapore has to almost invent its own model.

- It's a new model?

- It's a new model. I think it's that where the struggling is coming.

- I can't compare the situation of Singapore with other cities and other countries. I think it's a unique country.

- I mean, Dubai comes the closest, but if you go to Dubai...

- Dubai is different. Dubai has resources, but not Singapore.

- Exactly, and this is your resource. While they still have oil in Abu Dhabi and they still have... you know? So and you got space in Dubai, you can build forever. Here now you are coming to a point where every square meter you have to start improving the amount of space... We did the same thing over here. We were looking at our convention centre and one of the things with the old model was: if you have an exhibition hall and if there's no exhibition in town, the exhibition hall was empty and that's criminal in a place with no space. Now what we have done is: we've remodelled all our spaces, so our space is seldom empty, we have a high occupancy because if an exhibition doesn't want us, but conference want us, we change the room to a conference room, we have new different types... we have different types of (...) in the ceiling, you put in carpets and suddenly we change into a very warm conference space. And then, if no conference, we'll offer it for dinner. So we have a dinner party for 3,500 people because you got these beautiful big spaces for all these companies like NTUC, Singtel and all. There are no places for them to have parties for the staff, right? So they have a big party, 1,500 people, 3,000 people and the next morning we can again put an exhibition on it. So that type of thing has to be done also, multiplier effect has to come for our space in Singapore as well. I think that's the challenge, you got no... you got no example in front of you.

- So this is gonna be the main challenge?

- I think you are the forefront, you are the forefront now. So now the question is: What's next, right? What's next? Nobody has done it. So we are gonna have to... it's becoming more risky. It's no reference point. So I think that's where... it's not only our industry, many other industries are facing, I think as a country, Singapore has to now see what is gonna rule next. I think one interesting thing is that Singapore doesn't sell as aggressively as actively as they do show, my view, is we don't sell the sustainability angle, we don't sell the fact... you know? we always see pictures of all these high buildings, but if you actually fly over Singapore, you see how much greenery is there and how much forest. We don't seem to cater to that, we are slowly getting there, you know? cycling, parks... but we don't sell the sustainability, nobody knows how much water we recycle, nobody talks about that part. And I think the world is slowly getting more and more conscious about, you know? where they are going on holidays and... When they see actually how environment friendly we are really are, I think that it would be a great angle to players. Because we don't have any smokestacks, of course, we got from Indonesia... but we don't have any heavy industry, we have clean air, air quality is excellent compared to Beijing, our... we are recycling a large amount of our water, we do desalination, we have green lungs everywhere, right? Green parks, we got forests, we think... reclaiming land and going out but we haven't really taken away our forests. It's not a jungle like Hong Kong, right? But those kind of things I think we have to start playing now.

- Yes, this is a new trend. People are more conscious about it. There are a few studies about sustainability in the MICE industry.

- Yes. The other thing for me personally that is interesting is: Singapore has nothing to do with the sea at all.

It's funny, you can go for months without having any interaction with the seaside. If you compare with any other city, any other city on the seacoast, any hardly real... we are inside.

- It's a city closed to the sea.

- Yeah, we never really get involved in this... no this promenade, even Clarke all inside here. There's very little... very little... of course you got the barrage, but you never really... the sea is always somewhere further up.

- When I talk to my friends and they know that Singapore is an island, they ask me if I go to the beach, but I never go to the beach.

- It's like going somewhere else. If you look Barcelona, of course...

- The main thing of Barcelona is that they sell always the beach.

- Yeah, and you go out and there is one beach after another and you think that coast is not all that big. But somehow here... I think it's just culturally different, I don't know. You never see. [...] There are a lot of opportunities to explore for Singapore, I mean, I think, you know?

- Sustainability and open to the sea.

- Yeah, those couple of things. You got this whole sustainability story, you get nature, and I think that's where... and of course we keep talking about rising sea level and all fine. But we still have to at least interact with the sea, I think, the closest... Probably you have been to Jumbo seafood, right?

- Yes,

- So it's the closest you can see the sea.

[...]

ENTREVISTA 7: MIKE LEE

- I would like to know your opinion about the situation of the MICE industry here in Singapore?

- It's very strong, it's very viber, it's growing, it gets very strong growth record, it should continue for the four or five years at least in terms of the growth. It's very, very viber.

- So it's very strong.

- It's very strong

- MICE, Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions, all these sectors are very strong? Because I heard incentive...

- Ah, it's a good question. I would say that the strength that we have brought to the market is primarily from the incentive and exposition and I say that because of the kind of product we are, integrated resort, we got everything under one roof. So there are a number of important, when we focused on the incentives first, the incentive gets also into what is called multilevel marketing, MLM, if you are aware of that?.

- Yes.

- Ok, Singapore even in the latest report from STB, or six month ago, they talked about four, they targeted five really big MLM program which came to Singapore. Four of five came here, the fifth one, we did not have the space, we were already booked. Though that is important about to strength to Singapore in sense of business because Singapore has traditionally over the last 10 years not been able to get a lot of that, in the last 4 or 5 years they began to get significant amount of that, a lot of that because we got the facilities that can cater to, because we're bigger, we have the restaurant, the shops, you can do a lot of things. Singapore always has been ok in sense of destination, it's now becoming an important incentive destination. In the exhibition side, we added just Marina Bay Sands. Since we open, we added 350 (...) Singapore programs. We have been able to bringing programs like Tax Free which it was in Singapore before, it was in Suntec, we moved it over here, which it's good for Singapore because they were out growing Suntec and here they just... were getting a point now filling ourselves. So expositions have been strong. Meetings have been strong also. It's not... We do a lot of meetings. I think... meetings probably would be in Singapore whether there were Marina Bay Sands or not. But in terms of the incentives and the expo, there are meetings we bring in and couldn't be in Singapore before.

- Which are the positive and negative attributes of Singapore as a MICE destination?

- Ok, the positive are easy. You found those all over the place already. It's central located, it is secure, it's safe, the infrastructure of the government is quite conducive to the MICE industry, the location, our competitive ... like the airport, like the... overall secure venue. The negatives are: it has changed quite a bit... the onset of the Integrated Resorts, which also include Resorts World. Every destination has been adding, sleeping... Some destinations have been adding enhanced venues like Sydney, Sydney in 2016, no in 2017 will open their new convention center that would be...that's negative for us by 2016 because now we have very strong competitor. It's quite honestly not as strong as us, but it's closer. So they can compete.

- I have been talking to others and they also mention the cost of the country.

- It's perceived, there is a perception that Singapore is expensive which it's not always true. That perception is because of whatever you are comparing to. If you are comparing Singapore with Bangkok, it's more expensive. If you are comparing Singapore with Sydney, it can depend on the exchange rate. If you are comparing Singapore to Los Angeles, maybe it's more expensive, it depends on where the attendees are coming from. And this is not a matter of the price of our hotel or venue, that's a matter of the total budget which airfare becomes an important factor. You think about KL or Bangkok, those destinations where the airfares are relatively the same, the price of the hotel rooms, the price of the other things are, are in fact a little bit more expensive. We are still able to get that business because we are able to offer something at Marina Bay Sands. In some destinations they might have to go to five, six or seven hotels, to have their program, here you can stay in one hotel. Negatives can be, it depends on where the attendees are coming from, it's a long flight from North America, so they have a trade show here, you have to compensate for that, adding the fact that a lot of those shows have been rotating between North America-Europe, North America-Europe and they have... as the Asian

exposure has grown, they suddenly were saying: " well, maybe if we go to Asia, we will have more Asian tent", and that's proving to be true, but sometimes the line to travel from North America may diminish the number of North American clients or European.

- Most of the MICE travellers are from America, Europe?

- No, no, not at all. They are... most of the MICE and (...), I can even say that most of the trade shows and international associations, they are booked at North America, Europe. Most of the attendees are probably from Asia. That's the thing.

- Is the manpower another factor affecting the MICE industry?

- Manpower? I don't believe that it has a significant effect on Singapore. I think everybody... there is a manpower issue, Singapore and general where you were. We have, we have internal problems here, sometimes in terms of getting full employed, getting these requirements for hiring Singaporeans instead of Philipinos and the government usually works with us to try to fix that. That being said, however, I don't see that as a negative from the customer point of view. We are still able to put all together. We might have to work a little harder behind scene, but the customers...

- Not for the customers, but for the industry because people here is rotating and changing jobs quite often.

- There are a lot of changes, but I don't see that necessarily as a negative thing because every destination has been facing that.

- Are there any issues or factors related to the region or the industry affecting Singapore as MICE destination? You mentioned before the competition of Australia.

- Not sure what is your question. Ask me again.

- Are there any issues of factors related to region or the industry affecting Singapore as a MICE destination.

- Not really, I don't think so. I think... we are competitors, with Sydney, or Tokyo, or Honolulu as anyone else. Some of our competitor destinations have habits (...) like Honolulu. It's Honolulu, it's Hawaii, it's gorgeous all the time, their weather is better than our weather, which it has to. Simply, sell what it's good about Singapore. We have a lot of more (...) than Honolulu, but Honolulu has weather, Honolulu has high presence in particular markets like Japan. They just go over Hawaii. That's fine. We make up efforts in other ways.

- Do you think Singapore is a well promoted city?

- Yeah, it's well promoted (...) Singapore Tourism Board is very effective. it's very .. They are very strategic there. And I don't wanna, I don't wanna miss lead you that they are throwing money and everything, they are not, but they are well funded for the right kind of programs. And the government is quite good on focus on tours and quite good in their willingness to try to help us in a number of ways to bring programs, number of ways, being researched, being possible funding for the right kind of industry, being... availability to help in the solicitation of your program They help and they coordinate things. They are quite good. They are quite effective

- So the cooperation between Marina Bay Sands and Singapore Tourism Board is strong?

- It's very strong. But in fact I have to say that the cooperation between STB and the Hilton, the Hyatt, or Resorts World or... is strong across the board.

- The public and private industry.

- Yes, very much. They are very, very good in researching, which business should come to Singapore and then, hopefully they give all of this an equal shot at what they find it. But you know, we need... for MICE business. From the beginning..., I'm here 5 years, we have always sold Singapore first, and then so Marina Bay Sands

because it's not good to tell we are a great product and they don't want to come to Singapore. It's selling the destination. It's a little different here than in some of our competitors. People just generally acknowledge that Sydney is a great place to meet, Tokyo must be a great place to meet, LA, Houston, Honolulu,... but in Singapore, not everybody automatically recognized as a MICE destination. That's changing, but it's still a working process.

- Ok, for that it's important the promotion.

- Sure.

- And compared to... I don't know how many years you have been in Singapore

- Five.

- Compared to other destinations, is very different the cooperation between the government and the private sector?

- It think it's very different, it's frankly, in my opinion, much better. You know, we have properties in America, we have all the properties in Asia, in Macau, particularly, and their convention and visitors bureaus, their government... they are good, but they are not near as good as what Singapore brings. They argue about that. I'm sure Macau and Las Vegas would say that's not true. But this is my opinion. What I see is very sophisticated approach to the market and very strong effort to make Singapore the best destination.

[...]

- And the challenges for the next five years or 10 years?

- You are talking peculiar to Singapore?

- Yes, Singapore.

- I think the region has some black eyes, the region has some bad events, you know? You heard bombing in Thailand, you heard uprisings in various countries, unrests... I think, well... that is not Singapore, I don't mean to say that there is no thread or whatever in Singapore, the perception of the region gets hard and I don't think that's very good for Singapore. We cannot control it, you know? But we need to make sure that we are pushing the fact that it's not us. We are secure, we are safe, we are well funded, the infrastructure here is just terrific, the government is fine... Another thing... you can really understand when people say that: "well, there is trouble in other places, that is gonna drive business to Singapore". In a short term, I admit, but in a long term, it's not the healthy image for this region of the world, for (...) over Southeast Asia, but they might not think about Singapore, before they say: "Never mind I read an article about Bangkok and I saw the red shirts..."

- So the perception of the region is important.

The perception of Southeast Asia has been hurt by some events out of our control recently. It's not hurting our business. We are still feeling that our hotel is doing extremely good and it will continue to do extremely well. But our concern is: how we push it out and book the big programs for three, four, five years... because we are able today to sell out, pretty much all the time, and a lot of that is because we are (...), we are in Marina Bay Sands, we got this magnificent pool on the top, and everybody wants to come here and everybody wants to get in the water. Well, eventually that's gonna be away, the noon is gonna be away. When the noon goes away, we have to have a very deep reservoir of big meetings that have booked three, four, five years out. Probably, the biggest program that Singapore have ever seen is the Sibos Convention... in October. I doubt this hotel, the city of Singapore, have ever had better program in terms of spenders, in terms of awareness of the market place... It's a superb program, it picked Singapore and we were fortunate they picked us. My point on all that is we booked that back on 2010 and it's just coming in 15. So a lot of the really important programs are booked well ahead. So we need to continue to process that to Singapore, to get the base.

- Are there many changes in the way a meeting, trade show, or something is organized?

- I know what you are referring to... because there has been some of the changes in really good meeting booking

a little closer to the date. But the biggest meetings and the most important meetings are still booking three, four, five years because they can keep the space, they can keep the date and the space as they do. So they need to be looking... right now people need to be looking at 2020. If they wanna have, these are the dates I want, and if they want those to be available you need to be pushing out a little bit.

- Especially when it's coming 1,000 people and you need to accommodate everyone.

- Yes.

- You mentioned the perception of the region as a challenge, another challenge?

- I think the perception of the price which you alluded to in one of your questions, it is generally perceived that Singapore is more expensive destination in some instances as I alluded before, to the airfares. It is, you are flying a little bit further. Therefore, your airfare is a little bit higher and we are in Marina Bay Sands and we are generally the most expensive property in town for meetings. There are more expensive properties for (...) but generally we charge a little more, but we also have a lot more, you know?

- You offer different things.

- Yeah. We got the skypark, we get ten celebrity chefs restaurants, we get 200,000 square feet space. So we are little pricey. It can be negative, but we have to sell hard to give value, to give the value to the world.

- And now this building is an icon of Singapore, everyone identifies Singapore with this building.

- They did. It's hard to find, it's really hard to find a negative about Singapore. I know that is a part of your thesis, I know it's part of your program, but... you know, we are a kind... close to the equator and making it a little bit warm here, but you know, it depends on you are talking with. If you are talking to people in New York, Washington, in the summer, it's more comfortable here than it's there. But then they've got other environments.

- Before Singapore took good things from America and Europe and improved them. Now they are in the top of the MICE industry. They don't have anyone to learn. Do you think it's gonna be challenge this thing?

- I don't think. I think Singapore is doing a good job,(...) variety destination. I think Singapore prior 5 years, 5 years ago, Singapore did not have properly percent of these things, for the MICE industry, I think... it wasn't... because a lot of people didn't care because... which failed. They really didn't have the place for, to go anyway, you know? So what if we care about safety and security and infrastructure and all these things. We didn't... Singapore didn't really have the right space. Now it cannot not leave because of this hotel and somewhat because of Resorts World, it's now a more complete destination because we have a destination within a destination right here.

- Ok these are the questions I had. Thank you very much.

ENTREVISTA 8: JASON NG

- What is your opinion about the situation of Singapore as a MICE destination?

- I think MICE... Singapore is not new. Singapore had a foresight to develop the MICE industry as far as... In the 80s already STB were looking at Singapore as a MICE hub. It makes sense because at that time until today we have air connectivity, we were naturally a hub. That is an advantage. What has changed over the year was the kind of events we attract. Maybe in the 80s we were much a manufacturing hub, we got a lot of more manufacturing events, production based exhibitions. Today we are... you will see less manufacturing activities taking place in Singapore. So the profile of the events has changed. Really, today Singapore is more a knowledge based economy. So you see more events like... the knowledge based activi..., a kind of events taking place in Singapore: services, IP (intellectual properties), more high value kind events is taking place.

- I was reading that Meetings and Conferences are still very strong in Singapore, Incentives are growing, but I heard Exhibitions are still weak.

- Ok, let's say, the profile of events has changed, over the years. Naturally... you would do changes... because... as a country involved our priorities have changed. I wouldn't say that Exhibitions profile has not growing, a kind of exhibitions we can portray is different right now. Maybe 20 years ago we... because we were manufacturing hub, so a lot of manufacturing events. Today we are not really a manufacturing hub. We are very, very much in the forefront of innovation. So you will see a lot of innovation tag exhibitions taking place: technologies, this kind of exhibitions... and now we had a kind... machine based exhibitions. Food and beverage industry is doing well. High tech stuff, kind of exhibitions are also doing well. These exhibitions are now more prominent in Singapore. I wouldn't say it's not growing. I would say it's different kind of exhibitions.

- In your opinion, the positive attributes of Singapore as a MICE destination?

