



**UNIVERSITAT  
JAUME·I**

**Incidencia e impacto de la COVID-19 en el sector  
organizador de eventos profesionales: caso concreto de  
los viajes de incentivo**

*Incidence and impact of COVID-19 on the professional event organizing  
sector: the specific case of incentive trips*

**Autora: María Sánchez de Mora Vidal**

Directora 1: Estela Bernad Monferrer  
Directora 2: Rosa María Rodríguez Artola

Febrero 2024





**Programa de Doctorado en economía y empresa**

**Escuela de Doctorado de la Universitat Jaume I**

**Incidencia e impacto de la COVID-19 en el sector organizador de eventos profesionales:  
caso concreto de los viajes de incentivo**

*Incidence and impact of COVID-19 on the professional event organizing sector: the specific case of  
incentive trips*

**Memoria presentada por María Sánchez de Mora Vidal para optar al grado de doctora por  
la Universitat Jaume I**

Doctoranda  
María Sánchez de Mora Vidal

Directora 1  
Estela Bernad Monferrer

Directora 2  
Rosa María Rodríguez Artola

Castelló de la Plana, Febrero 2024.



*La presente Tesis doctoral no ha recibido fondos de financiación.*



**Licencia CC Reconocimiento – Compartir igual (BY-SA).**

*Se puede reutilizar el contenido de la tesis indicando expresamente mi autoría y citas: María Sánchez de Mora Vidal. También se pueden crear otras obras a partir de esta, siempre con la misma licencia que la aquí recogida.*



Este trabajo está dedicado:

a Joan Baptista  
y su valiente mamá,

a Alexandra  
y sus increíbles padres,

y a Júlia, Minerva y sus hermanos y hermanas,  
por ocho años, tres días y unos instantes que nos demostraron que  
*“hay que ser feliz por este momento, porque este momento es nuestra vida”.*  
Omar Khayyam.

*-... casi, casi que sólo por esta dedicatoria, ha merecido la pena escribir una tesis -*

# Agradecimientos

Este proyecto no habría podido ver la luz sin el apoyo y el cariño de muchas personas.

Mis directoras de tesis Dra. Bernad Monferrer (como tu nombre indica, me marcas el camino y dejas un rastro indeleble) y Dra. Rodríguez Artola de la **Universitat Jaume I**. A la Dra. Arda por facilitarme la estancia de investigación la **Universidad de Izmir, Turquía**.

La Dra. Pallarés, el Dr. Delmás y la Dra. Rubio porque vuestros trabajos, tan diferentes, han sido mis tesis de cabecera. Aprovecho para investir a Daniel y a María como mis “directores honoris causa”. No existen palabras suficientes para agradeceros todo lo que me habéis aportado y apoyado.

Mis compañeros y compañeras de la **Universidad Europea de Valencia**, en especial al Dr. Arnau (hemos sufrido juntos el largo proceso del doctorado), Eva Piera, María Jesús Gadea, Ibrahim Casanova y Emmanuel Hazé. Vuestra comprensión, solidaridad, apoyo con datos cuantitativos, con traduccions, confianza y buen humor me han dado mucha fuerza para poder terminar.

Gracias a Paula Simó de la **Universidad de Valencia** por su apoyo con las herramientas de análisis cualitativo. A Pamela Castillo por iluminarme con el ATLAS.ti desde la otra punta del mundo.

Gracias a la Dra. Palacín Lois, Directora Máster Autoliderazgo y Conducción de Grupos de la **Universidad de Barcelona**, por sus valiosísimas aportaciones en el campo de la psicología. (Nos conocimos en un evento, para mayor coincidencia).



Gracias al Dr. Davidson por ser inspiración y mentor en el mundo MICE desde que nos conocimos en el 2007 en IBTM.

Mi gratitud sincera al único catedrático en este elenco académico: el Catedrático Emérito del área de Historia Medieval de la **Universidad de Murcia**, Ángel Luis Molina Molina. Sospecho que ser nieta de una murciana ayudó a que se compadeciera de mí y sus aportaciones han sido cruciales para la introducción histórica del capítulo 3.

También quiero nombrar ahora a las personas que lideran las asociaciones profesionales de **ICCA** (Christoph Tessmar), **SCB**, **MPI** (Juan Martínez, Teresa Brócoli, Alexia Comis, Lorena Vaca y toda su maravillosa junta directiva) e **IDEMICE** (Iñaki Collado) porque gracias a su apoyo y a su confianza en mí, he podido acceder a los valiosísimos datos que suponen mi trabajo de campo.

Profesionales del sector de los eventos y del viaje de incentivo, en especial a Ray Torrents (su generosidad compartiendo conocimiento es encomiable), a Eric Mottard de **EVENTOPLUS**, Antonio Camero de **MICEANDO** y Sergio Aguado de **ACCIONA** por su siempre disposición a ayudarme y sus continuos ánimos.

Compañeras y compañeros de trabajo en mi faceta profesional de organizadora de viajes de incentivo en especial a Marian Ledesma, Katalin Kiss y Aldo Merolla: aprender con vosotras fue una aventura de la que siempre voy a guardar un fantástico recuerdo.

A mi estudiantado, de la **Universitat Jaume I** y de la **Universidad Europea de Valencia**, os digo algo: creéis que aprendéis de mí, pero es al revés. El futuro del turismo está en buenísimas manos. Es un honor y un sueño cumplido ser vuestra profe.

A la que fue mi familia en mi otra patria: Karla, Pilar, Malu, Alex, Paco, Griseida, Patricia, Pedro y las hermanas Charo y Caty. Asimilé mucho conocimiento sobre turismo pero toneladas acerca de humanidad, alegría y sazón dominicano.

Doy paso a las personas que han tejido la red más grandiosa que existe: la de los afectos.

A los tres hombres de mi vida: Alberto, Santi y Lucas. Ellos simbolizan mi pasado, mi presente y mi futuro.

- A mi padre, por los abrazos que reinician el alma. Esa oxitocina es oro puro. Por fin vas a tener una hija doctora aunque sin fonendo en el cuello.
- A mi compañero de vida: por tu apoyo incondicional y por todo el camino que llevamos compartido. Prometo admirar el color de las amapolas a partir de ahora, pero mejor si las observamos ajustando juntos el enfoque. Gracias por aportar la paz en todas mis guerras.
- Al terremoto de la casa, por tu energía desbordante y la constatación de que el futuro puede ser un lugar maravilloso, los sueños se cumplen y los milagros suceden.

Al increíble elenco de Cármenes de mi vida:

- Para empezar, a abuela y madre por su sostén físico y emocional. Materializáis el dicho de *“barriga llena, corazón contento”*. Gracias mamá por el amor que me demuestras con cada una de tus acciones. Eres un tesoro (como decimos en turismo, 24/7)

Declaro solemnemente que esta tesis doctoral ha tenido una patrocinadora oficial que ha sido mi abuela, ella ha apoyado económicamente todos los softwares de gestión, los viajes a congresos y hasta la ropa que llevaré puesta el día de mi defensa. Abuela: eres genial. Sabes que si estoy en el mundo del turismo es porque tú me contagiaste el amor por descubrir lo que nos rodea. Esta tesis es, por tanto, también tuya. Con 95 años, que se dice pronto.