- As a city state, the offers are very compelling value proposition. We are small, compact city, a lot of things are happening in one time. It's nice, because it's compact. Also the... incentive travellers are very busy, so a lot of them are very conscious about time. Being a small city-state, all our attractions are reached within no more than an hour of travel, makes us an efficient city for meetings, for incentives or for conferences. Of course, we have also new attractions coming in. In the last 5 years, a lot of things... the city is really transforming itself. We got the F1, we have the (...), the new resorts, the new attractions: river safari, gardens by the bay. So for the Incentive destination perspective, we have a lot more things to offer now. Our airport hub continues to be a key value position for business travellers or incentives travellers. Our Changi airport has easy access to many, many destinations on the global perspective.

- Ok, and negative attributes of Singapore?

- I wouldn't call negative. But it's a reality. It's a fact, as a small city state with limited resources, limited land, it's inevitable that the cost would be high. It's inevitable. But this is not only, it's not unique of Singapore, everywhere, in any... capital like Tokyo, Hong Kong, or even Europe as well like London or Frankfurt are not cheap cities. So this is a challenge we have to face. Because of the high cost, room rates would be high, maybe the cost of services would be high. We have to try to compensate, the value add. You are paying a bit more than in a cheaper city, but what you are getting in return it's a lot more. In Singapore you have predictability. When you come to the airport, you know what time you are. You go out and take a taxi, the taxi drivers are... the general standard services are very good in Singapore. The comfort and predictability for business travellers or incentives travellers are important.

- Are there any issues or factors related to the region or industry affecting the MICE industry in Singapore?

- For sure, competition is inevitable. Everywhere you go there is competition. What's important is that the destination continues to reinvent itself. Singapore, I think, from the destination perspective, we are refreshing ourselves with new attractions, new activities, we are trying to bring more and more exciting things here. We are keeping us relevant. From the business travellers perspective, from the exhibitions and conferences hub, we continue to be more than just a place that conferences can be, I think we try to connect the conferences within the industries. So rather than just being... come to have conferences, now we are trying... for example,

some industries, medical industries, if you come, we will try to connect you with hospitals here, probably... leading in a particular field research. So it's a lot more value than just come here and sit down and introduce business to some lecturers. There is interaction, there is possibility to visit hospitals. For example, you are here for a cardiologist congress and you have chances to visit a hospital that is performing a heart bypass. We differentiate ourselves differently. Singapore is very fortunate because we are hub to many industries: financial hub, medical hub, leading medical logistic hub... So that hub status allows us to be more than just a venue.

- Do you think Singapore is well promoted abroad as a MICE destination?

- I think... we are very well promoted. I mean, there is always room for more, I guess. But I mean, statistics speaks first... I think for ranking, UIA ranking, we are considered consistently the top MICE city in the world, globally. So that's easy, for us to be there all consistently. I think.. all credit of STB and the industries. We are doing very well in promoting ourselves. It's a good destination.

- Is it important to have a public a private partnership to promote Singapore?

- Of course, I think it's where we are going right now. The collaboration between the private sector and the government sector is key to true making. Going back to what I'm saying, we differentiate ourselves being different, not just being venue for conferences or MICE. We are more than just a venue, we have the whole ecosystem. And this is thank to the collaboration between the industry, the conferences and exhibitions organisers and government agencies.

- The main way of Singapore is promoted?

- I think STB must be in a better position to answer this question. But the strategies that STB are taken are really much more focused on the industries. So, let's say, industries that we have very strong value proposition: medical industry is very strong, water technology is very strong... I guess this is how the Singapore Government look at the priority industry that they want to develop. For the private sector side, we will try to align our strategies with the government 'strategies sometimes. So we will bring in events that we think it is in alignment with the government agenda, with the government strategies. At the end of the day we work in alignment and gets better results that trying to work individually.

- In your opinion, what were the main challenges of the MICE industry 5 or 10 years ago?

- I think... from the incentive destination perspective, 5 or 10 years in terms of the attractions that Singapore has, it wasn't as exciting as we are now. The image of Singapore 10 years ago and Singapore now is different. We got a lot of more exciting things. This is important for the incentive perspective. Also for the MICE perspective at the same time. Of course, what we had 10 years ago and now are very different, we have a lot of more to offer now, in terms of attractions, not just attractions, in terms of facilities, in terms of support, in terms of professionalism of the industry.

- What will be the next challenges for the MICE industry?

- We need to continue to reinvent ourselves, we have to offer value to the stakeholders. Will Singapore be a cheaper destination? I don't think so, even more expensive. So as we get more expensive in that sense, then what are we giving back to the attendees as exchange? We need constantly to reinvent ourselves. 10 years ago we were a nice destination, we had our zoo, our bird park... Were we really a cosmopolitan city, as exciting city as London or Paris? Maybe not. But today if you ask me... we might not be London, but certainly... You come here and you catch a good musical, Michelin stars, restaurants here, nice attractions, we have very different Singapore. Gardens by the Bay. In ten years time, all new. So what's next? For us in terms of... how exhibitions and conferences evolve today? In ten years time our delegates in ten years time are students today who are used to social media, who are used to getting things from the web, who have a very different way of (...) knowledge from delegates of ten years ago. Today our structure of conferences switch our profile of delegates. In ten years time, our profile delegates will change. Then we need to keep and reinvent ourselves. We are doing that right now. Ten years ago, in the use of technology in conferences was not as pervasive as today. Ten years ago our conferences we had in Singapore, we put four people (...) and that's it. Today our conferences are attractive too, it's more engaging, more interactive.

- This is something I like about Singapore. In Europe, at least in Spain, everything change but very slow.

Maybe because Singapore is a small country. Here everything is very fast. When you see something weak, immediately change.

- We are introducing new things to the exhibitions. Traditionally exhibitions, what you see, people with many booths, people walking up and down, that's it. Today we introduce meetings, we introduce digital innovations into the exhibitions, do business matching... So we are counselling involving. We will need to continue to involve in the next ten years. Today people buy products to the exhibitors. Ten years time, I still think, exhibitions and conferences will be still relevant but what the stakeholders will focus on, it will be different. Twenty years ago people attended exhibitions to really, really buy because it was the best way to source for products and services, to attend the exhibitions, in three days you could see 200 suppliers from all over the world. Moving on 20 years, today. Is that true? Not really. It's not necessary the most efficient and the best way to buy. But sure, exhibition are still growing. People attend now for different reasons. (---) is still important, but other things: networking, knowledge sharing, branding... So the use of exhibitions today and the use of exhibitions ten or twenty years ago are very different. Exhibitions will exist in ten or twenty years time? I don't know. My personal opinion is that it will exist. But the use of the exhibitions or conferences in twenty years time as compared to now it will very different. And our challenge will be to anticipate what will happen in twenty years time. We have to work to become relevant at that time.

- This is important: to anticipate and create interest. This is all the questions I had. Thank you so much.

ENTREVISTA 9: MAURO DEL VENTO

[Pregunta no recogida en la grabación]

- Singapore is a good destination. In our case we do many incentives. It's the target of our business. Doing congresses or other things.... is not our main focus.

- **The main focus of Lotus is the incentive travel.**

- Incentive, this is what we have been always done. We have done other things, but maybe it's incentive. We work mainly with many European countries, so you know, Spain, Italy, France, Belgium Germany, Russia.... I would say 90% is incentive.

- **Most of them are European coming to Singapore**

- Yeah, European... This is an Italian company not just in Singapore, but all Southeast Asia we have managers Italian, anyway European. In Malaysia we have a Russian (...) We work a lot with European customers.

- **With the crisis in Europe...**

- Russia has problems with the currency. Lately we have also problems with Russia. But in the last few years we have been affected not only for the normal leisure groups, but also for MICE. A lot of companies they cancelled the incentives because of the economical situation. What's happened in the last few years, they use to book in the very last minute. This is something that never happened before. Usually for incentive they book really in advance, one year before, sometimes more than a year. But recently it happened that... I have a few groups, bank groups that they book 2 or 3 months in advance. It's really changing.

- **Maybe because the situation is very unstable.**

- That's the thing. It's not anymore like before where everything was planned in advance. I think because there is crisis in Europe. That's why they cannot plan anymore like before. This is one of the main reason. But definitely the market is low for incentive.

- **And what's your opinion about the situation of Singapore as a MICE destination?**

- Singapore is still one of the best destination for MICE. The problem is that it's really expensive, especially now with the crisis in Europe again. Euro is not anymore as strong as before. I think now it's 1.6 when before it was almost 2. It makes a big difference. But still it's one of the best destination for MICE.. However, because of the cost of the services, because of the hotels, it's really affecting. We have a lot of request, but again they are not materializing because of the cost. It's easier to go somewhere else, to other countries, not just in Asia... A lot of people request Asia and they see it's very expensive and they go to America, for example. Or maybe they go to cheap destinations like Bangkok or other cities. Singapore and Hong Kong... Singapore is even more expensive than Hong Kong today. It's very expensive and it's affecting.

- **The negative attribute of Singapore would be the high cost?**

- The high cost is one of them. And the currency. The currency is becoming stronger and stronger.

- **Now the American dollar is stronger.**

- The American dollar is stronger, but it's not helping. We have few groups from America, from South America as well, Colombia, you know. But they are really... ineffective from the US dollar. So they book and then they cancel. We had one group in Marina Bay Sands, booked by Colombian Embassy, not a big group, small incentive. Then they had to cancel, and then they lost 9,000 dollars. It's not easy. So the request is still there, but when they see the price and they compare to some other countries, it's a bit tough. Some hotels are struggling. If you think about Marina Bay Sands, everyone want to go there, so no problem. They are always busy because of the casino, still it's one of the most popular attraction in Singapore. But the rest of the hotels are really struggling.

Singapore still have a lot of congresses. But congresses are different story. But even congress sometimes... can be tough.

- I heard from STB that meetings and congresses are strong.

- Sometimes it's a government thing, they pay. So it's easier.

- Also because Singapore is a hub for many companies and they have their meetings here.

- Yes, but I believe that they have been affected also, not like incentive or groups. Maybe it's small percentage compared to incentive.

- Are there any factor related to the region or the industry affecting Singapore?

- The expenses... I don't think there are some other issues... Singapore is a destination which can be reached quite easily from everywhere. You have Singapore Airlines, you have many companies that stop in Singapore. So there is no problem to reach Singapore. Infrastructure, you have everything you like it. You have so many different hotels, so many different prices as well. But still compared to the categories of hotels with some other region or some other countries, you spend more here. The only good thing is that Singapore is still new destination because of the Formula 1, Marina Bay Sands.... This one helped a lot. Marina Bay Sands brought a lot of people to Singapore and still bringing a lot of people. I think the main factor now is the cost. Because it's not just the accommodation, it's also the food, the transport, the guide... The guide here is crazy, 50 dollars per hour. If you go to Bali, you go to Bangkok it's not like this. All these things, if you consider, are affecting. To make an example, normally people doesn't do anymore the excursion, at least they have really money to spend (...) It's really expensive. The main reason is the cost.

- For incentive, which companies send their staff here to Singapore, more banking...?

- Well, lately we have more banking, insurances... they still have some money to invest. If you think about the other the categories of the industry, they are very... Before you served bankers, you serve (...), manpower industry... But nowadays it's really... This kind of people has been more affected in Europe. A lot of companies are closing down, or moving to somewhere else, moving to Asia. For this kind of companies it's really tough.

- For the incentive, it's very important the promotion and marketing of the country?

- As I said, they are doing quite a good job promoting Singapore. I remember my friend told me that even in Italy they used advertising in the bus for weeks or months going on. I'm sure they are doing a quite good job. And as I said Singapore is not anymore like before. People knows Singapore very clear now. Before Hong Kong was better well-known. But now Singapore because of the Formula 1, many things are going on here, people knows Singapore much better. In terms of promotion and advertising Singapore is doing a good job. They just need to review the cost.

- The main challenge for the future is gonna be the cost? They should review the cost of the country?

- Ok, this is one of the challenge. Otherwise, hope the situation change again, as fast as possible. Otherwise, Singapore has to adjust itself.

- When you came ten years ago...

- The situation was different. I started to work with this company in 2007. So at that time the situation wasn't bad. From 2010, 2009,... things started to change. It depends... It's not the same for every company. Last year, for us, was ok. This year, not very good. You can't really forecast. Last year, we thought it was a really bad year, but in the end it wasn't. And then we thought this year was gonna be better,... but you never know. It's unpredictable.

- I have interviewed a few people and the common thing they comment is the high cost

- Yes, the high cost. This is different for incentive, but you know, a lot of companies call directly the hotel. So they do directly with the hotels for the rates, for the rooms services... They ask us for less services. Before this

one wasn't a common thing.

- They want to avoid intermediaries and save money.

- Yeah. Not all of them, but some of them, they do. They can't do the transfer on their own because it's not gonna be easy, they cannot do the guides, the restaurants, excursions... But hotels, they can do that. So that's also affecting.

- I heard the competition between companies is tough.

- There are so many players... You know what happen? We have a request, they send to us and they send to Pacific World, they send to Asian Trade, they send to ten different players here in Singapore. So then we send the rate, they send the rate. And then, they check: "Ah, we like this program". And then they ask me to rate it, and then they ask to everyone. It's not because there are more players. We still have some agencies that they don't care so much because their clients can still spend. When I ask them if they have sent the request to somebody else, they say no. So some companies still don't have this policy to ask to three, four, five different agencies. Most of the company has this policy to ask different agencies. But some of them, they don't, they just go straight. But again is less, less, less than before. If you find this kind of clients nowadays, it's really like, you know, a gift.

- How big are usually the groups?

- Well, the group can be 20 people, 100 people... I always say it's not about how big is the group, because sometimes you can have a big group and they spend very little. Sometimes they are bankers. We had this group last years, 20 bankers, and they spent a lot. They have more budget. So it really depends. Sometimes we have group of Chinese, 100 people and then they go to the food court. It's really... I don't think it's a matter of size of the group, it's a matter of spending power.

- The government of Singapore subsidize incentive groups?

- Of course, I think Singapore nowadays... For incentive? Not really, not really. When we have some fam trip from abroad, they usually do something. But sometimes the procedure is quite long, you have to request and you don't know if they are gonna pay you back. But I think they still have some incentive gifts for incentives or MICE.

- What is your recommendation for the future?

- Reduce the cost and the... you know, maybe... actually, I saw... some promotion done by Singapore Tourism Board, I'm not sure if you are aware, for the incentive. I think... there is something like Pacific World. If you have an incentive group with more than 100 people, you have a city tour for free. So they are already doing something. But they just appointed few agencies, a couple of hotels... They are starting to do something already because of the situation. They are starting to support, but I think they should support everyone. I mean, if I'm in incentive they should support me (...) Asian trade, Pacific World. Because, you know, if we are in incentive, and they ask for a city tour, they book through us and we don't ask another agency to do that.

- More support from Singapore Tourism Board.

- For sure, yeah. As I said, you know, everyone want to come to Singapore, really. Everybody like it, but when they see the quotation they say "no way, it's out of our budget". We try to reduce the cost, we try to offer something different, but you know, sometimes in incentive you cannot do too low with the quality and the service you offer. Then, people instead coming to Asia, they go to America, I told you. But with the budget they have, they can go to certain destinations.

- I heard that some companies prefer the quality that Singapore offer, but not many companies have the budget...

- Yeah, and you know, again, Singapore Airlines is one of the best airlines, but it's very expensive also. So if you want to use Singapore Airlines, it increases the cost. I hope it will change, this situation, globally. With this kind of crisis, we are affected more because the cost is higher compared to other destinations.

- Talking about the promotion, do you think it's important to have a public a private partnership to promote the country?

- Well, I think this one would be nice as well. We have a web? in Italy, in France... in Russia, so... you know, especially in Russia they have Singapore Tourism Board. I think they do already, something. Especially our web is working with Singapore Airlines, also with Singapore Tourism Board in Milan, so they have already some connections, they do some promotion together, they do organize events abroad. But they should do more, maybe.

- Ok, these are the questions I had. Thank you so much.

ENTREVISTA 10: MALEHA MAAROF

- What is your opinion about the situation of Singapore as a MICE destination?

- Singapore is a good place, ok? The thing is... very well organized, people are impressed with the arrangement, everything. But if the... those... people with good budget, yes. It's worth doing it in Singapore. But with an average budget, you can't because every hotel price per night is about 300 dollars per room. So how many nights are you gonna have? The cost of food for their meeting would cost over 100 dollars. So these are the things. It's expensive.

- The negative attribute of Singapore is...

- It's... everything, the restaurants, the food when you want to do an event... when you want to do a tour, everything... because when you do MICE, for meetings and all that, it's not just meeting. We will always include half day tour or one day tour, you see. So with these tours, still can't adapt to the cost. I have... for my experience... I have this company, US based and French, their another department is in France, HQ. They wanted to do in Singapore, but when I look at their budget, I say: "If your people is overseas, I would rather do it somewhere else where I can make a full use of their budget with extra (...) experience. This is the difference.

- And the positive attribute of Singapore?

- Nice, safe and expensive. The standard of living in Singapore is very high. Let's say, the transportation, because when you do events, you need to have transportation. I cannot transfer them by public transport. I mean, coach like... They have to take the MRT. No, I can't, right? So I have to do arrange for personal transport transfer. This is very costly.

- According to you, for which reason is Singapore the selected city to hold MICE events?

- To have in Singapore, you don't have to think much. Everything is ready, infrastructure is there and you have a lot of places from small as 10 and as big as the number of events that you can do. Events location, places are already provided. As I said, the only thing is the cost. When you do because..., our staff is well-trained, you see. The most important is: everyone speaks English and English is international language. So you don't have problems.

- Where are your customers coming from?

- Ok. For example, I do a lot of, quite a number of original meetings, no doubts, like for example this company, eh? They are (...) they are navigation company, they are based in US. All the big bosses are from the US, the trainers, everything. But they have another department from this equipment, the HQ is in France and the people they have are from Russia, New Zealand, Australia, ... So I'm getting... even though they call themselves, the event is AP, an Asia Pacific event, I'm bringing people from Germany, from France, from US, from UK, from Australia, New Zealand, China, India, Korea, Japan, Southeast Asia. So when I do an event like this is international, worldwide.

- You mentioned that Singapore is expensive, do you think that Singapore can compete in future with other countries in the region?

- The problems will be there. But on the other hand, if people think about the service, experiences, still come back to Singapore, you see. But if you don't need that kind of experiences, if you are talking about major events, yes, like ITB Asia for example, F1, we do have a lot... getting more and more events, international events in Singapore. Sometimes for the event organizers to have in Singapore is the image, they do an event in Singapore they feel more reputable, they have more confidence for people to come over. When you have an event in Singapore, you don't have to think of the strikes, the riots, everything... If you have it in some of our neighbouring countries they are afraid for they can have a lot of strikes happening, they have a a lot of scares, everything, you know. I don't say that Singapore will not have some of these, we can never know, nobody can guarantee everything, but the assurance and the security provided by the government giving the confidence for foreigners.

- This is very important, especially for business travellers.

- Exactly. It's for example, now in Bangkok, end of September there will be an international event, International Trade for IT&CMA Bangkok this year. But we don't know. In two weeks time there's another event also in Bangkok. So the fear, there would be a lot of cancellations, you see. So that is (...) again.

- Any factor related to the region affecting the MICE sector in Singapore?

- It does, it does, it does. Because if anything happens to Bangkok, Bangkok being the capital of Thailand, automatically people are worry to go to any part of Thailand. It's not... FIT, the movement is still there, but if you are talking about incentive, if you are talking about meetings events, no. So the other neighbouring countries will benefit. That's also selected, they will be more selected.

- And the MICE industry is strong in Singapore?

- Ok, MICE is still strong and the companies still want to send their staff for incentive trips, they still want to bring their staff out for appreciation from the company, they still want to do events for sales events, launching, everything, yes. But their budget are getting lesser and lesser. So it's really tough to do MICE now. Not like it used to be, ok? It's easier. But with those budgets, we, as an agent, we have to educate the companies who are organizing it. So what will we tell them? Why is it good to go to a neighbouring country? It's only a short flight. So with your budget, if you fly on a normal carrier, you only can stay at three stars hotel. But if you fly on a budget carrier, you can stay at five stars hotel. You see. We have to educate the people, to our customers. You prefer two hours of comfort, of luxury or two nights of comfort and luxury, you see? That's how I can meet with their budget.

- It means that you have to analyse the situation and adjust to the needs of your clients.

- Yes, because their budget is getting ridiculous now. Why it's ridiculous? Sometimes it's... ok, leisure markets is not doing well, right? So those agents doing leisure market are migrating into MICE agents. But even though they are migrating, they don't give that MICE kind of service or perception as a MICE. They are mark-up level, it's like a leisure. So they can go to the lowest. It just gets the money rolling for the company. So we lose out for quite a number of companies. There are a lot of quotations. Most of the time now, the company would say: "Ok, I got his quot from this agent, can you match the same price but with our services? This is our tough part now... So that's our problem.

- Most of your customers are coming for incentive trips, meetings, conferences...?

- Companies, because in our company we are corporates, right? So our corporate companies are ... we have known them and some, most of the time also, they've been with us and they introduce... through their friends or whatever. You know like for example, I was doing this company. This guy, he was formerly the chairman of this company. And when he left the company, he joined another new company. He still contacted me and now he has changed to another company and he still comes and contacts me. Sometimes what they do is they create their own friends like the (...) meetings, all that. That's what we do, not only with our own corporates, but still with others.

- Talking about MICE destination , do you think Singapore is well promoted as a MICE destination?

- Yes, Singapore is very good, a big organization MICE destination because our MICE, big events, infrastructure is there. There are... events place is all there. You know, sometimes we want to do something different in Singapore, you can do the dinner in the zoo, you can do dinner in Gardens by the bay. So we don't do always events in the hotels. This is something that I always look for. When I do events, let's say if I have it in the hotel, right? What I need in Bali? I have three days, so I wouldn't bring my customers to have lunch all the time in the same place. So hotels, ok. One day I want my lunch to be by the beach, one day I want my lunch to be near the punch pool kind of things. So they don't feel bored because once you are inside, you feel (...). That's the reason why sometimes we need to find locations where I have to think differently.

- Does Singapore Tourism Board or the Convention Bureau support the business travel agencies or MICE industries in Singapore?

- Ok, when I do events in Singapore, the subsidies, set to say, is not really from the STB, Singapore Tourism Board. When we bring in... The support is very minimal. It's not what I'm getting from other countries. Because what I see, maybe they know people definitely will come to Singapore. Other countries, they need to subsidize through, monetary or host them for dinner or something like that.

- If you compare the current situation of MICE with the situation 10 years ago, are there a lot of differences?

- Yes, a lot of differences, especially now we have a lot of professionals, expertise, locations... because we travel... the people who run the Convention, the convention people also travel. When they travel, they see and they always bring back the good part and they implant that into the country.

- Do you think it's important to have a public and private partnership to promote Singapore as a MICE destination?

- Ok, Singapore, the Tourism Board is very active. In any international event, they are there. And always the airlines also are supporting them. Because, for example, Singapore Airlines already sells by itself. So naturally in any event I go or any country I go, when they say: "Where are you from?, I say, from Singapore". "Oh, such a big..." The only negative part they say, it's expensive. That's the only thing. We, as Singaporeans, sometimes I crack my head. I don't know what to do. This is nothing much for the country that we can look forward for. So that's why I said, the trend in Singapore now, hotels are not only meant for foreigners or tourists, for the locals, we use the hotels as staycation. That is a big thing in Singapore now.

- This is something that I haven't heard before. It was for the first time in Singapore.

- They go for like MBS, for all the good hotels because sometimes they say: "If I wanna go out, I pay this much, but I enjoy, you know, the facilities and this and that, you know.

- The challenge in the future?

- As I said, competitors. So competitive in prices, but they still want to maintain the quality, we are fighting with the competitors. Sometimes it's really, really, very tough. We don't know what's gonna happen? Because it's getting tougher every time, and every time you will see, the trend now is, let's say: I'm working in this travel agent, and then I will resign from the travel agent and I have a pull of my clients. So whatever I do, I set up my own event company. So you are not only competing with the leisure agents, you also are competing with event companies.

- The competition is very tough...

- It's very tough because more and more event companies are coming in. Because to set up an event company in Singapore, you don't need a bank guarantee because you don't have to issue tickets. You see, for travel agents, we need to issue tickets, and we need a bank guarantee. Depending on how many you tag on... You see. So a travel agent that can issue tickets, we are overhead (...)

- Is now Prime Travel focusing more on MICE?

- Yes, ok, we, for us, MICE now, we are focusing because we know that the yields are better in MICE compared to leisure. So for that we are focusing, we try to capture more MICE and bring it. But when you do, I mean when you do a good job, they will repeat keep coming back to you and at the same time you are gaining others. Sometimes, this year, for example, you join..., you are coming from this company and you resign and join another company. So people talk, so that's how I always get my clients, through word of mouth.

- So the challenges will be the price, the competitors. And 5 years ago, was also the price an issue?

- No. 5 years ago, still good. These past two or three years, the companies doing MICE, I think twice their members compared to 5 years ago. It's very tough.

- Ok, this is what I wanted to know. Thank you so much.

ENTREVISTA 11: MELVYN YAP

- What is your opinion about the situation of Singapore as a MICE destination?

- First of all, Singapore as a MICE destination... Compared to the region I think we are overprice, I mean, you could get very good value for Malaysia, for Thailand, for the Philippines. I think the only plus point about Singapore being a MICE destination is the connectivity, you can get flights from all over the world coming to Singapore and also there are a lot of regional headquarters in Singapore. So I think for that convenience, just a lot of regional offices are in Singapore and the air connectivity, I think we are in advantage. Otherwise it's so expensive, the hotels are expensive, renting the function room is expensive, you wanna get your transport around the island and it's expensive, food, wine is expensive, the accommodation is expensive. In terms of price, some companies, you know, like pharmaceutical they have got big budget, so it's fine for them. But smaller companies who wants to do a MICE program, I think their money can be stretched to Malaysia, for example. You could get good programs in Malaysia, if you wanna compared to Singapore. So Singapore is just for the, you know, the ease travel.

- So this is the negative side of Singapore. And the positive attributes?

- I mentioned the connectivity and the ease of doing business in Singapore. You know, let's say, visa, it's easy to get for many people coming from all over. The connectivity and the convenience of doing things, very fast. It's just the cost. But every MICE company when they want to hold any event, number one is cost. Nobody would say: "Oh, I wanna come to Singapore because I love Singapore". Everybody is cost conscious. You know, nobody would say: "Oh, I wanna go and do an event in Monaco". Do you know how much would that cost? Every time, if I'm a MICE event planner when I speak to my client, the first thing, bottom line, cost. And secondary, connectivity. And third, convenience.

- I have been talking to different people from Suntec, Marina Bay Sands... and they said that they are full.

- You were talking to Marina Bay Sands?

- Yes

- Full of what? Gambling?

- No gambling, but meetings and other events. The said all the venues are booked

- Let's talk about the convention business and its context. When they say that they are full. See for example, my friend is organizing... it's not even a MICE program, let's say, for example, somebody holds a wedding. They could take up the space already. And when you do an incentive or you do a conference in the... what is called?, those convention halls you need to block out the dates. For example, your event is 3, 4, 5 and 6, right? If somebody takes in like... my friend who is doing a three days, one day wedding, he has already taken one space and then, you know, you cannot connect. So they would say "it's full" because you cannot connect. Most likely... most of the time I do a convention it's a 4, 5 days, you need to block the thing because you need to set up the tentage and you need to tear down. Actually event itself is 5 days. So when we look a month, like that, if you take this or this over the weekend, this space would be lost. So a lot of times they say "Oh, it's full", maybe they got a few dates. It's not completely, 100% everyday. It's impossible because people need to tear down, need to set up. When they say it's full, it means that you cannot block it by a certain period. My friend now is doing a Buddhist pilgrimage where these all top monks are coming from over Bhutan... He is doing in Suntec, in Suntec Convention. He has taken the thing for three days, Friday, Saturday and Sunday. So he has blocked here already. So I mean we can't generally quite taken up because you know, NATAS travel fair also will be done in weekend. And this is nothing to do with MICE. So their convention space is taken up, but not for a purely MICE event is taken up. And then we got the some..., say for example, some deli communication event is going on, those are trade events and not MICE, and not MICE itself. If you are talking about MICE is really, you know, all these MNCs come together and have a great meeting, this is what we call MICE. You know, even John Little Great Singapore Sales, Popular Bookshop they have the sales... It's all done in Expo, NATAS travel fair is done in Expo. So now they got some other travel fairs done in Expo, ITB is done in Expo. These are not MICE, these are just events taken up the space. MICE event itself is not so easy to pull it off.

Say for example, MWAY, when they come to Singapore for their MICE event not necessary they would need to take a space in a convention, in all these convention halls, they could take it up in a hotel room or a hotel function room.

- So they have to diversify the business.

- When they tell you that MICE program is full, not really.

- They said that the MICE industry here is very strong.

- Events. Events industry is very strong, I would say. I mean, for MICE, you know, I have been around for certain long time, I would say that Events industry is stronger than the MICE industry. There is a MICE industry, but small. You can see Suntec calendar. When you open up the Suntec calendar, you can see all events, all events, not really like big pharma, big companies. Most of them would do it in a hotel.

- In hotels because maybe they are smaller and cheaper.

- Yes, definitely, cheaper.

- And the competition of other countries?

- Yeah, can you imagine how expensive the room in Marina Bay Sands is? When you want to do MICE, you have to take up like so many rooms, one room is about 500\$, unless you are super rich, unless the company is super rich, otherwise they will not. This is my point of view. It's different for what they say, right?

- It's different. But this is the interesting thing because they are from different sector. When I talked to Suntec or Marina Bay Sands, they said that the cost is not an issue. They mentioned that Singapore is more expensive, but here Singapore can offer more than other destinations.

- The cost is primarily concern. I attend several MICE trade shows, CIBTM and IT&CM. CIBTM is held in Shanghai and Beijing and IT&CM is held in Bangkok and Shanghai. There are the four places where they do the MICE programs and they invite all these MICE planners to come for all these events, always it's about cost. I propose to them the ships, which an excellent MICE destination because you get the accommodation, you get the F&B, you get the facilities to do your MICE program, but the bottom line, cost. Always cost. When we do a comparison between holding an event in a ship and holding in a hotel, we are more like cost efficient, more value for money. But yet, people still say "oh, it's a cost". It's always about the cost, the bottom line.

- So the main factor affecting the MICE industry in Singapore is the cost.

- So many businesses lose out to Bangkok, Phuket... I could tell you like half. It's not because of the stability in Singapore, or not because of the traffic jam in Jakarta, many people hold it there. Yeah, like Bali, so many people hold their things there. Because of the air connectivity, so it's kind of troublesome, so most of people would say: "Phuket is nice, but air connectivity..." So people do it in Bangkok most of the time. But then because it's so volatile. You know, you plan your event one year in advance, and suddenly a bomb goes off and when that happens, everybody will start to cancel. For example, now we have the IT&CM in Bangkok in October, now people are starting to ask if it's safe, if it's safe. So for that, you know, they are very good value for money, it's just the volatility of it. However, Singapore is very stable, very convenient, very efficient, just the cost.

- And your customers, people coming for MICE, are they from Asia?

- My area of responsibility is Asia, so I'm supposed to do Asian market to bring them everywhere. Of course the ship, 50% of them are Americans, 30% of them are Europeans, and the rest of the world. My major concern is just Asia. Say for example, someone in China wants to do a MICE program I'm the one in charge [...] I've done a few MICE programs on the ship already, but big, rich corporate companies. They can afford like Medicare, what it's called? Mway, Daikin... these are people with a lot of money to spare and big MNes.

- What is gonna be the main challenge in the future?

- Because it will get more expensive, more expensive definitely.

- What can the government do?

- Singapore Tourism Board is quite good, because they sometimes give grants. Say for example, if you have a big group coming, Singapore Tourism Board has a MICE department and they do give grants to offset the cost. See, for example, now we are trying to organize... I belong to this club called SKAL, it's an organization of all travel professionals. The headquarter is in Torre... Hey, the headquarter is in Spain, Torremolinos.

- In Málaga. What's the name?

- SKAL, it's an international organization of all travel professionals. In Singapore we have about 104 members, but mainly top. You have to be in management to be able to be part of the club, for various industry, in travel industry, hoteliers, travel agents, I'm only the cruise one, we got tourist attractions and everybody. What was the question again?

- We were talking...

- Ah, the SKAL thing, right? Every year SKAL has a major congress, they have Asian congress, and the world congress, ok? Every year this congress move around, you have to bid like the Olympics, so we are trying to bid for the world congress and the Asia congress to be held in Singapore, all right? So we approach to Singapore Tourism Board and they give us a grant, like... "It's ok, if you manage to pull this event and have it confirmed in Singapore we sponsor you maybe with the Lion Dance or some small little things. Yes, they do help us in that way.

- But they subsidize, for example.

- No, small things, transfer, city tour, some small little things, not huge. So the industry still have to fight for themselves.

- Do you think Singapore is well promoted as a MICE destination?

- I think Singapore Tourism Board has done their part... I don't know like... You know in Bangkok they got TCEB, Thailand Convention and Exhibition Bureau. They have got this special department just to promote MICE and they are very aggressive, they are putting a lot of money. That's why they are bidding for the world congress to be held in Bangkok in 2017 and I think they are gonna be quite successful because the government (...) a lot of money. The Tourism Minister went to, you know, do the presentation. They are very aggressive with doing the MICE market. It's called TCEB. I could introduce the person in charge if you want... But in Singapore they just promote Singapore as a destination, but not like... they have got a little MICE department but not strong force, [...] Singapore Tourism Board put step: "ok, we give you a target visitor arrival", that's it. And everybody would (...) to any particular destination. But it's not what Thailand is doing or Korea. Korea is also very strong. Korea have got very strong the Jeju Convention Centre and the Busan Convention Centre. They themselves got so much money. So they don't really need. However Singapore Tourism Board has got a little bit, Suntec has got a little bit of money, everybody has got a little bit, but not everybody has come together. So everybody is doing their own things.

- So the cooperation between public and private sectors is not strong?