- Mi hermana Akane ha aportado no sólo su habilidad combinando palabras, sino su inabarcable capacidad de convertir cualquier situación en hilarante (hasta la escritura de una tesis).

Cabe nombrar asimismo al resto de miembros (y otros animales) de mi familia cercana, política, extensa e internacional. Hermano Miguel (me siento la Serena Williams de las estudiantes de doctorado con fisio propio y todo!) y Alberto, cuñada

Diana, primos, primas, tías, tíos, suegro Santiago, suegra Amparo, mamá Tere, american mum and dad, sobrinas Ivet y Nadia (sois mi debilidad) y por supuesto a Blai.

Ese perrete canijo me ha sacado de paseo (él a mí y no al revés) y ha sido mi más fiel compañía cuando todo el mundo estaba de vacaciones y yo... frente al ordenador.

Debo nombrar ahora a mi banda amiga que me aguanta el corazón de forma incondicional: Iría, Aida, Cristina, Silvia, Thais. Gracias por conectarme con el mundo exterior.

Gracias a todas las personas que me habéis convoyado en el proceso, sería inabarcable nombraros a todas. Os tendría que ordenar alfabéticamente y aun así me dejaría a alguien, con la M: Maikel, Melisa, Mád ... ¿Veis? No acabaría nunca.

Y por último, pero no menos importante, quiero agradecer a toda esa red increíble de investigadoras e investigadores valientes porque gracias a su trabajo y generosidad, podemos seguir construyendo ciencia y aprendiendo juntas.

Ni una sola de las personas a las que he escrito pidiéndoles tal o cual artículo me ha dado un no por respuesta. En ocasiones en tan sólo 5 minutos (y en pleno agosto) la contestación ha llegado de la otra punta del mundo, acompañada de ánimos y aliento.

No sé de vosotros más que vuestro nombre y vuestra universidad, pero os he leído, he analizado vuestras palabras y he tomado prestadas vuestras ideas para seguir aprendiendo. Sois la cadena más enorme que tiene la humanidad: la de las ideas, el espíritu crítico, la curiosidad por el saber y el conocimiento. Que nunca se pare.

Gracias a esa cadena superamos el reto de la pandemia del año 2020. Espero que con todo lo aprendido podamos enfrentarnos a los desafíos que nos quedan por delante.

# Resumen

La pandemia del COVID-19 que la OMS declaró como una emergencia de salud pública de importancia internacional en el mes de marzo del año 2020, ha puesto de manifiesto que el sector de los eventos está relacionado con otros sectores productivos y su debacle económica los ha arrastrado a una crisis sin precedentes en nuestro siglo.

Afortunadamente, el sector de los eventos se ha unido como nunca lo había hecho y el asociacionismo ha liderado las reivindicaciones a nivel político y también la propuesta de soluciones.

Los eventos catalogados como viajes de incentivo se han visto especialmente afectados por varias razones: En primer lugar, las empresas han dejado de tener liquidez para invertir en la motivación de sus trabajadores, o se han visto frenadas por la incertidumbre económica. En segundo lugar, se han restringido los movimientos a nivel global y cada país tiene un enfoque sanitario diferente de la pandemia, por lo que no se puede garantizar la salud de las trabajadoras y los trabajadores premiados y, además, supone un riesgo para la productividad de la empresa.

Por otro lado, la pandemia está suponiendo la antesala de un nuevo paradigma tanto en la situación laboral como social. La crisis sanitaria se superará, pero muchas de las nuevas costumbres y procesos educativos y laborales han llegado para quedarse.

La nueva situación supone algunas ventajas empresariales (como el ahorro de costes de mantenimiento de oficinas o la mayor motivación de la fuerza de trabajo al favorecer la conciliación laboral), pero, al mismo tiempo, algunas desventajas (como la descentralización de algunos procesos o el aislamiento laboral o la saturación de exposición a las pantallas) que deben minimizarse y enfrentarse.

Esta contribución analiza cómo el sector de los eventos en general ha respondido a la pandemia y cuáles de los cambios producidos van a permanecer, como, por ejemplo, aquellas que van de la mano de la tecnología y la búsqueda de nuevas sedes y espacios abiertos de reunión.

**Palabras Clave:** eventos, incentivos, organización, COVID-19, pandemia.

# Summary

The COVID-19 pandemic, which the WHO declared a public health emergency of international concern in March 2020, has shown that the events sector is related to other productive sectors and its economic debacle has dragged them into an unprecedented crisis in our century.

Fortunately, the events sector has come together as never before, and associationism has led the demands at the political level and also, has given place to the proposal of solutions.

Events classified as incentive trips have been particularly affected for several reasons: Firstly, companies have ceased to have the liquidity to invest in motivating their workers or have been held back by economic uncertainty. Secondly, global movement has been restricted and each country has had a different approach towards the pandemic, which means that the health of award-winning workers can no longer be guaranteed and also poses a risk to the company's productivity.

Moreover, the pandemic is the prelude to a new paradigm in both the labor and social spectrums. The health crisis will be overcome, but many of the new customs and the educational and work processes established for that are here to stay.

The new situation entails some business advantages, such as savings in office maintenance costs or increased motivation of the workforce by favoring work-life balance. However, at the same time, it also entails some disadvantages, such as decentralization of some processes, work isolation, or saturation of exposure to screens, that must be minimized and addressed.

This contribution analyzes how the events sector in general has responded to the pandemic and which of the changes that have occurred will remain, such as, for example, those that go hand in hand with technology and the search for new venues and open spaces for meetings.

**Keywords:** events, incentives, management, COVID-19, pandemic.

# Índice general

## BLOQUE I. Introducción 19

<b>Capítulo 1. Planteamiento y metodología de la investigación</b>	21
1.1. Justificación e interés del tema	21
1.2. Objetivos de la investigación	23
1.3. Estructura de la investigación	24
1.4. Metodología de la investigación	25
1.4.1. Revisión bibliográfica	28
1.4.2. Entrevistas en profundidad	30
1.4.3. Encuestas: Creación y diseño del cuestionario	31
1.4.4. Grupos focales	32

## BLOQUE II. Marco Teórico 35

<b>Capítulo 2. El evento</b>	37
2.1. Introducción al concepto de evento	37
2.2. Reflexión inicial, enfoque del análisis del concepto evento	38
2.3. Etimología de la palabra evento	42
2.4. El evento desde la comunicación	44
2.4.1. El emisor	46
2.4.2. El receptor	47
2.4.3. El mensaje y el canal	50
2.4.4. Retroalimentación y respuesta	54
2.5. El evento en el turismo	55
2.5.1. El evento como servicio turístico	59
<b>Capítulo 3. Turismo de negocios</b>	67
3.1. Introducción al concepto turismo de negocios	67
3.2. Antecedentes históricos del turismo de negocios	68
3.3. El turismo de negocios en la actualidad	72
3.3.1. Relación con el turismo y características principales	72
3.3.2. Reflexión sobre el concepto de turismo de negocios	74
3.3.3. Turismo de negocios: conceptualización	76
3.3.4. Turismo MICE, tipologías	90
3.3.5. Perfil del/la turista de negocios	96
3.3.6. Impactos del turismo de reuniones	102