- It's all event planners, MICE event planners who is doing all the work, like somebody, let's say for example, a Russian company says "I want to do an event in Singapore". It's the event company that goes out to bid for the project, not Singapore Tourism Board who goes out.

- It's not like Thailand who is bidding for the world congress as you mentioned.

- Thailand, they work with all the tour planners, with all the event organizers, they go together with TCEB and they do their presentation. Everybody is shipped in, and everybody is very hungry for the business. They are hungry for the business. But here, hotels are always full!!!

- I know during the 80s Singapore wanted to attract MICE travellers because they are bigger spenders, but it seems it's not anymore.

- Not anymore. The high end ones go to somewhere exotic. The really, really rich one, they really well to do companies, when they want to engage, you know, the best performances they give them something very special, yeah. From Asia... who wants... if you are, if you are based, if you are Thai... if somebody who lives in Thailand... if I tell you, if you are a sales man: "Oh, work hard, you get rewarded with a trip to Singapore". Not excitement. It's not enticing factor for salesman who is trying to work hard to achieve their targets. You know, it's not like (...) "next year we are going to Turkey, Capadoccia"; a kind of "wow, I wanna work hard, I wanna achieve my target, I wanna go". But in Singapore they will ask you to cash it out and give them a Rolex watch. It's not so much "wow, I'm so determined to work, because Singapore...". We don't have the "wow" factor, just people come for shopping, you know, and all that kind of things [...] It depends... maybe for the Western people, it's good. But for Asian, no.

- For Westerners, Singapore is very popular, at least in Spain.

- The people come over because the air connectivity I was telling you about. They just maybe come one or two nights and they jump to Bali, do jump to KL...

- To visit only Singapore, no one comes from Spain or Europe. It's very far.

- Nobody will come to visit Singapore. They all will be on the way to somewhere else. Singapore is only to spend...

- One, two or three days.

- If you do tourist arrivals to Singapore, they say 8.9 million or 9 million or something like that. But if you look at the nationality of this people: where are they from? Malaysians? Could they be those people who go in and out of the border? You know, from JB to Singapore? And you see Philippines, you see many Philipinos coming into Singapore. Are they real tourists? I always ask myself: are these people real tourists or they are just coming here for a job opportunity, coming on a tourist visa? These people coming from Vietnam: are there so many people coming from Vietnam? I always think that the figures are inflated. Are they real tourists coming to spend money here? I don't think there are so many, I don't think so. Otherwise retails will be doing great business, but retails are not doing well. There are a lot of things missing the link from the official statistics and the reality.

- I was talking to the Convention Bureau and they didn't say anything about this.

- Of course, they wouldn't tell you. People who go gambling, all these aunties who come and cross the border for gambling, you know, they get free transport into Resorts World. Everyday they go in and out like that. So the figures are inflated.

- Yes, I think so. Many countries do that because it's the image of the country and the prestige of the country when you say that your country is visited by 10 million people.

- 10 million people, umm, where? You don't see that thing. I'm sure when you look at Suntec or Singapore Expo, all events. They book the venues, MICE few.

- The cost is a problem for the MICE industry. Is also a manpower problem for the MICE industry?

- Of course, can you imagine a manpower? Wow!!! You wanna do a banquet, how are you gonna get the staff? Not enough staff. Manpower is a huge issue now. Hotels, the one to try to retain people, so that's go, because now they have to go after quota, right? I think there is a wrong policy, but maybe it's just for the election. After the election, they are gonna be more relaxed {...} So maybe next month it will be fine, let the people in again. The manpower is a big issue, but again retention, how you retain people is money, right? If they pay them so little, who is gonna stay? We are one of the lowest paid people in the developed world, I mean, 800\$, come on!!! Nobody... If you paid higher, I believe, you know, people would stay. Manpower, I think manpower is like a very... when we say there is a shortage of manpower I think it's a very romantic way to say. But I would say there is a shortage of cheap labour and no shortage of labour. If you pay people like 1,500, I'm sure a lot

of people would come. Now we are paying 800, what? 3\$ an hour [...] What kind I do with 3\$? So there is a shortage of cheap labour, correction.

- Regarding the top managers, is there a lack of qualification?

- I would not say there is a lack of qualification, there is a lot of highly qualified people here. It just... the... every salary expectation is a... (...) of proportion. I mean, all starts from our politicians who are earning like millions of dollar to the people who are earning like 600, you know, collecting cardboards. So the income gap is so big. People's expectations has become like (...). You know, for somebody who is graduated who comes out "Oh, my salary expectation is 3,000\$", It can't be because in the travel industry salary is much lower. If you wanna get 3,000\$, you know, engineer maybe, architect maybe, a banker maybe, but in the travel industry is not possible. We all start from very low and we are going up very slowly. Nobody goes into the industry to immediately become a hotel manager. You have to climb for a long time. So I think expectations has to be managed. The salary has to be managed, you know, you don't think that "oh, I come to travel industry, it's very glamorous, I wanna get a high salary". Who is gonna do the bottom job? Somebody has to do the bottom job.

- I was coming before from Temasek Polytechnic because they have a diploma: Event Management.

- I used to be from there, long time ago. Have you met the lecturers?

- I met one of the lecturers, Benjamin.

- You didn't meet Grace? She was my classmate. [...]

- The expectation is an issue for students, what they expect and what they get, it's not the same. So there are many people after graduation quitting and changing sector.

- In my class, I'm the only one in the travel industry. All of them are out of this. Even Grace became a lecturer. Nobody is staying in the industry.

- I think to work in the travel industry, you have to feel passion for what you are doing.

- If you don't have a passion... Now I'm mentoring people from (...) You know, (...) they asked us, the industry leaders to mentor all these young students. So unrealistic! So like, come on!!! What are you gonna do? I mean, those people who wants to be chef they know their expectations, but those people who are in management, they think: "Oh, when I come to a position, I want to be like that, manager already". No way, but this young people expectations are spoiled already.

[...]

- Can the government do something? I know passion is very personal thing.

- I think they have already done a lot. I think the government has done the necessity of, you know, of, education system. [...] But how one wants to move ahead, it's really up to the individual, you know. If this person is not meant to be in that field, it's no point like putting him in the field [...]

ENTREVISTA 12: ALI BASRAI

- What is your opinion about the situation of Singapore as a MICE destination?

- Singapore is well positioned to tap into this growth. Over the period, it has continuously focused on deepening innovation and to create distinctive Tourism products. Over the period the performance standards and capabilities have improvised on productivity. Very Impactful marketing initiatives to target both tourists as well as corporates.

- According to you for which reasons is Singapore the selected-city to hold MICE events?

- IT connects the world's biggest markets in all respects. Very convenient to get to Singapore from any part of the world. Politically stable and sheltered above all Safe .World Class Venues to choose from , along with efficient services. Experiences and Professionally trained environment. One can mix business with leisure. Getting around the country is easy and efficient public transport system.

- What are the positive and negative attributes from the Singapore MICE travelers perspective?

- Singapore offers an excellent range of state-of-the-art convention centers, exhibition halls, and meeting venues that suit a variety of needs and budgets. These venues not only offer first-rate conference and meeting facilities, but also the convenience of a wide range of accommodation, food, shopping, entertainment, and other lifestyle options in close proximity. The Negative Impact that Singapore faces are with the Hotel Prices, which need to be controlled. Secondly , there are way too many pre fixed exhibitions in the country which are blocked out way in advance during peak dates and this leaves less room for newer business to step into Singapore.

- Are there any issues resulting from factors related to the industry or region as a whole that are currently affecting the operation of this business?

- As mentioned earlier, the hotel prices need to be brought slightly under control as it forms the largest component of any MICE TRAVEL. Singapore often loses out on large MICE events within the country because of prices, even though the country has everything to offer in terms or professional and efficient services . However neighbouring countries, are winning the game based on this.

-What do you think about planning of MICE tourism development in Singapore?

- I think it would be a brilliant idea to have a MICE Development Board or committee within the already existing network of STB . This will perhaps give guidelines on how to promote and take the best benefit out of Singapore as a MICE Destination and it will benefit all sales, operations and marketing individuals involved in planning meetings and events .IT will help both the planners and suppliers to integrate sustainable practices.

- In your opinion what are the main ways in which Singapore is promoted as a MICE destination? Is Singapore well promoted?

- The Singapore Exhibition and Convention Bureau, has definitely helped in bringing under one roof event professionals, meeting planners and incentive organizers from around the world plan and execute successful events in this vibrant island-city. Beyond the above, yearly fixed events , like FOOD and HOTEL ASIA, FORMULA 1 etc, have played the role of publicizing Singapore as a MICE and LEISURE Destination.

- According to you what should be the main focus of MICE tourism promotion?

- Grants and Incentive Scheme. It should highlight the continuous support to the evolving and varied needs of the industry and build a strong pipeline of business events in Singapore. Its involvement in helping event professionals, meeting planners and incentive organizers from around the world plan and execute successful events in this vibrant island-city. Highlight the Double Tax Deduction Scheme. SECB partnership with major tourism players to launch "In Singapore Incentives & Rewards" (INSPIRE) - a rewards programme that leverages Singapore's unique and world-class attractions to curate unique value-added experiences in dining,

entertainment and attractions with a strong local flavour for the Indian and Chinese markets. The contribution and Support from CHANGI AIRPORT GROUP and SINGAPORE AIRLINES. SECB involvement for the facilitation in securing venues; introductions with leading government agencies, local associations and business partners as well as marketing and publicity support such as street banner support, logo support and event listing on YourSingapore.com.

- In what areas do you identify changes in comparison with the past? What do you think of these changes and their impact on tourism development?

- SECB involvement has given the globe the confidence that the island country is capable of not only hosting an impeccable and flawless event , but also made it easy for liaising with authorities. More over in the recent years, the tremendous increase in venues has given multiple options to planners. Increase in the inventory of rooms in the last 4 years has also , helped in bringing in more MICE events into the country.

- Do you think it is important to have a public and private partnership to promote Singapore?

- SECB and STB – MICE, work hand in hand with the Hotels, excursion partners and Travel and Trade contributors and this Allianz has enhanced the countries brand image as a destination . However Singapore could partner with IEA (Institute of Estate Agents) to further increase their network within the country.

- What do you think will be the major challenges for this business (over the next 5 years)

- While the fundamentals for tourism remain strong in the long term - thanks to Asia's emerging middle class and a rising demand for travel in the region, there could be a short term headwind, because of an uncertain economy in the WEST . and an over all uncertain global economy.. Regional competition and domestic resource constraints may also cause a slight completion or challenge. Strategies need to be populated for a long term sustainability.

- What would your suggestions be for the strengthening tourism policies and collaboration in Singapore? Do you see the existence of some kind of a vision about these issues?

Its essential to develop new products to keep Singapore a destination of choice, leveraging technology to increase productivity and improving manpower skills. IT is essential for Singapore to host major World Congresses and several key meetings including WTA Board Meeting and Global Advisory Council and the SPAR UK Convention . Meanwhile, existing events such as the International Furniture Fair Singapore and BroadcastAsia continue to experience strong growth in attendance and/or exhibition space, signalling Singapore's continued popularity as a MICE destination , not to forget the continuation of Formula 1.

ENTREVISTA 13: ANGELINE TAN

- What is your opinion about the situation of the MICE industry in Singapore?

- I think the MICE industry is still doing good in Singapore, I think because so many of the convention areas are coming up, like Suntec that is fully renovated and opened, and Marina Bay convention center and now at Sentosa there is also a convention center. So I believe the Singapore Tourism Board has been putting a lot of efforts to try to bring MICE events coming to Singapore. Whether it's enough, we always say "never it's enough". You could do it better. But I think there are a lot of events coming up to Singapore because of the infrastructures we have.

- And the positive attributes of Singapore as a MICE destination?

- I think what the events companies appreciate is the efficiency and the accessibility. It's not difficult to get things done. Everything is very convenient. And I think what they appreciate is the efficiency and the convenience and also the technology, the advancement of technology, audiosystem and all this. So I think that place is very important part. And I think to be able to have all the delegates coming from all over the world to come down, to get to the location and all of this, wherever you wanna go, within half an hour you are there. So you don't have to spend a lot of time on the road, to travel and all of this. So the accessibility I would say it's a very important factor.

- And the negative attributes of Singapore?

- The negative part... I think what I feel is whether... I believe a lot of them want to look for space where you can use outdoor events. Yes, we came out with Gardens by the Bay, you can do conferences and to be out there for a team event or whatever. But whether we have a capacity to do, I really... I don't think so. I think in terms of being a tourist destination, I think it's very good, a lot of, for example, entertaining companies want to do a performance there, but to have the whole area close up, I don't know because it's very much subject to weather, you know? So like... I think... there was an event there, when it started raining, it was very difficult.

- And the cost? Because I think it's one factor affecting the MICE Industry.

- Oh yes, this is another factor I wanted to talk about it. The neighbouring countries, the region might find Singapore a bit expensive because of the strong demand of Sing Dollars. So they might find to be here, plus accommodation, plus the meeting... this has an impact. So some of them might move to another location.

- So this is a negative attribute and it affects the MICE industry.

- It's not something negative, but I think what impact, what... people would contemplate whether to come to Singapore because it's an expensive destination because of the strong dollar. I think it's not fault of the hotel or the convention center, but I think it's the currency. So a lot of them want to move to Bangkok. But Bangkok is going through a problem now. So when one region suffer, another one benefit. So I think the only disadvantage is the strong currency. But when we talk to any of the meeting planners one thing is Singapore is an expensive destination, but the plus point they say when they have held the event in Singapore, you know, it's gonna be very efficient, everything is, you know... they wouldn't have to worry whether this thing would happen, travelling from here to here would take how long, if you are in Bangkok it's gonna take two hours, you don't know whether you arrive or not.

- For the hotels, are there now less meetings than before, 5 or 10 years ago?

- Ok, in terms of meetings, yes. I think it's not as big as before because of technology, you can do skype, you can do conference call, you can just log in and you talk, you don't have to... I mean, you have meetings because there is a training group that comes in and all of this, but if you have to fly out for a conference, yes, but meetings have cut down, probably companies have been cutting on courses because of technologies, you can do a conference call in a meeting and see everybody. But I wouldn't say it has been cut down by 100%, probably if you ask me between the 20 and 30% drop, yes, yes. 20 to 30% drop, yes.

- Yesterday, I had a meeting with Temasek Polytechnic because they have a diploma in Event

Management and they mentioned to me that there is a problem with the manpower.

- A lot, my new hotel, we are struggling very much getting people. Unemployment rate in Singapore is very low. I think it's 2% [...] So it's nothing. Everybody has a job and when we enter to a situation like this, then the people can be what they want to do. So for us, hospitality, the service is a problem. We are having problems with F&B, we are having shortage of manpower in the front office. Singaporeans do not want to do... to be a waiter, they don't want to do cleaning. So we have to get people from China, people from the region, Malaysia, Korea or Taiwan.

- For the top positions, is the people enough qualified?

- Ok, I think a lot of the young generation they thought when they graduate from the university and all of this, they could be a manager. But we do have certain programs, my company has a program. If I have graduates from the university we can put them on the development planners. So they sign up with the hotel for 18 months program. So we train them in three departments: front office, housekeeping and food and beverage. Then after the 18 months, we give them like an assistant manager position and they have to work on it and see how they performance and then we move them out. So at least there is... if any of the people... they come for an interview, the candidates, we say we have a career plan, and this is what we have. So that's already a path of how you want to work... to achieve what you want. But in terms of manpower, yes it's tough. There is nothing we can... we appeal to the government, we talk to them, but I don't think... there is any chance because we are very tight with the foreign workers quota. So I think we have to be on technology, some other things we came out and put activities and all this to improve, for example, like housekeeping, we don't want the housekeeping to count the linen, so... every linen we have (...) and they do the counting. So we are looking to a few initiatives with Singapore Tourism Board and of course to invest in technologies (...) But the good thing is the government have some grants that we could apply, activity grant... I think we maximize the opportunity there and then work on it.

- Are there any factors affecting the MICE industry in Singapore?

- Affecting Singapore? I think there are a lot of new hotels coming up, a lot of new hotels. What will impact Singapore? Because we don't have our own resources, everything we depend on our neighbours, in terms of financial we are pretty strong, all the banks and financial hubs are here, but we have a lot of... probably other industries, manufacturing, we don't a lot of here, so we depend a lot on the region resources. But one thing, I think what the global perception appreciate Singapore: we are very stable, it's a safe place to do business, everything is very efficient. That's why they want to come to Singapore to open a company. So I think this is a plus one for us. Being such small country, I think we are very successful over the years. So I think the confidence level, I have to say the confidence level in any of the business partners is very important.

- So new hotels are opening up?

- New hotels. Actually, I'm preparing my next year budget planning and yesterday I went to see how many new hotels are coming up in Singapore, I think about more than 10 hotels, up to 5,000 rooms.

- So it means the business is doing well.

- If you talk about business, whether Singapore is doing well, I think we still have an average of mid 80s occupancy, even for last year. So I think in terms of occupancy is not too bad, some would do better, some would not, but the number of new hotels coming up...

- And are these hotels located in the center?