<b>Capítulo 4. El viaje de incentivos</b>	123
4.1. Introducción	123
4.2. Conceptualización de viaje de incentivo	124
4.2.1. Primera fase: el porqué	124
4.2.1.1. La importancia de los grupos	125
4.2.1.2. La motivación	127
4.2.1.3. Los viajes de incentivos desde la psicología y la psicología social	132
4.2.1.4. Para qué desde la óptica empresarial	142
4.2.2. Segunda fase: el cómo	143
4.2.2.1. La demanda	144
4.2.2.2. La oferta	148
4.2.2.3. Perfil profesional del sector de la gestión de eventos y los viajes de incentivos	152
4.2.2.4. Tipos de incentivos y modelo de implementación	156
4.2.2.5. El viaje de incentivo	161
4.2.3. El post-evento	168
<b>Capítulo 5. La pandemia del COVID-19 y sus repercusiones para el sector de los viajes de incentivo</b>	171
5.1. Introducción	171
5.2. Comparativa con otras pandemias	172
5.3. Inicio y desarrollo de la epidemia de COVID-19	177
5.3.1. COVID-19 y su impacto en el turismo	180
5.3.2. COVID-19 y su impacto en el turismo MICE	183
5.4. Impacto de la COVID-19 El viaje de incentivo	186
5.4.1. Consecuencias para la demanda	189
5.4.1.1. En las relaciones entre las empresas y sus plantillas	189
5.4.1.2. <i>Quiet quitting</i> o renuncia silenciosa.	191
5.4.1.3. Consecuencias psicosociales	193
5.4.1.3.1. Síndrome de la cabaña	193
5.4.1.3.2. La fatiga del <i>zoom</i> o <i>zoom fatigue</i>	194
5.4.1.3.3. Síndrome de Heidi o trastorno por déficit de naturaleza	196
5.4.2. Consecuencias para la oferta	198
<b>Capítulo 6. Conclusiones del Marco Teórico</b>	207
6.1. Conclusiones del Marco Teórico	207
6.1.1. Identificación y resolución de desafíos en el conocimiento a través del marco teórico y para el abordaje por medio del trabajo de campo	211
6.1.2. Formulación de la hipótesis y la sub hipótesis	212

<b>BLOQUE III. Marco Empírico</b>	<b>215</b>
<b>Capítulo 7. Trabajo de campo: Entrevistas, encuesta y <i>focus group</i></b>	<b>217</b>
7.1. Introducción	217
7.2. Orden cronológico efectuado	217
7.3. Resultados extraídos de las entrevistas en profundidad	219
7.3.1. Descripción metodológica	219
7.3.2. Resultados y discusión	224
7.4. Resultados extraídos de la administración de la encuesta	258
7.4.1. Descripción metodológica	258
7.4.2. Resultados y discusión	273
7.5. Resultados extraídos de los Grupos Focales o <i>focus groups</i>	307
7.5.1. Descripción metodológica	307
7.5.2. Resultados y discusión	308
<b>Capítulo 8. Resultados generales</b>	<b>327</b>
8.1. Entrevistas Turquía	327
8.2. Entrevistas España y Reino Unido	332
8.3. Grupos focales	339
8.4. Globales	344
<b>BLOQUE IV. Marco Conclusivo</b>	<b>357</b>
<b>Capítulo 9. Conclusiones</b>	<b>359</b>
9.1. Introducción	359
9.2. Verificación de la hipótesis y subhipótesis	360
9.3. Consecución de los objetivos propuestos	363
9.4. Limitaciones de la investigación	372
9.5. Futuras líneas de investigación	373
9.5. Reflexión final	373
<b>BBLIOGRAFÍA GENERAL. Fuentes documentales y referencias consultadas</b>	<b>387</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>410</b>
<b>Anexo 1.</b> Entrevistas realizadas en Turquía	411
<b>Anexo 2.</b> Entrevistas realizadas en España y Reino Unido	412
<b>Anexo 3.</b> <i>Focus Group</i> realizados y entrevista complementaria	413
<b>Anexo 4.</b> Proceso de validación del cuestionario/encuesta	414



## Índice de imágenes

Imagen 1. Esquema de la estructura de la tesis doctoral	24
Imagen 2. Técnicas de investigación utilizadas para la consecución de objetivos	26
Imagen 3. Procedimiento de recogida y producción de datos	28
Imagen 4. <i>Timeline</i> de acciones de extracción de datos cualitativos: entrevistas y <i>focus group</i>	32
Imagen 5. Esquema de los diferentes enfoques para la definición de evento	42
Imagen 6. Esquema del proceso comunicativo de Joan Costa	45
Imagen 7. Detalle de las variables analizadas y sus subcategorías en el análisis de canales de comunicación corporativa de Juan Martínez	51
Imagen 8. Detalle del análisis del canal eventos (E) frente a otros canales como son P prensa escrita, R radio, I internet, T televisión	51
Imagen 9. Esquema del concepto evento según Getz y actualizado según la perspectiva del participante	59
Imagen 10. Detalle de las métricas ofrecidas por la empresa tecnológica <i>Orquidea Tech Group</i> en la que se incluye el análisis de sentimientos	64
Imagen 11. Esquema de la estructura del turismo MICE	78
Imagen 12. Las 15 formas en las que los eventos empresariales crean ventajas estratégicas para la recuperación y renovación económica	79
Imagen 13. Valor total de los eventos empresariales	80
Imagen 14. Detalle de las funciones del Spain Convention Bureau	84
Imagen 15. Canal de distribución del turismo MICE	85
Imagen 16. Esquema de las asociaciones Internacionales más relevantes de la industria de reuniones	87
Imagen 17. Principales encuentros agentes implicados en la industria reuniones	89
Imagen 18. Forma de segmentar la industria de reuniones por parte de los proveedores de la misma	93
Imagen 19. Características de la demanda del turismo de reuniones en España en 2018	98
Imagen 20. Características de las reuniones, turismo de reuniones en España 2018	99
Imagen 21. Número de reuniones internacionales de asociaciones por año, 2001-2022	104
Imagen 22. Detalle de las reuniones internacionales celebradas entre los años 1950 y 2000	104
Imagen 23. Detalle de las reuniones internacionales celebradas entre los años 1850 y 1949	105
Imagen 24. Datos de la distribución de reuniones internacionales por continentes del año 2003 al 2022	106
Imagen 25. Ingresos agregados (USD) por tarifas de inscripción y gasto total promedio por delegado en todas las reuniones internacionales	113
Imagen 26. Costes coste medio por asistente por día, coste medio de gastos de alimentos y bebidas por asistente por día y coste medio por día para reservas hoteleras de grupo	115
Imagen 27. Datos relevantes del significado económico de los eventos de negocios en dólares americanos	117
Imagen 28. Impactos directos de los eventos globales a lo largo del tiempo	118
Imagen 29. Valor de mercado de la industria de reuniones a nivel mundial, en 2019 con predicciones hasta 2030 en billones de dólares americanos	119
Imagen 30. Impacto económico del turismo de reuniones en España desde 2016 hasta el 2024	120
Imagen 31. Evolución del gasto diario del turista de reuniones entre 2017 y 2021	120
Imagen 32. detalle de los porcentajes de tamaño de empresa en el índice de viajes de incentivo del 2019	145
Imagen 33. Distribución geográfica de respuestas para el índice de viajes de incentivo del 2022	146
Imagen 34. Distribución geográfica de respuestas para el índice de viajes de incentivo del 2019	146

Imagen 35. Funciones o áreas a las que pertenecen las personas que respondieron a la encuesta para el informe <i>Emerging Best Practices and Innovation in B2B Incentive and Loyalty Programs, 2022</i>	147
Imagen 36. El canal de distribución turístico	149
Imagen 37. El canal de distribución del Turismo MICE	150
Imagen 38. Esquema de conocimientos y destrezas del <i>event manager</i>	153
Imagen 39. <i>Performance Improvement by Incentives</i> (Modelo PIBI)	160
Imagen 40. Esquema de los factores de decisión sobre los destinos de incentivos	165
Imagen 41. Número de casos acumulados de COVID-19 a nivel mundial entre el 22 de enero del 2020 hasta el 13 de junio de 2023, por día	177
Imagen 42. Ratios de infección por virus en brotes a nivel mundial hasta el año 2020	178
Imagen 43. Respuestas de los gobiernos a la situación de pandemia causada por el COVID-19	179
Imagen 44. Número de llegadas de turistas internacionales a nivel mundial desde 1950 hasta 2022 (en millones)	180
Imagen 45. Evolución de llegadas de turistas internacionales a nivel mundial desde el año 2005 hasta el 2022 por regiones (en millones)	183
Imagen 46. Gasto en turismo de negocios en Europa en 2019 y 2020, por país.	184
Imagen 47. Gasto de turismo de negocios a nivel global en 2019 y 2020 por región, en billones de dólares)	185
Imagen 48. Técnicas de investigación utilizadas para la consecución de objetivos	213
Imagen 49. Mapa de árbol de los códigos empleados y frecuencias para la primera entrevista	225
Imagen 50. Relaciones entre la situación previa de la empresa en torno a la tecnología y su resiliencia para la virtualidad frente a la pandemia	228
Imagen 51. Mapa de árbol de los códigos empleados y frecuencias para la segunda entrevista	229
Imagen 52. Incorporación de nuevos códigos tras la entrevista tres	231
Imagen 53. Nube de códigos analizados acumulados	233
Imagen 54. Tabla de los códigos empleados en la primera entrevista	240
Imagen 55. Tabla de códigos de las dos entrevistas anteriores.	244
Imagen 56. Códigos y frecuencias entrevistas España y Reino Unido	248
Imagen 57. Tabla de códigos para las entrevistas anteriores	252
Imagen 58. Tabla código documento de todas las entrevistas	257
Imagen 59. Línea del tiempo de acciones para la elaboración de la encuesta	258
Imagen 60. Factores e ítems propuestos por Lee y Chian (2017)	262
Imagen 61. Estructura de la encuesta	263
Imagen 62. Preguntas relativas al bloque de calidad	271
Imagen 63. Resultados Primera pregunta. Antigüedad de la organización	273
Imagen 64. Resultados segunda y tercera pregunta. Plantilla	276
Imagen 65. Resultados cuarta pregunta. Empleados Plantilla 2021	277
Imagen 66. Resultados quinta pregunta. Empleados Plantilla 2022	278
Imagen 67. Resultados sexta y séptima pregunta. Facturación 2019	281
Imagen 68. Resultados octava pregunta. Facturación total 2020	283
Imagen 69. Resultados novena pregunta. Facturación viajes incentivos 2020	284
Imagen 70. Resultados décima y decimoprimer pregunta. Facturación 2021	285
Imagen 71. Resultados duodécima y decimotercera pregunta. Facturación 2022	286
Imagen 72. Gráficos de dispersión de datos (con los 27 resultados de la muestra)	288

Imagen 73. Gráfico del poder de facturación del viaje de incentivo de la muestra en porcentajes	289
Imagen 74. Gráfico del poder de facturación del viaje de incentivo de la muestra en miles de €	289
Imagen 75. Gráfico del promedio del poder de facturación del incentivo de la muestra por empresa en miles de €	289
Imagen 76. Resultados decimocuarta pregunta. Consecuencias del COVID-19	292
Imagen 77. Términos más utilizados sobre las consecuencias del COVID-19	293
Imagen 78. Resultados decimoquinta pregunta. Recuperación	293
Imagen 79. Términos más utilizados sobre la recuperación	294
Imagen 80. Mapa de árbol sobre los términos más utilizados sobre la recuperación	295
Imagen 81. Mapa de árbol código medidas organizacionales	296
Imagen 82. Mapa de árbol código impacto	296
Imagen 83. Mapa de árbol código administración	297
Imagen 84. Resultados decimosexta pregunta. Procedencia	298
Imagen 85. Resultados decimoséptima pregunta. Calidad	302
Imagen 86. Resultados decimoctava pregunta. Importancia de la calidad	305
Imagen 87. Esquema de la codificación, frecuencias y árbol de códigos del primer <i>focus group</i>	315
Imagen 88. Esquema de la codificación, frecuencias y árbol de códigos del segundo <i>focus group</i>	320
Imagen 89. Resultados del análisis código documento para el documento de la entrevista	323
Imagen 90. Resultados del análisis código documento para los tres documentos analizados: <i>focus group 1</i> , <i>focus group 2</i> y entrevista	324
Imagen 91. Diagrama de Sankey entrevistas Turquía	330
Imagen 92. Red semántica entrevistas Turquía	331
Imagen 93. Diagrama de Sankey entrevistas España y Reino Unido	335
Imagen 94. Red semántica del segundo bloque de entrevistas	338
Imagen 95. Diagrama de Sankey de co-ocurrencias: Resultados generales	341
Imagen 96. Diagrama de Sankey de co-ocurrencias: Grupo focal 1	341
Imagen 97. Diagrama de Sankey de co-ocurrencias: Grupo focal 2	342
Imagen 98. Diagrama de Sankey de co-ocurrencias: Entrevista complementaria	342
Imagen 99. Red semántica resultados grupos focales	343
Imagen 100. Red semántica de resultados globales	344
Imagen 101. Propuesta de definición para Viaje de incentivo	349
Imagen 102. Propuesta de elementos a incorporar a la concepción del Viaje de incentivo	355