- The hotels are located everywhere, Changi is opening three hotels, the East is opening a few hotels, then central... But I don't think there is no more land in the center for hotels, it's just along where Suntec is, Beach Road, South Beach Road. It's gonna be 2,000 rooms there by next year. [...]

- And MICE events are important for the occupancy of the hotels?

- Yes, yes. I think when there is a MICE event like for example next year, we always thought that the event year is better because... this year is 2015, next year 2016 is event year. Usually during event years there are

more MICE events, like the Singapore Airshow, Food & Hotel Asia, then we have CommunicAsia, then we have the... Formula 1. So every time they alternate. So in the event year we have more MICE events and conventions going on. So I think that we benefit, yeah.

- And do you think Singapore is well promoted as a MICE destination?

- I think yes, because we are spending so much in the whole infrastructure like Suntec, this newly branded, the technology is fantastic. I was there for conference few months ago and I was pretty impressed. Those are the biggest one: Suntec, then you have the Marina Bay, even hotels, within the hotel itself, Swissotel, Raffles Convention Center, then you have the Shangri-La, they can have big conferences, they put all the foreign delegates. So I think in terms of bigger hotels, they are also able to accommodate all of this. So I think MICE events continue to do well in Singapore. So I think the only really negative factor would be the currency.
[...]

- It's very new hotel, but do you have many meetings or conferences for this year?

- This year, the hotel opened in May, we went through CommunicAsia, this is the yearly event. Now it's the Formula 1. And then nothing else this year. I think for next year it will be better.

- And what do you think will be the main challenges for the future? You mentioned before the currency.

- In Singapore, yes.

- And what can the government do?

- What the government is trying to do is when whether we have a convention in the city for example like Formula 1, people comes out for Formula 1, so before you watched the night race, ok? But now there are a lot... they are bringing a lot of entertainment, they package the whole thing, they are not just here for business, but you will be able to see Singapore. So I think when there is a conference event, you will be able to showcase the new development of Singapore, maybe Gardens by the Bay, maybe the newly open zoo, or the safari and all this. So I think what you have to do is to be able to showcase Singapore as a destination, not just for MICE, but for people coming for the tourist attractions also. It's just like people come for Formula 1, yes, but it's not just coming to watch the night race, apart from this, last year they had Jennifer Lopez coming down, and all of this. So apart from seeing the night race, there is also entertainment, performance and all this.

- And the challenges for the hotels?

- So I think where there are a lot of hotels coming up, people will tend to compare you with... you know? "This hotel is giving me this amount. Can you reduce the price". So even now, there is a price going on, can you reduce the price and all this? We really want to see how best we manage because once you start going down the pricing it's never ending. So I think new hotels are coming up. Price is one factor, but I think for me, really as a professional hotelier, I think for us it's important, they are going for the hardware, the software is the people. I think the people it's important. We, being new open, but we have a lot of guests that stay here for a week or two weeks, they are here on project. And we also want to build our... big customers. So if they are happy with the service, if they are happy with the product, they will come back. I think this is important. You know a product, you buy an iphone and a month later another phone will come up. So even for hotels, this is a new hotel and six months later a new hotel come in and give you better technology, you enter and the light will be on by itself and all of this. But for me, is this really what the customer want? I think, any business traveller, when you travel you want to be comfortable, the service is good and efficient, I don't miss anything, messages or morning call or whatever, everything is there. So I think in terms of comfort, cleanliness and service, I think it's very important. For me, if we deliver the basics, I mean, somebody comes and says: "Oh, you know, I compare you with the Fullerton, I compare you with the Shangri-la" It's no comparison. I have to be where I am, I'm a good 4 stars hotel, so I... position myself as a good 4 stars hotel. One thing is everyone wants to come, I wanna come for breakfast, I have a good meal, service is good, the room is clean, everything is... I'm ok. [...] I think every business travellers look for things like this. You can tell them: "I'm putting intelligent lighting, I have this gadget, but the end: "Do I have time to use it?" [...] I always say to my people that product is important, I think the cleanliness, the maintaining of the building, but I think the service is very important.

- These are the questions I had. Thank you so much.

ENTREVISTA 14: REPUBLIC POLYTECHNIC

- (...) SACEOS partnership, so you can see those charts.

- I would like to know your opinion about how is the situation of Singapore as a MICE destination, from your perspective, from the education perspective?

- I think the role of us, as an institution, education institution is support the MICE industry, ok? We develop people for the industry. So what we do regularly, it's to have discussion with the industry, so we show them our program and our courses and let them see whether it's all proper, if there is something that they would like to see. You know, along the way the industry would develop, so the program, the curriculum must also develop to change, to adapt to the things because eventually the students after graduating they are going to work in the industry and they must know how to really perform. That's why we are always very close contact with the industry, we work with them in our program, to get support from them. When we get support from them, we are all in the same line. This is also in line with the government objective or getting the polytechnic to prepare industry really people. So they are ready to go and work in the industry. I'm sure that they can contribute and push it up.

- After graduation, is it easy for students to find a job in Singapore?

- I think the industry is a growing industry and there is always demand for people. There's always demand for people, there's always demand for the right kind of people also. And that's what we are trying to do. So there is always demand...

- In Spain now it's very difficult to find a job after graduation.

* The unemployment rate is very high in Spain?

- It's very high in Spain, it's 20 something

- The reason why we are ok in that manner is because there is an overview in the industry and they forecast how they... what is the expected number of people they require and all of that. They also don't..., over 10 people and we try to have enough people coming up. Over 10 people so... But always there's demand because new people are coming in and the event industry in Singapore they are starting growing because there are a lot of... special events, special events mean they come for one time or five times and up to that... I think like... There were never evidence in Singapore some years ago and now taking place in Singapore like F1, like the WTA Ladies tournament at the end of the year, golf championship, all these... are growing. So there is a growing demand for this kind of events, marathon, run... So there are a lot of events being out in Singapore. For that, leave a demand for manpower.

- Ok, it's a growing sector and there is demand.

* Maybe can I also add on this employment thing? It's two sides of the story. At example, industry can say that yes, they do have certain jobs available, we do not have high unemployment rate in Singapore, neither we do have in MICE industry. We do have graduate students every year about over 200 students from this school. But sometimes they want... Rahma has mentioned that it's a job field, so maybe they do have jobs but they find out that our students are not in the right field. An example, Singapore MICE industry is wide, right? So they can have stand builders, they need people to construct the exhibition booths, the stands, you must have certain skills set in order to do that. For our students, they are the MICE students, but they also train in the business management of MICE, they might not have the technical skills set or they might not be willing to do stands building job. So there're jobs but they are not willing to do and expectations. So maybe they say: "Yes, we do have event executives and planners. So then to them is: "uh, my internship (...), event planners they are pretty desk (...). Because for the first six months they will have to sit down and you have to do a lot of data: entry, registration, collection..., then the actual event is one to two days. So during the internship then they realise: "Ey, event is like that? It's now what I expected". When they offer them a job, they say: "I think I will to turn it out".

- There are jobs, but the expectations of the students sometimes is not...

- Because it's a long preparation time for a short event, but the image in the mind of the student is just the event and not the long preparation. So when they go through the process of preparation for the event, some of them will pull out.

- **Maybe they think it's very glamorous.**

- Yes.

- **A lot of preparation...**

* Logistic, calling contractors... So they couldn't handle all this kind of ...

- Changing that, there are some students, on the other hand, they under term of the all things, they go through a few events and they say: "Ey, this is what I want". So eventually, getting a nice feed, putting the student in that kind of work.

- **I guess for these reason, people in the industry is quitting their jobs and changing companies. This is a problem.**

* It do have a (...) way

- They don't have a (...) way. Usually after events... more..., some companies, after events ... working, they leave, take a rest or something and then they come back (...) The youngest people... because there are a lot of options. The youngest people have a lot to options to go to. If you look at the border line in the industry for a long period, eventually they make a career in the industry and they are on and they are there for years. People as Janet, that you met, has been in the industry for years. Aloysius, you have also met, Jason, you met, all the people are a long time in the industry. They are there. You see. So that's how it goes. For the youngest people, they are trying to fit in, they are trying to find the right thing to move, they have aspirations, they want to move up and that's all.

* [...] How do we train MICE events students? So maybe we can start by looking at the curriculum and hopefully you have the thesis to see whether the curriculum would have the match for the industry. So I will run through the modules. So this is pertaining to only RP, our School for Events Management. Of course, other schools also offer events management and they can also offer different modules. So if you look at our year 1 students, our Events students have to take a very broad base, tourism courses because we do believe MICE is under the big umbrella of tourism. So they need to understand how tourism works and how can MICE bring in revenue for the destination. So they do have to go through this. Create concepts is recommended because of value creation. Increasingly, the industry is saying that: yes, we have the conferences, we have the meetings, we have the conventions, but we want the value creations, what makes your exhibitions sell, what is so special about your conferences that people would sign up? So they are looking at the key art of the box and making it more beautiful, value creation. This is what introduce this creative concept to our students, to put them in their mind, to be more creative. And if you look at the 3, this is the year 1 module, meaning, year 1 they have to take this other very basic management communication modules, because we are training professionals at the same time, professionals. Next semester, they are still in the year 1. As you can see the only introductory events modules that they will be introducing to our students are these two, which it's projects management as well as introduction to the events industry. In year 1 you have these two specialization modules.

What it's this 3, we find that it's important because if you don't know numbers, you don't know marketing, you don't know organization behaviour, you cannot work anywhere in the industry. So we believe that in year 1 it's very crucial for us, to give them the most foundations and fundamentals to the working industry.

- **The basic to work in the industry.**

- Yes. So this is the year 1 modules, we cover 10 modules for them in the whole year. And come to year 2 after they finish the first year. As you can see, this is also our business modules. Even if they do not go to college, in Polytechnic they do have to do micro and macro economics, business law, statistics. So in the event that our students, maybe 40% they are the better... better students meaning that they are very driven, they want to further their studies. You can see that all these modules here, the business law, statistics, accounting and such will help them articulately do university. And hence they can exempt from certain modules, make their journey in the university shorter and they come up to the industry to work faster.

And in year 2, this is a module, event operation management by giving a hands-on of practical... module... Yes, we teach you the concepts of events and at the end of it you need to deliver an... event operation... event and you operate it out, execute. You propose and then after that you execute under the supervisor or supervision of our lecturers. So they can do a stage performance, they organize stage, the lights, the sounds, the audio system, get their performance, and at the same time they do activity on the ground. So this would be done in school. So come to the second semester of year 2, they would have to do specialization module of the meetings, incentives, conferences management as well as exhibition management. So within the first two years it will not..., they will have to cover MICE, Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions, the intro and even the execution, couple with all the business modules that we would give them, that enhance on the relevance to be able to be professional in the industry. So these are our modules. And come to...

- All the modules are compulsory, right?

- Compulsory, yeah. We don't give them option, not in the first two years, not in the first two years.

- So come to our third year, why we don't them any option for the first two years? Because in year 3 this is very (...) internship attachment. Internship attachment means that they can come, they can enter to the industry to be attached, let's say to Janet, in East West Planners in semester 1, but if the student would had not taught all these modules when she enters Janet's company, then Janet would be thinking: "I thought the school taught you meetings, incentives, why can't you do incentives for my company? Even they have attachment in semester 1 of year 3, they would have... they taught all these modules. So come to the second semester, when they finish their internship and coming to school, they will finish up these modules, ladder 3 of a deeper level of travel destination management, revenue management and then this is when in the year 3, they can choose modules, so either they choose an elective or they can choose to do a final year project for the internship company that they have attached to... So that completes the modules structures.

- In total 3 years.

- In total 3 years, inclusive of half of a year or rather should I say 24 weeks of internship attachment. 24 weeks is very close to 6 months of internship. So this is our MICE curriculum.

- It's very interesting because you have a combination: the theory and the training.

- Even this program, related to the industry needs, of what you are studying earlier. I mean, Janet can say: "Hey how can people haven't learnt about conferences?" Because they go in semester one and the things they should know they are learning in semester two. Now they are moving one year earlier, and by the time they go to internship they are also knowledgeable about industry. This is another example of how we work, make changes and going on.

- It's very practical, working close to the industry.

- Other big difference here in Republic Poly is all the lecturers teaching all the exhibitions modules and all related subjects, they are all from the industry before. I have been there for 14 years, my colleague all there for 10, 20, 15, 10 years, 7 years, 8 years. So they also got the industry perspective and experience and they can relate teaching. It's not purely academic in that manner, it's also hands-on practices, a life, scenarios, examples, experiences.

- When you ask the students why they want to work in the industry, what do they say?

* Maybe when they first select the course, they feel that they want to pursue in the industry and hence they come to this module, to this diploma. Some of them would say that they have interest in organizing events, school concerts...

- They have done some small things in the high school or whatever. They like it. So they want to make a career and all of that. And partly also because nowadays papers, media and everything, there is a lot of (...) to produce events, it could be an exhibition, it could be a conference, it could be a concert, it can be a sport event. They have a lot of things. So the people is understanding the market is big. That's why they want to come in. Let's say F1, you saw glamorous, but end on the thing there is a group of events people doing this, putting the whole thing together. You say: "Hey, it's nice". Or you see a K-pop concert, who are the people doing it? A group of

events people. So they say: "this is nice". There is a drag factor that people are attracted to the industry because maybe it could be glamorous, so they want to do the job.

* They do not want a desk job most of them so they would think that organizing events... you can move around, mix with people, talk to people, do staging in case you have a performance. Until they can to the real world: "Oh!!!"

- It has a long preparation period and short event, you see.

* Like Airshow takes two years to plan and then...

- Sometimes planning the event takes two years and then they do in two days. How can?

- And you can't enjoy the event. When I was working in the Spain Tourism Board in Singapore, I thought that organizing events was very interesting because I could meet a lot of people, but then when the event was going on, I couldn't enjoy it because I was very stressed.

- Your thesis is based on MICE industry in Malaga?

- In Singapore.

* Just MICE industry in Singapore? Oh, that's very focus.

- It's very focus. I also want to have some opinion from people working in the MICE industry in Spain about what do they think about MICE industry in Singapore.

- I'm not very sure about Malaga MICE industry. I know there's a tourism industry, it's quite strong in tourism industry. I don't know how big is the MICE business there.

- In Malaga, leisure is very important. MICE is growing, Malaga is not one of the top city in Spain. Barcelona is one of the top ten city in the world.

* So as covered the curriculum, right now I'm going to bring you to the machine of the mentorship program with the industry and how the curriculum as you can match it. In this slide, this is essentially the mentorship program that we have with the industry. So it started all SACEOS first because they need to connect us with the industry partners.

- Is it two years program?

- One and a half.

* So the first of all, of course, you know, the objective is to get them prepared for the industry, the whole objective is for talent retention. Meaning, I train you with my curriculum, I hope my effort will not be wasted, I want to play you in the industry.

(PAUSE)

* The whole objective is, of course, to ensure that whoever we train, we have two hundred over students per year graduation, we won't lose all of them and we want to place them under the close mentorship of the industry events mentors, so they can inspire them with their passion and they would stay in the industry. So that's why INSPIRE 360. So here it goes. And of course, from event perspective, for our students, we also hope that through this program, they would be able to have a job before they graduate. Plus reducing the unemployment rate from our students. So we are opening doors before they even graduate. And why we want to have this program? We are hoping that when the industry mentors know our students better, chances of students... chances of the students when they know the mentor, they can progress faster. So we are also hoping that they can career progression rather than as fresh graduate when you want to employ for a job they will be very (...) But seems you have already built a relationship with our students one and a half year before they graduate, hopefully when they come straight to you, you can give them a better title, heavier responsibility and project. So these are all in when we were thinking we wanted to have this program. And of course, to retain the

interest, let them be committed and stay in the industry. So this is part of the talent development program that we have consulted with SACEOS and have also selected our industry mentors and our partners. So the start off, last year we kicked off the first program, last semester, we have selected these partners. So if you climb through these partners, they have a certain form of status, they are leading companies in the MICE industry in Singapore [...]

- It's a mix group, it could be some of venues, some of the conferences, some of events, you have a group mix people for starting.

* We purposefully made it very small to start off with because since this is a mentor program we do not want to offer to all students because if it's everybody, we can't, we can't see whether it's beneficial or whatever.

- So you choose the best students to do the program?

- [...]

* Round two will be starting off right soon, in December period and the team, our lecturers team they actually have worked with more partners and from this group of companies that you can see here are already expanded... to Suntec, so Arun's team will be also onboard mentoring our students in Suntec, Singapore, yeah. So some of the responsibilities is..., of course, for the mentors to set the training categories if they do have a training program for our students, getting them involved. As I mentioned this is a one and half year program. Meaning, if you look at our curriculum, we would start to interview the students, first ask them who will be interested to have this mentorship program. So year 2, maybe in the middle, we start to ask the students to indicate the interest, we call it, resumes and CVs, we shortlist the better ones with good interests, not necessary very smart, the smart ones will go to university, but those with the passion, we would give the application forms to our list of mentors. So then we will send it to our list of mentors, they can.. just like you hire an employee and you can then select your employee, you interview them and then you recruit them under your way (...) So the relationship would start from here, when they start the second year, semester 2. And then after that, the whole year here, as I mentioned, internship will be with the company and then if they do want to do a project for the company, they can do it here under the free chosen module or final year project. And then after that, they embark on the internship with the mentors company. So hopefully after they graduate they get a job there. So this is a path we have set for them. So then.... I go down to here. So the benefits, I'm sure right now you roughly know what are the benefits. And then, beside mentorship program, I would leave to Rahma to explain on industries certification.