## Índice de tablas

Tabla 1: Resultados de la búsqueda de la palabra eventos en estudios de grado	40
Tabla 2: Resultados de la búsqueda de la palabra eventos en estudios de doble grado	40
Tabla 3: Resultados de la búsqueda de la palabra eventos en estudios de posgrado	40
Tabla 4. detalle de las asociaciones internacionales más relevantes y sus páginas web	88
Tabla 5. Segmentos principales que componen esta especialización en el ámbito turístico	91
Tabla 6. Número de participantes en reuniones tipo A en el periodo comprendido entre 2003-2022	107
Tabla 7. Tarifa promedio de inscripción y gasto total (USD) por delegado por día	112
Tabla 8. Ingresos promedio (USD) por tarifas de inscripción y gasto total promedio por delegado y reunión internacional	113
Tabla 9. Facturación de la muestra periodo 2019-2022	281
Tabla 10. Variabilidad de los % en la facturación de los viajes de incentivos 2019-2022	291
Tabla 11. Facturación estimada vs facturación de los viajes de incentivos 2019-2022	291
Tabla 12. Frecuencias de codigos-documentos entrevistas Turquía	329
Tabla 13. Frecuencias de codigos-documentos entrevistas España – Reino Unido	333
Tabla 14. Frecuencias de códigos por cada grupo focal	339

## Lista de siglas y acrónimos

AEVEA. Agencias de Eventos de Españolas Asociadas  
APP. Aplicación  
B2B. Business to Business (de empresa a empresa)  
B2C. Business to Consumer (de empresa al consumidor final)  
CANE. Commitment and Necessary Effort  
CMP. Certified Meeting Professional  
COVID 19. COronaVirus Disease 2019  
CVB. Convention Bureaus  
CWT. Carlson Wagonlit Travel  
DMCs. Destination Management Company  
DMOs. Destination Management Organisations  
EEUU. Estados Unidos  
EIC. Events Industry Council  
EMA. Event Manager Association  
EMEA. Europa, Oriente Medio y África  
ERTE. Expediente Temporal de Regulación de Empleo  
FICP. Financial and Insurance Conference Professionals  
GBTA. Global Business Travel Association  
GBTI. Global Business Travel Index  
IAEE. International Association of Exhibitions and Events  
IAPCO. International Association of Professional Congress Organizers  
IASB. International Association of Speakers Bureaus  
IAVM. International Association of Venue Managers  
IBTM. Incentives, Business Travel & Meetings  
ICCA. International Congress and Convention Association  
ICT. Information and Communication Technology  
ILEA. International Live Events Association  
IMA. Asociación de Marketing de Incentivos  
IMEX. Worldwide Exhibition for Incentive Travel Meetings and Events  
INE. Instituto Nacional de Estadística.  
IRF. Incentive Research Foundation  
ISPI. International Society for Performance Improvement  
JMIC. Joint Meetings Industry Council  
LGBTMPA. LGBT Meeting Professionals Association  
MICE. Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions  
MPI. Meeting Professionals International  
NACE. National Association for Catering and Events  
NEXOTUR. Plataforma Online de Información Turística

NCBMP. National Coalition of Black Meeting Planners  
NSA. National Speakers Association  
OETs. Spanish Tourism Offices operated by Turespaña  
OMT. Organización Mundial del Turismo  
OPC. Organizador Profesional de Congresos  
PCO. Professional Conference Organizer ( en inglés)  
PCMA. Professional Convention Management Association  
PIBI. Performance Improvement By Incentives  
PYMES. Pequeñas y Medianas Empresas  
RCMA. Religious Conference Managers Association  
RSC. Responsabilidad Social Corporativa  
SCB. Spain Convention Bureau  
SGMP. Society of Government Meeting Professionals  
SHRM. Society for Human Resources Management  
SITE. Society for Incentive Travel Excellence  
SITE. International Association for the Motivation Events Industry  
SMERF. Social, Military, Educational, Religious, Fraternal  
TIS. Teoría del Intercambio Social  
TURESPAÑA. Instituto de Turismo de España  
UIA. Unión Internacional de Asociaciones  
USD. United States Dollar  
VIP. Very Important Person

**BLOQUE I**

# **Introducción**

## Índice del Capítulo 1

---

1.1.	Justificación e interés del tema	21
1.2.	Objetivos de la investigación	23
1.3.	Estructura de la investigación	24
1.4.	Metodología de la investigación	25
	1.4.1. Revisión bibliográfica	28
	1.4.2. Entrevistas en profundidad	30
	1.4.3. Encuestas: Creación y diseño del cuestionario	31
	1.4.4. Grupos focales	32



# Capítulo 1: PLANTEAMIENTO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1. Justificación e interés del tema

La pandemia del año 2020 dejó una profunda huella en el panorama turístico mundial y, en particular, afectó de manera significativa al turismo MICE (turismo de negocios o eventos). Este hito es tan significativo que recuerda cómo la liberalización del sector aéreo marcó un antes y un después en la historia del turismo. Las crisis son oportunidades de cambio y las personas nacidas antes del 1993 ya podemos afirmar que hemos sido testigos de dos de ellas.

Otras epidemias y problemas sanitarios han ocurrido en la antigüedad, pero a lo largo del tiempo, los eventos han continuado celebrándose, adaptándose y evolucionando. Sin embargo, la magnitud y el alcance global de la pandemia del COVID-19 llevaron a una pausa sin precedentes en el sector de eventos, ya que las reuniones y concentraciones de personas se vieron cuestionadas y restringidas.

Para quienes conocemos en profundidad el sector de los eventos, la noticia del 11 de marzo de 2020, cuando la Organización Mundial de la Salud declaró oficialmente la pandemia, fue impactante y desconcertante. La esencia misma de los eventos, que implica la reunión física de personas para vivir experiencias extraordinarias fuera de la rutina, se vio amenazada.

España, un país destacado en el "turismo de reuniones" o "turismo profesional", se vio especialmente afectada. En 2019, el país ocupaba el cuarto lugar en el ranking ICCA (International Conference & Congress Association) de países que acogen reuniones, detrás

de Estados Unidos, Alemania y Francia. El impacto económico de este tipo de turismo fue valorado en 7.000 millones de euros, un 5,7% más que en 2018, según el informe ejecutivo de reuniones 2019 elaborado por *Spain Convention Bureau*. La progresión y evolución positiva de este segmento turístico se veía amenazada por la pandemia.

En medio de la confusión e incredulidad, se suspendieron eventos emblemáticos de gran repercusión internacional, económica y simbólica, como por ejemplo el *Mobile World Congress* en Barcelona, los Carnavales de Venecia o las Fallas de Valencia. Este momento marcó el inicio de una reflexión profunda sobre cómo el sector MICE (Meetings, Incentives, Conferences & Exhibitions de sus siglas en inglés) podría sobrevivir y adaptarse en este nuevo escenario.

Esa reflexión, y ser testigo directo de la secuencia de acciones, normas, procedimientos y restricciones con su posterior confinamiento, es el germen de este trabajo, que está iniciado desde la búsqueda de la utilidad para el mundo profesional, de la mano del método científico y en el marco de la academia.

Por tanto, el trabajo de investigación propuesto abarca dos perspectivas: la investigación básica, que busca adquirir los conocimientos necesarios, y la investigación aplicada, que busca proponer soluciones a los problemas existentes. El objetivo es describir y analizar los hechos relacionados con el turismo de eventos que han ocurrido entre 2020 y 2023, años identificados oficialmente como el período de la pandemia del COVID-19.

El turismo, como área de conocimiento, ha sido reconocido recientemente en las enseñanzas universitarias españolas. Sin embargo, existe una brecha entre la academia y la práctica profesional, lo cual es paradójico en un país donde el turismo aportaba el 12,4% del PIB (datos previos a la pandemia en 2019). A pesar de su juventud, el turismo -en general- ya goza de un buen músculo académico y posee sus propias revistas científicas de reconocido prestigio, y se imparte como grado oficial en la mayoría de las comunidades autónomas de nuestro país. Pero cuando saltamos a las especialidades del mismo, encontramos escasa literatura científica. En concreto el sector que nos ocupa, el Turismo MICE, principalmente se nutre más de la praxis que de la academia, lo que plantea un desafío en la investigación.

Este turismo, al estar estrechamente vinculado con otras disciplinas y sectores, ha demostrado ser un motor que dinamiza áreas como el audiovisual, la seguridad, la tecnología y el transporte, entre otros. Esta interconexión proporciona una visión amplia del

problema y permite una heterogeneidad de perspectivas para abordar los desafíos que enfrenta el sector MICE, en el contexto de la pandemia y más allá de ella.

Este trabajo representa una investigación en constante evolución y busca ofrecer una aportación científica relevante y pertinente en un área de conocimiento que ha conquistado su identidad propia en tiempos recientes.

Aunque la emergencia sanitaria mundial fue declarada oficialmente concluida el 5 de mayo de 2023, la enfermedad del COVID-19 continuará presente por un tiempo indeterminado. Lo aprendido durante este período de crisis será de utilidad para enfrentar los desafíos futuros y forjar un mañana más resiliente y sostenible para el turismo MICE y la industria en general.

## 1.2. Objetivos de la investigación

En el presente trabajo se plantean un objetivo general y diversos objetivos específicos.

**Objetivo general (OG):** Llevar a cabo una investigación que nos posibilite describir y estudiar la incidencia e impacto de la COVID-19 en el sector organizador de eventos profesionales, en concreto los viajes de incentivo.

### **Objetivos específicos (OE):**

OE1. Realizar una revisión actualizada de los conceptos relacionados con la definición de los eventos y su vinculación con el turismo de negocios

OE2. Describir el turismo de negocios y actualizar su relevancia dentro del panorama turístico mundial.

OE3. Analizar los viajes de incentivos dentro del segmento MICE y justificar su utilidad como herramienta de motivación para la fuerza laboral.

OE4. Mostrar las consecuencias derivadas de la pandemia del COVID 19, contextualizándola y describiendo los cambios y las oportunidades que han generado.

OE5. Elaborar, validar y administrar un cuestionario para obtener la radiografía de la evolución de los eventos de incentivo en el panorama español en el periodo 2020-2023.

OE6. Obtener conclusiones y propuestas para poder hacer frente a futuros retos similares.

### 1.3. Estructura de la investigación

El trabajo se organiza en cuatro bloques principales (Imagen 1) que son: introducción, marco teórico, trabajo de campo, análisis y conclusiones.

Imagen 1. Esquema de la estructura de la tesis doctoral



Fuente: elaboración propia

El **primer bloque**, la introducción, constituye la base del estudio. Aquí se detallan aspectos clave como la justificación del tema, el interés subyacente y los objetivos de la investigación. Además, se explica detalladamente la metodología empleada y se presenta la estructura general del estudio.

El **segundo bloque**, el marco teórico, consta de cuatro capítulos que profundizan en conceptos fundamentales. El primer capítulo se centra en el concepto de evento, explorando sus dimensiones desde las perspectivas de la comunicación y el turismo. En el segundo capítulo, se abordan las implicaciones del turismo de negocios a nivel nacional e

internacional, proporcionando una comprensión sólida de su impacto. El tercer capítulo se dedica a los viajes de incentivo, no solo desde una perspectiva turística, sino también desde enfoques psicológicos y sociales, enriqueciendo así la comprensión de este tipo de viajes. Finalmente, el cuarto capítulo se adentra en la pandemia del COVID-19 y analiza en profundidad cómo esta crisis ha afectado a los viajes de incentivo. Al final de este bloque se plantean un breve capítulo de conclusiones y se define la hipótesis y tres nuevos objetivos de investigación.

El **tercer bloque** se centra en el trabajo de campo. En este proceso, se emplean diversas herramientas, como son las entrevistas en profundidad, el grupo focal y el cuestionario. Mediante la combinación de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa se enriquece la calidad de los datos, para un abordaje más completo del tema de estudio. Las entrevistas en profundidad y los grupos focales capturan perspectivas subjetivas y matices, mientras que el cuestionario aporta datos cuantitativos que complementan y respaldan estas perspectivas. Este enfoque híbrido facilita una comprensión más rica de la problemática investigada.

El **cuarto bloque**, denominado "Análisis y Reflexiones", combina los resultados de la investigación y las conclusiones clave. En este bloque, se resumen las conclusiones derivadas del análisis de los datos y se exploran las implicaciones de estos hallazgos en profundidad. Además, se abordan las limitaciones identificadas durante el proceso de investigación, lo que proporciona una visión realista de los alcances del estudio. Finalmente, se sugieren posibles nuevas líneas de investigación futuras.

## 1.4. Metodología de la investigación

En el ámbito que nos ocupa, la investigación turística se caracteriza como:

El proceso que abarca desde la formulación de preguntas hasta la organización y análisis de datos. El objetivo principal es obtener pautas de comportamiento, relaciones y tendencias que faciliten la comprensión del sistema turístico, la toma de decisiones y la construcción de predicciones en diversos escenarios futuros. En esencia, se trata de un conjunto de métodos empírico-experimentales, procedimientos, técnicas y estrategias destinadas a adquirir un conocimiento científico, técnico y práctico sobre los hechos y realidades relacionadas con el turismo. (Sancho Pérez et al., 2001, p. 3)

Precisamente este es el objetivo último de este documento, poder predecir comportamientos futuros o más bien contemplar como las actuaciones pasadas pueden significar un patrón para los tiempos y retos venideros.

La metodología se materializa como el camino a seguir que con sus pautas, reglas y procedimientos nos va a permitir predecir e ir dando respuesta a cada uno de los objetivos planteados en este documento. Así, como indica Pardinás (1969), se establecen los pasos a seguir para descubrir nuevos procedimientos. Y para ello, asociados a los objetivos se recurre a la aplicación de diversas técnicas, tanto de carácter cualitativo como cuantitativo (Imagen 2).