- What we also do is... What we want them to do is also have...make themselves more marketable also, along the way. So part of the thing is together with SACEOS, we work with them for two of the certificates. So when they are already studying the year 3, even before they graduate from here, we work with SACEOS to do a mini course, do a certification exam and then... sometimes (...) professional certification by the industry and then when they graduate, they already got one or two of the professional certificates. In the year 3 of study. Here When they already get the certificate, they also become more marketable, ok? You not only have a mentorship, you not only have education background, you not only have the experience of the internship with the company, you also have done some studies and finally your project or some assignment. And now you also got a professional certificate and on. So the students are also motivated to pursue a career and at the same time the company says: "Ey, this... he is now a well rounded student who knows...education wise, you know, experience wise, you know, industry well. Immediately, the students can perform, immediately. I mean like some... new person you bring in to a company you have, what is called it, two or three months to settle down and start doing something. Here, they are ready for day one. Ok, together SACEOS, even SACEOS starts on this program, after they graduate, as they work, they get involved in the industry activities like MICE forum and all of that, like industry activities and what is the end, after a while they can get and do a certified meeting professional or certificate. This is a US based certification. Once you get this, you can almost work around the world already.

- Does this program have the support of the government of Singapore?

* Together with SACEOS. SACEOS have already booked this with STB, Singapore Tourism Board, under the BT MICE department they do have the support and very enthusiastically encouraging the events professionals to take this because in Singapore right now the numbers are very small, maybe less than 30. I'm sure the SACEOS mentioned to you about the certificates and how many professionals have the certs in Singapore.

- **No, no, they don't.**

- [...] There is an interest to become a regional power in this industry, but in the same time on the point of the person who is getting this certificate is, they can go anywhere in the world and work. You can go to an American company or you can go to an American city and being a certified exhibition manager because this is international recognition and it will take you... It's worldwide recognition. This is another motivation for them to take on and contribute.

* This is one of the development we have in Singapore in the MICE industry because I don't know whether SACEOS it shared with you because in the sectors, there are so many sectors, right? like accountants, they do... they can certify accountants, lawyers you have, doctors you have. But then, event planners if you want to move yourself up a level, then you match yourself against a professionalism of other sectors. So in Singapore we are pushing for certifications, to let the world know that we can input on the international standard, even for meeting planners.

- For example, accountants. In Spain or Singapore, people go to university, they study and they get the accounting degree. The accounting degree is a bachelor in our country. But you go around the world, you tell people: "I'm a good accountant". They say: "Do you have ACCA?, do you have a... Chartered Accountants...? That is worldwide recognised. So we are trying to do something that it's recognised around the world [...] It's not given by Singapore society or whatever, it's awarded by this American based Association. They have... [...]

* This is an internationally recognised accreditation [...] CMP, CEM. So I think from this, you can see that the school is... linking up very, very close with industry to do this progression for them. So before they even graduate their path has already been planned up for them. If they choose to stay in this industry, they know that they can look far ahead. So from here, the foundation to continuing education, as they work in the industry to you international accreditation. Students can work through this pathway.

- **And do you know what is the percentage of the students continue in the industry when they graduate?**

- Right now, we just started the program. Because you see, a lot of time, people say: "After I graduate, I do what?, What am I going to do?" But nowadays I see, where is my ending point? It's something to look forward to.

- **This is important because you mentioned before the problem of expectations [...]**

- They don't think about their studies alone, but they also trying to think a bit more in terms of their career and their future. This is how it works out the whole thing.

* So this is the mentorship program.

- **This is very interesting. I read something about the mentorship program, but I wanted to know more about it.**

- The internship we are starting now is pushing the students because many of the students when they come to us they are about 16, 17 years old. [...] When they are around 20 or 21 they are ready to know where they are going to work next. I'm not good in studies, for example, I can still go and work. After work, I can still go for, for example, finance certificate, I can still be successful in the event industry.

- **What is your opinion about the main challenges in the future in this industry?**

- The main challenges for the students are... I would think because there is a lot of competing and diplomas. There are a lot of new diplomas. Students have actually a lot of options of what do they want to do. So that would be a challenge for them, where do they want to really go. But if you take our industry, it's growing, every year it's growing and contribute a lot to the government economy and everything. Still it's a good drag factor, you see. Still it's a good drag factor. So the industry seems to be vibrant, progressive, demanding people, I think you would have the challenge of bringing the right students out to the industry, so you continue to do that. But the students themselves have now more options, more variety, where do they want to go? Better choices to make.

- **This is what I wanted to find out.**

* Hope we helped you.

- **Sure, it was very interesting. I wanted to have the opinion from the education side because this is important, this is the future of the industry, you are training the people who is gonna work in the industry.**

- As I said, we worked very close with the industry. If the industry says: "this subject is not so good anymore, why don't you introduce this subject which it might be more specific? And because the industry is changing a bit, we will try to accommodate that because that one, we wanna our students future to be. We drop of, I meant, something here, and come up with something here or you can combine and make it different on the way we present it, in a different manner. But eventually it benefits our students to work in the industry. This is what we want.

- **So the industry is growing...**

- The industry by itself is facing some challenges.

* It's currently actually. I don't know whether when you speak to the industry...

- **Some of them mentioned about the high cost.**

* Operating cost.

- **They are having problems because it's very expensive to organize anything in Singapore.**

* Sometimes they can also impact our students employment, yeah, because of the limited budget or operating cost, manpower (...) is also inclusive in the operating cost. So everything gets expensive, they would expect existing staff to do multitasking. So when you have to multitask, that would also mean that if you want to hire fresh graduates, they would have concerns.

- **[...] More work.**

- Yes, because one person has to do different things to save cost.

* And hence they might not be very confident, a fresh graduate, even to match their expectations that you have to do many things.

- You don't just produce people who are doers, people who do. You also produce people who are thinkers because you give them first the business skills, the accounting skills... They can also...eventually be the owner of the own event company because they learn how to manage a event business also, economics, statistics and finances and... organization behaviour, all the stuff. They also learn that beside the technical expertise of doing events.

- **So to be entrepreneurs and open their own business.**

* This is the whole rounded thing that we try to create for them.

- Any more question you have?

- **No, everything it's very clear. Thank you so much. I really appreciate your time.**

ENTREVISTA 15: TEMASEK POLYTECHNIC

- I have a few questions about Singapore as a MICE destination, but firstly I would like to know more about the curriculum?

- Ok, we... in Temasek Polytechnic when we teach our students, apart from MICE, we also teach them the area of event management, so it's not just MICE but event management. What we cover in MICE, we give them a pretty big overview of MICE and the industry itself, the various components of Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions. Each component, we talk about the impact of the MICE sector brings on to a destination, various impacts, not just tourism impacts, but impacts in terms of commercial activities, economic, infrastructures development in the community as well. So we give them pretty big features. Then we do them into the various individual components of MICE. We don't go too much into detail because within a semester, it's only a semester, but still... to give them an idea, we give them a bit of... areas in terms of marketing, how to market MICE events, so specific to conferences, specific to trade shows... We talk about the issue of sponsorship, we cover operational issues, for example, if you look at the exhibition industry, we don't just talk about the exhibition organizers, we talk about exhibitors as well. So we go into a bit of the operational aspects of exhibitors, what... an exhibitor needs to do in terms of preparing, to do marketing, to do... ensuring the whole staff working within the booth know exactly what's going on, how they deal with each generation, you know?, customers contact, and all of that. Then, we talk about incentive travel. We just don't talk about an incentive travel program, but we talk about holidays stuff: itinerary, planning, some of the areas like negotiation in terms of cost of hotels,... So you will see that we cover from the overview perspective, and then we go down to some operational aspects. Obviously, we cannot do everything. This is the approach we take, enough, enough to give them a foundation, so much when these students go and do internships particularly in MICE related companies, they have pretty good background and they understand some of the various terms, some of the ways in which events would work. So that's all.

- So MICE is under the diploma of Event Management?

- There are two diplomas: Leisure and Events Management and the other diploma is Hospitality and Tourism Management. So these are the two diplomas, students cover MICE in these.

- Maybe it's difficult to know, do you know what is the percentage of students after graduation working in the MICE industry?

- It's a bit difficult, but it's a not a large percentage of it... It's small percentage, it's not large. I'm talking about close to single digit, single digit maybe 10%, but not a large number.

- After graduation, is it difficult to find a job in the MICE industry of Singapore?

- I think we lose quite a bit of our students because primarily want to graduate, one of the first thing they look at is: they put the studies a mode, they want to go and get a degree. When they go and get the degree, particularly in the local context, they ended up doing not necessarily what they cover in the diploma, different things like accounting, marketing, social studies... So what happen is that it opens up to a lot of other opportunities. So they don't necessarily end up in the industry. There are of course a percentage of students joining the industry, but more in terms of areas, like F&B, F&B management, hotels, some going to events management companies, they do their own events, planning and all of that. But not necessarily MICE.

- I was told that students before they start the diploma they have big expectations about this sector, because some of them think that organising events is glamorous.

- For us... the good thing is... our students, no every... a handful of them, get the opportunity to do internship in MICE companies, so whether it's the venue whether it's exhibition organizers or conferences organizers. When they get to do that, they come away with a much better appreciation of the MICE industry. Obviously if you pass, for those students who get involved in the MICE industry, 90% of them, if you ask them immediately after the internship, they say yes, they want to join the MICE industry, they want to end up working in this industry. But what happen is that when they finish and then they look at the opportunities for further education and getting involved in that thing..., it can change that. But when they are involved in the MICE industry, hands-on, you find a very strong pull, they find it very attractive, they want to be there, they want to be... but...

- Do you have training ship program?

- An internship program, yes, yes, yes, we do. The diploma in Leisure and Events, they do a five months internship. Hospitality and Tourism do a 6 months internship. So they do an internship program

- Is it compulsory?

- Compulsory. All students.

- Do you have any program together with Singapore Tourism Board or the Convention Bureau?

- Well, I mean, we work pretty much, we work really closely with Singapore Tourism Board. It's not so like a formalized, but we get involved in a lot of the discussions, we... you know? we've done different things. I'm involved with STB in different areas, not MICE, areas where we do special events, specific for certain groups. Yes, yes, we do that. But if you are talking about things related to MICE, it's more just in terms of consultation, but nothing... no solid.

- And talking about Singapore as a MICE destination, you have been working in the sector for 15 years, what's your opinion about the current situation of the sector or when you were working in the sector?

- So I think, even know, what I see is that we are very strong, we are in a very strong position. The facilities are some of the best facilities you can find. I think capability, services, we got very professional services providers here, basically because they are so involved in the MICE industry and the opportunity to get involved in so many events. Therefore they practice the game of experience, they are financially well off to invest in the latest equipment and all of that. So I think from that point of view, we are in a very strong position. If I say, within the Asia Pacific region we are really very strong. The one, there is a concern, the one concern is cost. We are very costly. We haven't priced ourselves out of the market. We are very costly, particularly if you compare Singapore to some of the surrounding Asian cities. So if I just take the main ASEAN cities, Singapore-KL, Singapore- Bangkok, Singapore-Manila, Singapore- Jakarta... even if we move out a bit, even if you we make comparison Singapore-Sydney, Singapore- Hong Kong, we are pretty expensive. But having said that, because of the quality of services we deliver, organisers will come back to us, because they know, there is a strong sense of comforting, they know things will get done, they know facilities are not gonna fail. So for them it's a lot easier, it takes away a lot of the risk if they were doing in... I mean, I share with you my own personal experience. We just say Singapore and the ASEAN cities, we are more than double the cost of running an event, but whenever I used to run an event, in KL, in Bangkok, in Manila, in Jakarta, the services, for example in a hotel, the service staff, things work a bit slower, here... the equipment is not necessarily as well maintained as..., particularly things like audiovisual, which is essential in a conference, you know? and it really makes a difference. It takes a lot, it comes a point where I ended it up getting my Singapore team. I had a couple of companies I worked with very closely. Every time I do overseas events, I insist they come along with me, because I know they are getting done and they bring, sometimes they bring their own equipment, so we don't even use the equipment there. So as I said, you know events will never fail because you know things are getting done. So this is some of the issues. Then of course, infrastructures wire. I mean, Singapore is easy, you are getting to the airport, particularly if you got international participants, they come in to airport and it's so easy for them to get from airport to their hotel, no issue, in the airport no hassle, you don't have to line up long, you see, all these benefits. So even though we are expensive, we still command very strong market position because of the quality. So it's a quality of the infrastructures, it's a quality of venues, then it's a quality of the services, the services provided. We might not have the most courteous people if you compare us together with people in Thailand, they are a bit more humble, courteous, we are more getting the job done, more efficient. We get the job done. So I think there is one cost concern, it is really, for me, a cost issue and maybe in the long term is a matter of trying to attract more people to join the MICE industry. A lot of people I know, whom I used to work with, they are still in the industry and they are still doing the same thing, but you don't see new blood coming in. So I think this is the challenge and it's not easy, it's not really easy. It takes time. The people who are in the industry have the passion for it because sometimes the hours are ridiculous so it's very hard to convince young people to stay. You know, you need to spend like 14, 15 hours a day. You know, you have to work like six days a week to be prepared to do the events. For a long time people, you see, resign. And that's hard.

- So the cost is a problem and the manpower.

- I think in a long term, yes

- The rotation of people in the industry might be another problem.

- I think you do see some measure of turnover, but the critical position and the critical area of expertise you still see a lot of stability. It is. I think it's stable because there is still quite a lot of money to be made in this sector. So, you know, it's not... It's there because there's still enough money you can make. So companies can still be successful and make a pretty good living out of it. (...)

- Are there any issues or factors affecting the MICE industry right now?

- Yeah, I think like all tourism related activities, we are very much (...) of the ups and downs of what happen in the world, in the global economy. So from that point of view, there will be always a concern. It really depends. It things get really bad like Europe. It things get really bad like what we see now in China, this is gonna be a big impact, companies are gonna shut down, less meetings, less participation in trade shows and all of this. That's gonna impact the numbers, impact the volume of business. So from that point of view, big picture, I think it's always gonna be there. But if you look at Singapore, we can say that we are still benefiting a lot, not because we are so good, but because our neighbouring cities are not doing very well. I'm not saying economically, but they all have issues politically and all of that. That's impacting, put a lot of risk. If you want to hold an event in Malaysia, Kuala Lumpur, you want to hold an event in Thailand, it's very risky because you do not know when the local public decide to protest, when they protest they block up the streets and then what's gonna happen. But you know in Singapore that is never gonna happen. So in that sense, we are still benefiting. And then the last round was... which really I think... the Koreans with this issue of MERS, it's really impacting them because Korea is being a very, very strong MICE destination, and it's pulling quite a lot major events being held because also commercially they got very strong industries there. But because of this, it's gonna take over. So I think they still over, we still benefit. And... by... you know... as far as, I think, infrastructures, we have a limited capacity in terms of what we can do, what we... All we are doing now, if you look what is happening now in Singapore, a lot of it is... a lot of the investments that are happening has to do with improving the delivering of the services as supposed to expand them. We don't have any space, seriously. Over the past two years, we had about... I think it's one more group of hotels, business, business hotels that are coming in South Beach, the Beach Road area. (...) So all the facilities are there, the only thing we are doing now is improving our effort so making more sinless, friendly, so that's the service issue. It's no more physical space, infrastructure development, you don't see that anymore. So at some extent we are gonna be reaching capacity in terms of what we can accommodate, but... there is enough business? So the concerns from a big picture of point of views is, global economy, it really depends how things are going because we are impacted by that. Our strength right now is still the fact that a lot of major international companies have regional headquarters based in Singapore. So from that point of view, we are always benefiting because when you talk about meetings, workshops and all, everybody comes in, you know. We won't lose that part of the business. Our trade show business still... major trade shows that happen here regularly whether it's every two years or it's every one year, they will continue doing that because they are still very regional focus. So if we talk about new events and new activities and... it really depends what will happen.

- Singapore has a space limitation...

- There is a space limitation, we cannot say "let's build another major convention center". We don't have space to do that.

- But if you compare to other cities, Singapore have three or four convention centers.

- Yes, yes. I mean because we are small and... so in terms of location wise, it actually doesn't matter. The island is so small. Even if you stay at Singapore Expo, you know?, it's near the airport, but it's not near any, most of the major facilities, but actually it doesn't matter because from... If you stay in the city to get to Singapore Expo, especially with MRT, it takes you no more than 20 minutes. So the convenience factor is there. Seriously, we don't face that issue. I think if you look at places like... the other major cities, even if you look at the majors Australian cities, Sydney, Melbourne... If you look at Hong Kong, if you look at places like Beijing, Shanghai, even in Korea, in Seoul, in Busan... I mean, sometimes it's really spread out. So you got one facility here, that it's in the middle of no where and then to get to that facility, you know, there are always transportation issues. So from that we benefit. But because we are small, there is that capacity limitation.