Imagen 2. Técnicas de investigación utilizadas para la consecución de objetivos

OBJETIVOS		REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	CUESTIONARIO	ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	GRUPOS FOCALES	ANÁLISIS DE CONTENIDO
Llevar a cabo una investigación que nos posibilite describir y estudiar la incidencia e impacto de la COVID-19 en el sector organizador de eventos profesionales, en concreto los viajes de incentivo.	G1	✓	✓	✓	✓	✓
Introducción, revisión y actualización de conceptos relacionados con la definición de los eventos y su vinculación con el turismo de negocios	E1	✓		✓		✓
Descripción del turismo de negocios y actualización de su relevancia dentro del panorama turístico mundial.	E2	✓		✓		✓
Análisis el caso concreto de los viajes de incentivos dentro del segmento MICE, justificación de su utilidad como herramienta de motivación para la fuerza laboral.	E3	✓				
Mostrar las consecuencias derivadas de la pandemia del COVID 19, contextualizándola y describiendo los cambios y las oportunidades que han generado.	E4	✓	✓	✓	✓	✓
Elaborar, validar y administrar un cuestionario para obtener la radiografía de la evolución de los eventos de incentivo en el panorama español en el periodo 2020-2023.	E5	✓	✓			
Obtener una serie de conclusiones y propuestas para poder hacer frente a futuros retos similares.	E6	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: elaboración propia

Quien investiga tiene la opción de dirigir su enfoque hacia una metodología de tipo cuantitativo o cualitativo. Esta elección suele depender de diversos factores, como el objetivo del estudio y la naturaleza de las variables, entre otros.

La investigación cualitativa se emplea cuando la información disponible es escasa en datos, pero rica en descripciones de variables, no fácilmente cuantificables con estadísticas. Se la conoce también como investigación naturalista o etnográfica, ya que se centra en describir y traducir fenómenos en el ámbito turístico. Esta estrategia busca responder preguntas sobre grupos, comunidades e interacciones humanas, con propósitos descriptivos o predictivos en relación con fenómenos turísticos o comportamientos humanos. Como dice Fernández-Riquelme: “tiene como objetivo esencial la descripción e interpretación de las cualidades de todo fenómeno de relación social y contenido cultural [...] integrándolas en una narración coherente y explicativa que logre descifrar las causas y consecuencias del fenómeno” (2017, p.7).

Las características fundamentales de la investigación cualitativa incluyen su enfoque intuitivo, donde quien investiga recoge la información y el interés de la investigación se desarrolla iterativamente en la relación entre persona investigadora y participante. El proceso de investigación puede ser inductivo o deductivo, guiado por las necesidades de la investigación.

En contraste, la investigación cuantitativa basa su análisis en datos y fuentes de información, lo que plantea desafíos técnicos como la validez de la información, la obtención de muestras, problemas de causalidad y cuestiones estadísticas. Los resultados cuantitativos buscan explicar el “comportamiento de la población estudiada, destacando la importancia de la precisión estadística en la obtención de la muestra, el diseño de cuestionarios y las fuentes de información utilizadas” (Sancho Pérez et al., 2001, pp. 12-13).

En la actualidad, la combinación de ambas metodologías es la que llamamos triangulación y su propósito es poder extraer las ventajas de cada una de ellas y minimizar o hacer más corto el alcance de sus inconvenientes. La triangulación “no solo sirve para validar la información, sino que se utiliza para ampliar y profundizar su comprensión” (Okuda Benavides y Gómez-Restrepo, 2005, p.120). Además, promueve la preferencia por la investigación interdisciplinaria en lugar de optar por una disciplina fuertemente delimitada y persigue romper la división entre lo cualitativo y cuantitativo, persiguiendo un enfoque holístico mucho más coherente con el mundo y la realidad que nos rodea (Olsen, 2004). De esta manera se convierte en el procedimiento ideal para abordar el campo que nos ocupa dada la naturaleza interdisciplinaria y heterogénea del turismo que, bebe de disciplinas tan diversas como, entre otras, la sociología, la psicología social o la economía, convirtiendo el abordaje metodológico en un reto.

Justifica esta decisión el hecho de que el tema de esta tesis doctoral es innovador y ha sido poco explorado, puesto que las fuentes de información que abordan este objeto de estudio, tanto cualitativas como cuantitativas, se encuentran dispersas, desarticuladas o en ocasiones son inexistentes. Así, para garantizar la precisión y veracidad de la información recopilada en el trabajo que nos ocupa, se opta por “asegurar el rigor a través del proceso de triangulación utilizando diferentes métodos, datos, teorías o disciplinas” (Álvarez, 2011, p.47).

Además, se eligieron diversas técnicas entre las que destacan las que a continuación se presentan (Imagen 3) y que se detallarán a lo largo de los siguientes epígrafes.

Imagen 3. Procedimiento de recogida y producción de datos



Fuente: elaboración propia

### 1.4.1. Revisión Bibliográfica

Martínez-Carazo (2006), apunta que “la metodología cualitativa consiste en la construcción de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador” (pp.168-169), por lo que para procurar un marco teórico sólido, se ha procurado el estudio y revisión de fuentes bibliográficas y revisiones documentales actualizadas, pertinentes, originales, elaboradas y compilaciones (Fernández-Riquelme, 2017) que a continuación se detallan.

Para el abordaje del **primer capítulo**, centrado en el evento *per se*, como concepto que engloba mucha transversalidad, se han seguido los siguientes pasos:

**1. Revisión de la literatura de los últimos 20 años**, para colocar el foco precisamente en la época de más “esplendor” de esta industria, la de la gestión de eventos.

La primera referencia bibliográfica proviene de la comunicación corporativa, donde Joan Costa (2003), autor referente de esta disciplina, sentó las bases de cómo una experiencia impacta en la mente del consumidor y le permite crear una imagen de la empresa. Y la última cita proviene del campo profesional, del año 2023, donde el presidente de una de las



asociaciones más importantes del sector de los eventos afirma y demuestra el poder de los eventos como herramienta poderosa de comunicación.

También este periodo permite abarcar el tiempo que llevan presentes los estudios de grado y postgrado en España en esta materia. El primer postgrado oficial en gestión de eventos en España no nació antes del 2010 (Campos García de Quevedo y Fuente Lafuente, 2013, p. 77), por lo que este intervalo cronológico (2003-2023) incorpora tres hechos fundamentales:

- El auge del turismo MICE y de eventos (como se aborda en la segunda parte del marco teórico).
- La creación y puesta en marcha de los estudios de grado y postgrado de la materia en España.
- La situación crítica más importante que ha sufrido este sector desde su nacimiento: la pandemia mundial causada por el virus COVID-19 en el año 2020 y cuyo estado de emergencia sanitaria se declaró finalizado en mayo de 2023 según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2023).

**2. Selección de referencias en cuatro idiomas diferentes**, para enriquecer el proceso de recopilación de diferentes puntos de vista y en coherencia con la globalización del mundo en el que vivimos y la enorme capacidad del sector de los eventos para estar conectados. Por tanto, la búsqueda incluye literatura en inglés, español, catalán y portugués. Este detalle también está en consonancia con el tipo de tesis que se defiende, optando a la mención internacional.