- This is the bad and good thing of Singapore.

In your opinion, do you think is well promoted abroad as a MICE destination?

- Oh yeah. In that one, there is no issue. The local, the local companies, the PCOs, Destination Management companies, even the hotels and the convention centers, are putting a lot of effort. I think there is a fair amount of budget that they assign to marketing and they do a lot of promotion internationally. And then STB and SECB are very active, particularly in terms of participating in trade shows and I think STB also, SECB does a lot in terms of fam trips for, you know?, major international events owners, they bring them here and show them around. So I think from that point of view no issue. In terms of marketing and promotion they are doing well.

- And the cooperation between the public and private sector?

- It's pretty strong, it's pretty strong, particularly marketing because a lot of the marketing efforts are not single companies, they all join effort, so even if we see marketing within the private sector companies, a lot of them do joint efforts. I mean, previously when I was involved in destination marketing... In fact, I was working very closely to Janet Collis, SACEOS, you know? As a company we grouped in hotels, we grouped in Singapore Airlines, we grouped in other providers, even venues providers. So we went together, we did promotion. So it was never, it was never stand alone, you know? You don't, as a DMC or PCO say: "ok, this is the service", you always do it in conjunction because it's a much stronger platform. In Singapore it's quite still a bit... particularly the major players, they are very good as collaboration. Collaborative marketing is a big thing here.

- In other countries I know, the collaboration between the public and private sector is not good.

- I mean, I mean, it's easier here because there is a very high dependency of each other. So it makes it easier. It's not like so far remote properties, here and here, where you don't really see each other. You meet each other everyday, particularly between the PCOs and hotels, they have very, very strong relation.

- You have to do that because this is a very small place.

- So in terms of marketing, in terms of promotion and all that, I think we might be doing pretty well as a destination.

- 15 years ago, were the challenges very different than current challenges?

- Yeah, I think at that time we faced a lot of more competition from our regional cities, basically because of service standards wise. We hadn't made the quantum leap yet, we were still doing much better, but still the gap wasn't so wide that companies would say: "look, actually it's ok, for a slightly lower cost, I can bear with these slightly inconveniences". So it was very competitive then. So then when we started to do more... I mean (...) for example, the exhibition contractors, like PICO, the Kingsmen (...) all our audio services providers, especially the main one, they took the steps of invest, they bought equipment, the latest, the invested in training, professional services, so we became suddenly much better. And that made the difference. So initially we were still facing competition. I mean, there was a number of cases I lost business because they client decided to move the event to KL, to Bangkok... because it's cheaper and they were prepared to deal with the quality of services. But now I think we are in a better position now. I think... also I think a lot of times now, the industry is in the position to be more selective in terms of the business they want. Previously you just took in every piece of business that come in, whether large or small, whether it makes money or, you know?, can like "that give you this".

- What are gonna be the main challenges in the next five years?

- Now what I see, I think we have to be careful in terms of Singapore, we don't price ourselves (...). And that's a problem.

- But this is complicated.

- It's a bit complicated. But the moment that this perception... you see particularly... if you look at major events, like major association congresses and conventions and all that. The associations need to think that they are members. I mean, as far as the event can possibly pay for all of this. What happen with these guys flying and they have to stay in a hotel? I mean, you look at the average room rate and it's ridiculous. For a three stars

property in Singapore, every room rate is closed to 200\$, which is like... Who ever want to book that? So we are in a situation now that is still bearable because people have certain expectations. But if it comes a time that becomes very expensive, not for the event itself, but for the participants. If I'm the event owner, I would be thinking about my participants. Wherever I hold the event, I'm sure I can manage it and cover all my cost and if I need to make a bit of additional revenue for the association I can do that. But what about all my delegates and participants? I need to make sure that the cost is not affecting to come, it's not just my ticket price, if they come here, they got transportation cost, they got F&B cost, they got accommodation cost. All these things put together. So this is a consideration. So that's one concern. I mean, hopefully we won't get to that point, you know? And you find it, you will see more challenges for the country because one of the things that we are looking at doing is differentiating ourselves, not talking about MICE, but in the events sector globally, we are focusing in major sport events, F1 [...], we are focusing on these huge events and this thing comes in, right? automatically impacts accommodation, impacts in various ways. No doubts, it creates a lot of opportunities for companies to hold meetings, regional meetings during the same time. It means, that impacts the largest event because it's very hard to have a large event at the same time with these things, but we are going in that way because these major events create much larger media coverage, much larger impact in terms of branding destination, destination branding [...] I foresee that, I mean, I'm sure we are moving in to this area where there is a bit more of these sports related activities because of the global media coverage, you see? When that happens, it's going to impact the MICE industry in terms of space. If you look at the calendar, so now suddenly you are rolling out certain months because organizers would say: "Oh, I'm gonna skip this date because of this major thing going on in Singapore". Therefore, we are compressing or shortening the number of months, the number of weeks available for major MICE events. That's a challenge, that's is gonna be challenge. I mean, it's good for corporate meetings and all of that, that part, I think that part, the banks, the financial... they would be so happy because they might get their clients, they need to do hospitality, flying them in which a lot of them like the Formula 1 [...] But you won't find major events in September.

- Are there any restriction to celebrate major events in Singapore?

- I don't see that anymore. So that's good and bad. I mean, there are more opportunities for smaller meetings... but like I said, one of the thing we have to look at, maybe not now, but as they grow on and start pulling in more these major sporting events, you have to understand that when you do that it has an impact in the calendar for MICE, what's available for MICE events.

- This was my last question. Thank you very much.

ENTREVISTA 16: ASAD SHIRAZ

[...]

Wow, this is going back long time. I left the Tourism Board more than 10 years ago, so my view is a little bit old down, ok?

- It's interesting because I'm analysing the history of the tourism, not only currently, but also during your period in the Tourism Board. How was the situation at that time?

- When Singapore started off in tourism we were for... to a large extent a destination by default. People who came to Singapore at that time, early years, they didn't come to Singapore because Singapore was attractive, they came to Singapore for reasons of being a convenient place. So Singapore Tourism Group, because for one we were on the Kangaroo route, between Australia and UK and in those days when you fly, you know, you had to make stops along the way and Singapore was one of those very good position stop along the route. So Singapore enjoyed a lot of traffic from that. We were also, in the early 70s, a place where people who were involved in other activities in the region, used to make Singapore their base, even soldiers fighting the war in Vietnam, their rest and recreational place was Singapore, ok? The French, the Americans, whoever was fighting in Vietnam took rest and recreation here. So we became known as a place to get away from the stresses. In those days Singapore was very exotic, very Asian, and yet we were a little bit modern, so it was a good introduction for people who wanted to go and see Asia, to first come to Singapore, get acclimatized, get into the Asian culture, not so far from their own because we still have many aspects of western lifestyle here. So that was the other thing. So in those days when we attractive visitors, they came to see Asia in one place. And that's why in that time the tagline for Singapore was: "Singapore, Instant Asia". You see Vietnam, Thailand, Indonesia, Cambodia, Malaysia, all in one place, in a very easy to digest way. So from Instant Asia we grew to becoming a surprising place, very unusual place in this part of the world. However, what was happening in Singapore was also pulling it away from the appeal of the tourists then, Singapore was losing some of its Asian exotica because Singapore was also developing, was also modernizing and in our early years when we were thinking in modernizing meant removing a lot of the architecture, a lot of the cultural centers and ethnic enclave which made Singapore very interesting. So the government was involved in pulling down old buildings, moving people here, there, to modernize Singapore, to make us have a better lifestyle. In the process of doing all of that, some of the appeals, some of the attractions, especially what European found interesting about Singapore were critically disappearing. As a result, Singapore went into a period where, you know: "Oh no, Singapore is not so exotic anymore, Singapore is not so interesting anymore". And some of the European markets started to come to Singapore less and less. Even if they come, they come for a stopover to go somewhere else. Singapore was not a destination, Singapore was a stopover to other places. So then in 1970s, I think in 1974, I cannot remember exactly, 1974, Singapore Convention Bureau was founded. Singapore Tourism Board was founded in 1964, ten years later the Convention Bureau was founded. I talk about the Convention Bureau because you are interested in that one. That was a very innovative step because in those early days, countries didn't have a Convention Bureau. They had a Tourism Bureau, maybe, some of them had it. But maybe they had a department within the Tourism Bureau. We set up a separate entity, all was part of Singapore Tourism Board, we set up a separate branch with different identity, Singapore Convention Bureau and we plugged into the convention industry worldwide. So we had a very early start compared to a lot of our neighbours. And through that, we were able to say: "Ok, because Singapore works, because Singapore is efficient, because Singapore gets things done for you quickly and people come to Singapore to do business, Singapore is the best place to have a convention". Whether you are looking at Singapore as the market or the region is the market, come to Singapore and you will meet everybody here. So the Convention Bureau got started. In those days the tourism was still pushing ahead and what it was happening also at that time was: a lot of our neighbouring countries, Malaysia, Indonesia, Thailand... was beginning to cross us, their economy were doing well, they were doing good exports, and the people were becoming rich and as people's wealth grew, lifestyle also demanded or required recreation and the tourism for Singapore really took off when our neighbouring areas prospered and visitors from Indonesia, from Malaysia, from Thailand, from Philippines, Brunei come to Singapore as the first holiday place, the nearest holiday place, the most convenient, the easiest, the most comfortable holiday place. So if you look at the Singapore Tourism Board statistics, the core of Singapore tourism numbers is not Australians or Americans or British or French, it's the ASEAN countries. So when I joined Singapore Tourism Board in 1992, that was already 30%, or more, 33% of our arrivals and all the arrivals were small, small, small all over the places. So Singapore Tourism Group because of first central position earlier, because it was an exotic Eastern destination, because it was a place where people did business

in the region but found it convenient to go from Singapore. And then, it grew again because our neighbouring countries started to prosper. With wealth in the whole the region, the wealth flew in to Singapore, the people flew in to Singapore. And Singapore's losing of its exoticness, of its exotic East label, didn't matter to the Indonesian, to the Malaysian, to the Thai. They wanted to see modernity. They wanted to see something different from their countries because their countries, Indonesia, Thailand... were exotic, but the people who live in exotic places want to see modern. UK is too far away, USA is too far away, but they see little snapshots of those modern countries and places in Singapore. That was also the time when Singapore was becoming known as a shopping destination because we were modern, we were efficient, we had good shopping centers built up, we were building up very core advantage of being the bazaar of the whole region. So people came from India to shop in Singapore, people came from Indonesia, from Malaysia... just for shopping holidays because things were cheap, we were duty free for most goods, because things found in Singapore, they couldn't find in their own countries. The shopping experience was much better. In most of these places, the shopping areas were just independent shops, scattered all over. Singapore was now getting shining new shopping centers complexes like the old Lucky Plaza, still there. But many other shopping centers were gone. But the shopping center concept was taking hold in Singapore. Orchard Road was becoming the shopping street, it was becoming the Champ Elysee of Southeast Asia. It was the Sunset Boulevard of Southeast Asia. So people... so it has been a glamorous place, of getting the best and the cheapest of what the world have to offer very near to their homes. So it was the early beginning of Singapore. With the growth of shopping, all the other things came also, the convention came here because you had things to see, to buy and bring back home. From India there were shopping tours especially arranged. They came with empty bags. Sorry, they came with no bags, they buy the bags in Singapore, they fill the bags in Singapore and they bring back. Those days you go to the airport and the flights taking off to India, you would see a long line of people with trolleys not just with luggage, but with TVs, washing machines, computers as well. People were buying these things in boxes and bringing in back home. It was cheaper in Singapore, you got better model, you got better... you know, the latest product. But that was then. Things have changed. So the evolution... sort of move, the countries also started getting their own shopping destinations and shopping centers. Many of the countries, India, Indonesia... have large consumer bases. Singapore, the consumer base is very small, so people with brands say: "Why should we go to Singapore, the market is so small, even if we include the tourists? Let us go to the places where the tourists come from?". So they opened up shops and brought brands into Indonesia, into Malaysia, into India and the shopping appeal of Singapore became less. But Singapore always reinvented itself. This is something unique about Singapore. It doesn't stay still. If one thing changes, they change with the time and find new way to be relevant to the world. So yes, Singapore, there are many shopping centers, people do come here for shopping, but they are no longer looking for the cheapest goods, because Singapore is not cheap anymore. But the experience of shopping is good. You got Orchard street, Orchard Road, which is very prestigious place to shop, people are dressed well, the shops are all big brands from around the world in one place. The shopping centers are comfortable, they are modern, the store displays are very well done. So people come, for the experience, no longer for just buying things. Ok? They also come to Singapore for events. So, you know? Some of the best Broadway shows come to Singapore, performances, events like F1. Are you gonna be here for the F1?

- No, I'm not gonna be here, but I saw it last year.

- It's like a carnival, you get the best performances like this year we got Bon Jovi, we got Maroon 5, we got so many good... are coming here. And not just during F1, but during the whole course of the year. You have the best performance from around the world coming to Singapore. I think (...) is coming to Singapore, not anywhere else in Asia, only in Singapore. When Michael Jackson came many, many years ago, he went to Singapore and I think Philippines, but everybody from Malaysia, from Thailand, from India, from Brunei, from Indonesia... all came to Singapore to watch. So Singapore is finding a new relevance as we move on. And with that, the convention business has also grown. We have remained one of..., not one of, the top convention destination in Asia for many, many, many years now. And it's all because the relevance and focus that we give to making Singapore efficient, making Singapore the place to meet and do business.

- Now you are not working in STB, but it's ok, I want to know your opinion. Do you think it's now more difficult to promote and market Singapore than before?

- Well, I'm not promoting it anymore. So it's hard for me to say how is now. But in the early days, yes, it was easier. It was easier because it was more mass, we were a cheap destination and we were inexpensive destination. Today we are an expensive destination, we are no longer cheap. So we had more mass. We also had an early start in tourism promotion, our neighbours weren't sophisticated in promoting to the world and as a result we had a competitive advantage. We could say: "come to Singapore, stay here for a few days and go to

Thailand" because it was harder to get to Thailand directly from France or from Germany or from USA. So Singapore became the hub, the gateway into the region. So it was easy for us to also borrow the attractiveness of our neighbours. We knew that Singapore was a small place. When people come from USA they cannot just spend all their time in Singapore because they've come a long way, they want to see the region and we used to promote the region from Singapore. In my time, when we promoted Singapore, it was always..., if you picked up a Singapore guide book or you look at Singapore advertisement... we always says: "Come to Singapore, spend time here but also see the region". It was done in a... not a magnanimous way but also a selfish way because by borrowing the attractiveness of the region, Singapore became more attractive. In some ways I think it was easier to promote Singapore from the center, from the Tourism Board. Today it's a lot more complicated because of the competition around us, people can go directly to Phuket, you know? A lot of charter flights go directly to Phuket, they don't even have to worry about coming to Singapore. People go directly to Bali, they don't have to come to Singapore or Malaysia or anywhere else. So the position of Singapore as a hub for the region has diminished to some extent. Although our airport does very well, many people are flying in and flying out without coming in to Singapore.

- Now you are in Bintan, how is the cooperation between countries?

- Bintan got started when Singapore still wanted to borrow the region, ok? So in 1990, Singapore government and Indonesia government signed an agreement to jointly develop Bintan and promote it to the world. This was done because Singapore was at that time competing with Malaysia, Indonesia... Malaysia and Thailand and places like that who gave an experience: "Come, you can see a city and you can see beaches, big open spaces and jungles and everything else". Singapore said: "We don't have that. Although we are an island, our beaches are not so wonderful". So it was a way for Singapore to borrow the space of Indonesia, that it's near Singapore and promoted as part of Singapore experience. So it was said: "Come to Singapore and see Bintan. Enjoy the beaches of Bintan, as part of Singapore holidays". So we were able to compete with Bangkok and Phuket, Kuala Lumpur and Langkawi, you know? So we have cities, we have beaches too. For Indonesia it was important to cooperate because they wanted to bring investment, they wanted to bring employment, they wanted to bring wealth into this part, Riau islands, where is far away from Jakarta. Jakarta is booming, Jakarta is getting all the investment, Jakarta is getting all the tourism, Bali is getting all the tourism... No one is coming to Riau, the only way to bring people to Riau is to connect with Singapore and make Singapore the gateway to Bintan and Riau, Batam, Bintan... So in 1990, the agreement was signed in 1991. We worked closely with Singapore Tourism Board as well as the Indonesian Tourism Board to promote.

Let me see if I can find a picture of one of those brochures which promotes what I told you.

[...]

- If you look at this, this is the agreement signed by Indonesia and Singapore for Tourism cooperation. And the ferry terminals was built in both side, Singapore as well as Bintan. That happened in 1992. There were always meetings where the two sides politicians met and they decided how things should go. If you look at that: "Singapore and Bintan always the perfect twin destination". Examples of some old brochures... Ok, this the postcard done by Singapore Tourism Board during my time. The picture here is Banyan tree in Bintan: "Can the pleasures of a tropical paradise begin in a modern metropolis?". Singapore and tropical paradise, Bintan. If you look at this old Singapore Tourism Board website, it had after going to Singapore, getting around, touring the region [...] Why was Singapore Tourism Board promoting another country? It doesn't make sense, right? Most of the Tourism Boards don't do that, but Singapore Tourism Board did that because we were able to borrow the strength.

- This is very small country. If you go to other countries you have beaches, you have mountains... but Singapore is tiny. So it was a good idea to cooperate with the region. I think Singapore is very practical country.

- In 2000, the year 2000, Singapore government put asset 2,000,000 dollars for joining Singapore and Indonesia tourism promotion, with Bintan featuring prominently. 2 million dollars. It's a lot of money!

- And currently, is also Singapore government very interested in investing in Bintan?

- What happened after this was done, the biggest investors into Bintan were Singapore companies. The first resorts Nirvana Gardens were originally built by Sembcorp, Singapore government listed company, Ansona Bintan and Banyan Tree Bintan were built by a Singapore Company (...), they bought the land here. Over here,

Club Med and the golf course, Singapore company, Keppel Land. This one here, Bintan Lagoon, originally built by Sembcorp as well. So Singapore companies went in to invest, because the government wanted to promote this area, to borrow the space of Indonesia. Today, of course, we have other investors coming in, but originally the red color clots, which were originally the one sold back in 1991, 1992, they were all Singapore companies, all.

[...]

This is only tourism. On the business side we have another area over here which is an industrial park, which is also done by all companies here. When this agreement was signed, we bought over the whole of the Northern coast of Bintan. That's about 10,500 ha of lands. Another 4,000 ha of lands here are for industrial. This is how it was started. If you look at the 1990s, signing of the agreement, 1991, the ground breaking, opening a resort... all the resorts opened up to 2000. And now we are going to a new area of development.

- This is very interesting because I think not many countries...

- Go beyond their borders. Now, what happened over the year was... while we were promoting Bintan quite closely, after about 2007 and 2008, Singapore in many ways stopped promoting Bintan. The focus shifted. Singapore was now looking at bringing the industries to further places, China was booming, Vietnam, Cambodia. Bintan was forgotten. Singapore Tourism Board also wasn't promoting Bintan anymore. I'm telling you how it is. So I had to go in and talk to Singapore Tourism Board and say: "You remember? We have an agreement signed with the government, we need to promote Bintan together". But that was the time when Singapore was also getting the casinos.

- They were targeting different tourists.

- Different tourists. And the casinos don't want people to go anywhere else. They want people to come, spend money in the casinos, going shopping within the casinos areas, food and beverage, everything within the area. If people go to Bintan, there is no revenues for them. So the emphasis changed from the Singapore Tourism Board. Today is coming back again. Singapore for a while said: "We don't need to go for numbers. We are small place, we don't need to grow the number of visitors year after year. We need to grow the yield of the tourists". So they concentrated on yields. If the tourist came to Singapore and went to Bintan, that means less yields for Singapore because they are spending two days in Bintan and not in Singapore. So the thinking changed. But last year Singapore dropped in visitors. Then Singapore Tourism Board is again saying, Tourism Ministry, the Trade Industry Ministry is once again saying: "No, no, no, go for the numbers".

- This is prestige and the image of the country.

- So now we are talking again, in fact, on the 11th of September, I was supposed to bring a whole team of Singapore Tourism Board people over to Bintan to show then what it's happening, what's is new, what it has been developed now. And bringing them back to promoting Bintan. My people, I'm attending on September 14th a road show, Singapore road show in Australia, but they want us to participate. They want us to promote Bintan as a part of the promotion. I have something going on right now in India together with Changi airport group. Changi airport has become very active because they want to promote Singapore as a hub as well, again. So every Indian visitor that comes to Singapore goes to Bintan, and comes back to Singapore to fly out, gets 30\$ shopping voucher to spend in the airport, everyone. Changing again.

- Most of the travellers in Bintan are Singaporean, from the region?

- I show you that.

[...]

- In terms of visitorship, if you look in the early years, it goes up when Singapore visitors go up, and it goes down when Singapore visitors go down.

- So Singapore and Bintan is very much together.

[...]

- And the next challenge for Singapore and Bintan? Both places are together and if something happen to Singapore, it will affect Bintan

- To some extent, yes. So in term of tourism, when Singapore has a drop in tourists, we see it, being affected. There are some exceptions although because for... until now the majority of people who go to Bintan are coming through Singapore, majority, almost 90%.

- And the main challenges for future?

- For Bintan the challenge is really to tag the Indonesian market, we are under represented, only 3%. We are a domestic destination because we are not well connected.

- For this reason it's a good idea to build the airport.

- Yes. Therefore connection will become better. So that's one. The other thing, we can also target some of the ASEAN markets, Asian markets which are growing, Malaysia, the Philippines is also growing for us. So we can better target that. The other thing we can also do is the airport will allow us to get charters which Singapore airport does not accept. So there are many flights from Eastern Europe which go to Phuket because the aircraft can't land in Singapore airport. The airport we are building will be capable for 747s, but nobody will come in 747s. People will come in smaller planes. [...]

- Thank you so much for your time.

ENTREVISTA 17: BARRY DESKER

[Pregunta no grabada]

Investment from the developed countries. So in the 1970s even in the 1980s, this was our great advantage. When it changed? Was in the 1960s and 1970s? We were looking for labour intensive industries because of the high unemployment and low level of skills. As we educated more and more people we upgraded the level of the skills, and we started looking for more, we started looking for higher quality investments.

- Any negative attribute of Singapore?

- Now high cost is a problem, so many industries cannot come to Singapore. But in 1970s that wasn't the case. We were still very low cost economy. In 1950s there was a study by the World Bank saying that two countries most likely to succeed in East Asia was the Philippines and Myanmar. The countries with the most likely to be basket cases, unable to sustain themselves were South Korea, Taiwan, Hong Kong and Singapore. It shows you how wrong analyst can get it. In fact, when you look at the 1970s, 80s, 90s Philippines and Myanmar were the two which were behind. The so called newly industrialized economies, Taiwan, South Korea, Hong Kong and Singapore did very well, mainly because they had more open economic policies.

- Talking about the challenges, what are gonna be the main challenges for the industry and tourism in Singapore?

- For the tourism, the big problem will be the high cost of the accommodation of Singapore because of the limits of the number of new hotels that can built. The relative cost of hotel rooms in Singapore is much higher than somewhere else, which is why Airbnb which these private rooms have been very doing very good business because it's cheaper than traditional hotels.

- The competition with other countries...

- I think with other countries, the competition in the tourism field has increased because since the 1990s the policies of the region have changed. To give you an example in Indonesia, at that time, if you look back 20 years ago, Indonesia has one gate policy, all flights to Bali had to go through Jakarta, any other part of Indonesia had to go to Jakarta, which meant many tourists didn't want to go to Indonesia because it was too costly having to flight, first from Singapore to Jakarta and then Jakarta to Bali or Jakarta to Lombok or Manado or wherever you wanted to go. Because of that it was very unattractive to visit Indonesia. But that policy has changed. Can I offer you a cup of tea?

- No, thank you so much.

- I always have it.

- In the past, Indonesia was not very attractive to tourists because all of them had to stopover in Jakarta, so it was very expensive.

- Yes, but this now has changed. The second thing was: visas to Indonesia was not easy to get and it was expensive. The third was because there was a little investment in hotels, if you wanted to stay in 4 or 5 stars hotel, it cost you a lot or more, when actually a 4 or 5 stars hotel should be cheaper in Indonesia because the cost of land is a lot cheaper. So that was the result: Indonesia was not attractive. Then, Thailand was one country which was making an effort to attract tourism. In the case of Philippines was an attractive country, a lot of interests, but tourists were deterred, tourists avoided the Philippines because of lack of security. You had insurgencies, communist insurgencies, you had... that was in the 1970s and 80s, you had public unrests after the overthrow of Marcos, then you had the... Abu Sayyaf, Muslim and M.I.L.F., Muslim insurgencies. So this combination made the Philippines quite unattractive. And of course, Cambodia, Lao, Vietnam, they were having insurgencies, in 1975 the communists took control of the three countries. It wasn't until after 1990 that they started to have any interest in promoting inworld tourism.

- So it was very good opportunity to Singapore...

- Yes, because we have an environment with no competition. The difference today is that there is a lot of competition.

- I have been reading that Singapore has had to create interest and reinvent itself to attract investment.

- You need to make people interested in coming to Singapore. Why do they come? Why do the tourist come to Singapore? Because each year the number has been increasing. One is that we have always adjusted, so we have not been always looking at the same group of tourists. In the 1970s and 1980s, the main sources of tourism were Indonesia, Australia and New Zealand. Australia and New Zealand mainly transit, going to Europe. But they are still in Singapore, going there and coming back, maybe for two or three days.

- I know that the Australia and UK government took an protectionist after the oil crisis.

- Yes, the Australian government wanted to have what they called Integrated Civil Aviation Policy, ICAP, 1978. So they try to get Australian Airlines not to stop in Singapore, but to stop in other countries, in Jakarta, in Kuala Lumpur. But this failed. It failed because of Singapore campaigned strongly against this and because of the position of president Suharto in Indonesia, who opposed this move to divide ASEAN.

- It was the position of Indonesia and the strong opposition of Singapore

- Yes, it was a combination and from Indonesia, it was the Indonesian president, Suharto who took a strong position that ASEAN must be united. So we negotiated as a group with Australia. The Australian aimed that all the air traffic carried only by Qantas Airlines, from Australia, rather than to have regional airlines take some of the traffic.

- In the 80s the economy was strong. In the 90s with the crisis of Asia...

- That was really difficult time for all of us. That was a period also on the tourism side, when we started trying to attract Chinese tourists because of the traffic tourism from the region, down, because of the crisis in the region many people in Europe did not want to come to Southeast Asia. So what we did was bringing tourists from China. The thing of Singapore is that we always have been adjusted, never just one policy. The policy changes when we look at the situation and the situation has changed.

- This is something very important and I like about Singapore. In Spain we should learn about it. Singapore is very practical country and when something it's going bad, the government change it.

(Hablo sobre cómo lo he conocido)

- If you want to look at the MICE industry, the key thing about the MICE industry was how we went out to promote the industry, the incentives that Singapore Tourist Board gives to the industries to come to Singapore, the strategies which led to MICE tourism being attractive. For example, as a Government we actually joins in promotions to bring events to Singapore, like the Youth Olympics, the IMF- World Bank meeting, WTO Ministerial meeting, sports events. So the government play a role bringing these because when you bring these events you also brings MICE tourism. In the same way, the government in the earlier on was not in favour of rock, rock music shows. Later we realized that big rock music shows attracted MICE tourists from around the region. Recently they had the Barclays football premier league. So you have Arsenal, Everton, from British football teams coming to play in Singapore.

- In Spain, Singapore became very popular after F1.

- F1 tourism is targeting an European tourist because F1 is not popular in United States or even in Asia but in Europe, from Finland to Spain and down to Italy, you have people who are very keen on F1. The first time we had the night race, and the night race shows the city where the race takes place, it looks very pretty.

- Singapore always adjusts to the new situation.

- So if you ask it there is one strategy there is not. Every time you find that changes are taking place because Singapore approach is pragmatic, not ideological. (Hablo sobre como va mi investigación)

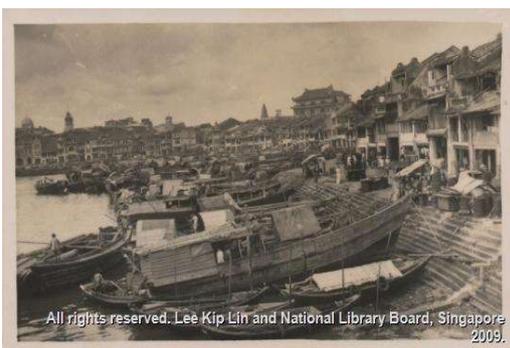


UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

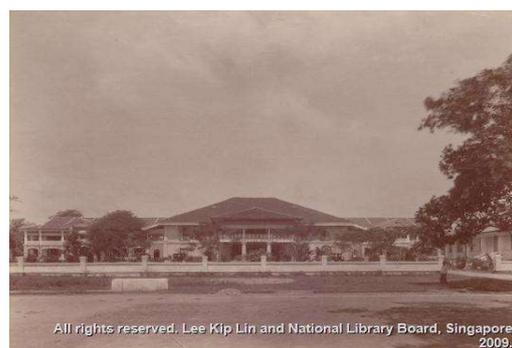
ANEXO V

SELECCIÓN DE FOTOGRAFÍAS DE SINGAPUR

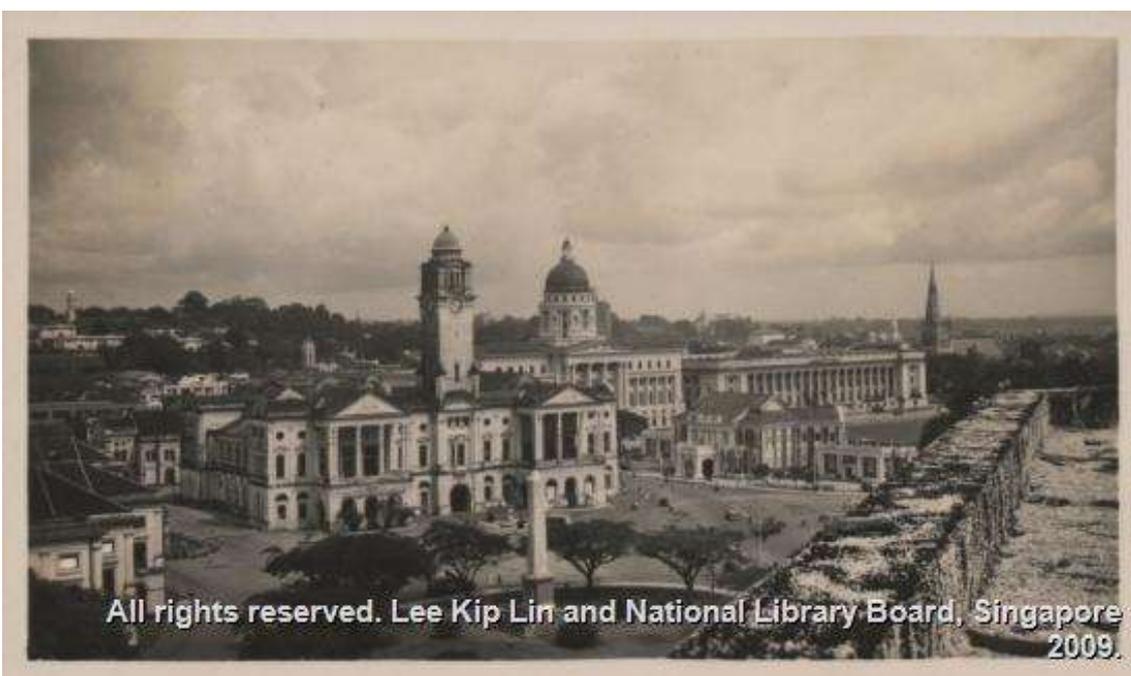
ANTECEDENTES DEL TURISMO



Boat Quay en la década de los 50
[Fotografía de Lee Kip Lin y NLB] (Singapur, 2009)



Hotel Raffles en 1890 [Fotografía de Lee Kip Lin y NLB] (Singapur, 2009)



Vistas del distrito colonial
[Fotografía de Lee Kip Lin y NLB] (Singapur, 2009)

FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO I **El inicio del turismo de masas (década de los 70)**



Vista aérea del río de Singapur en 1971
[Fotografía de la Familia Kouo Shang-Wei y NLB] (Singapur, 2007)



Vista de Boat Quay y Raffles Place en 1977
[Fotografía de la Familia Kouo Shang-Wei y NLB] (Singapur, 2007)

FASE DE DESPEGUE Y CRECIMIENTO II **Crisis estructural del turismo (década de los 80)**



Río de Singapur y Clarke Quay en los 80
[Fotografía de la Familia Kouo Shang-Wei y NLB] (Singapur, 2007)



Raffles City y Raffles Hotel en 1986
[Fotografía de la Familia Kouo Shang-Wei y NLB] (Singapur, 2007)

FASE DE CONSOLIDACIÓN (Década de los 90)



Vista aérea del río de Singapur y distrito financiero en 1990
[Fotografía de G P Reichelt Collection] (Singapur, s/f)



Raffles Hotel en los 90
[Fotografía de G P Reichelt Collection] (Singapur, s/f)

FASE DE MADUREZ E INCERTIDUMBRE **(Décadas de los 2000 y los 2010)**



Vista aérea de Marina Bay Sands
[Fotografía de Future Factory] (Singapur, 2016)



Merlion y Marina Bay Sands
[Fotografía de Marketing Content] (Singapur, 2016)



Templo Chino
[Fotografía de The New Indian Express] (Singapur, 2018)