**3. Selección de fuentes y referencias académicas y no académicas.** Precisamente y volviendo al inicio de este apartado, la forma de abordar la ausencia de literatura científica en el tema que nos ocupa, pasa por recopilar literatura existente de todo tipo y analizarla desde la rigurosidad académica. Recoger las buenas prácticas, los manuales, las noticias, los informes, los estudios de tendencias, en resumen, toda la documentación posible del mundo profesional y confrontando con el mundo académico. De este último no sólo se recurre a libros y artículos, sino que se abre la búsqueda incluyendo tesis doctorales o trabajos de final de máster, documentos que de nuevo están en sintonía con las premisas anteriores.

**4.** Por último, y para complementar todo lo anterior, se procura la **recopilación de fuentes de varias disciplinas**, desde libros que tratan de la imagen corporativa de las empresas hasta noticias en revistas de turismo de negocios. Como se ha afirmado con anterioridad, la

transversalidad del tema así lo amerita, y de esta forma, alejarnos de los árboles nos va a permitir ver el bosque en su conjunto.

En el **capítulo 2**, titulado Turismo de negocios, se han consultado de nuevo fuentes académicas y no académicas representativas del sector, sobre todo aquellas que parten de las asociaciones más relevantes y cuya trayectoria histórica es amplia (últimos 100 años) como ocurre con *Union of International Associations* (UIA) o ICCA. Igualmente, en el aspecto de los idiomas, se han seleccionado fuentes en lengua española y lengua inglesa, dado que la mayoría de la literatura existente se centra en este último idioma. Y se han recogido sólo aspectos de la disciplina del turismo de negocios o de economía, siendo estas las dos ramas de conocimiento consultadas para este capítulo.

Para el **capítulo 3**, se han consultado fuentes referentes a las disciplinas de la psicología y psicología social, así como de sociología como Cialdini (1993), Sánchez, (2014), Salanova (2020) o Castillo Patton (2021), entre otros. Pues era necesario el abordaje de las mismas para explicar con profundidad la justificación desde estas áreas del conocimiento, que subyace al viaje de incentivo.

Por último, en el **capítulo 4** referente a la pandemia, las áreas de conocimiento que han ilustrado el enfoque son la medicina, la historia, la epidemiología y de nuevo la psicología recurriendo a fuentes como Esparza (2020), González Toapanta (2021), Ngien y Hogan (2023) o Rodríguez-Testal (2021).

#### 1.4.2. Entrevistas en profundidad

Bunge (1990 citado por Sancho Pérez et al., 2001), afirma que el método científico comprende un conjunto de etapas y reglas que indican el procedimiento para realizar una investigación cuyos resultados sean reconocidos como válidos por la comunidad científica. En palabras de Del Río, “el protocolo a seguir según una serie de operaciones, reglas y procedimientos determinados” (2011, p.67).

Para la recogida de datos se han usado dos herramientas de extracción de datos cualitativas que son las entrevistas en profundidad y los *focus group*.

En un orden cronológico, se opta en una primera fase por las entrevistas abiertas y semi-estructuradas con agentes del sector, tanto nacionales como internacionales, que permitan

el abordaje de la investigación desde diferentes prismas y, sobre todo, desde un plano más general a uno más específico, siguiendo las tipologías de entrevistas descritas por Gaitán y Piñuel (1998).

Para la elección de las personas a entrevistar, se recurre al “muestreo de conveniencia o empírico no probabilístico” (Gaitán y Piñuel, 1998, pp.152-154), elaborando un total de 11 entrevistas.

### **1.4.3. Encuestas: Creación y diseño del cuestionario**

Persiguiendo el objetivo general de obtener información cualitativa y cuantitativa sobre la situación actual del sector de agencias de viajes de incentivos en España, el impacto del COVID-19 y sus propuestas para el futuro, se recurre a la técnica de la encuesta como “herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales” (López Romo, 1998, p.33). Y procurando la relación con el área de interés de los resultados, se establecen como objetivos específicos de la misma los siguientes:

1. Medir el impacto económico que ha supuesto para el sector.
2. Conocer los cambios estructurales experimentados en los modelos de negocio de estas empresas.
3. Identificar y comprender las diversas soluciones adoptadas en la primera fase de la pandemia.
4. Familiarizarse con las propuestas de adaptación a esta situación y orientadas hacia el futuro.
5. Analizar qué aspectos de calidad se consideran relevantes al proponer estas soluciones.

El cuestionario se elaboró teniendo en cuenta la anterior Ley de Protección de Datos (Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales). Todos los datos recopilados en el mismo fueron utilizados exclusivamente para el desarrollo de la investigación asociada a este cuestionario y fueron tratados de forma anónima. Se puso a disposición un email para el ejercicio de los derechos sobre los datos, que fue [vidalm@uji.es](mailto:vidalm@uji.es). Y para la obtención de los datos a través de las encuestas se recurrió a la herramienta de *Google Forms* para la distribución y posterior análisis de resultados.

La encuesta es uno de los instrumentos más poderosos para recabar información, en esta investigación, y para ello se cuenta con el apoyo de la asociación de incentivos IDEMICE (La Asociación de Agencias Especialistas en Viajes de Incentivo) fundada en 2021 con el fin de buscar soluciones conjuntas a problemas comunes en el sector y reivindicar su especialización dentro del panorama del llamado “turismo de reuniones”.

La información pretendida es tanto de tipo cualitativo como cuantitativo, pues se persigue recabar datos sobre el estado actual de las empresas organizadoras de viajes de incentivos, su reacción a la pandemia y la propuesta de soluciones de cara al futuro. Y recoger datos económicos que permitan cuantificar las pérdidas económicas del sector y sus variaciones en torno a la estructura empresarial.

#### 1.4.4. Grupos focales con agentes

Síntesis del orden que debe procurar la metodología investigadora, a continuación se recoge el esquema temporal seguido (Imagen 4), para la obtención de la información mediante las técnicas de investigación cualitativa como la descrita en el epígrafe 1.4.2 que incorpora las entrevistas en profundidad y el que a continuación se resuelve centrado en los grupos focales.

Imagen 4. Línea del tiempo de acciones de extracción de datos cualitativos: entrevistas y grupos focales



Fuente: elaboración propia

El tamaño, la división y selección de participantes para esta sección, contó con la colaboración de IDEMICE, quien facilitó los contactos y estableció fechas para los grupos focales. Se envió una convocatoria a todos los asociados por correo electrónico (ver anexo 1) y se formaron grupos de 3-4 personas para dos grupos focales. Las personas que formaban parte de los grupos focales debían ser las mismas que habían completado la encuesta y no podía haber más de una persona por empresa asociada.

En este sentido, resulta necesario destacar que esta técnica permite:

Reproducir el discurso de los grupos de pertenencia por los que son traídos los informantes y hacer emerger ideas que atienden a las leyes de: Coherencia: cuando se habla siempre se pretende elaborar un discurso coherente y es precisamente este fenómeno el que pone de manifiesto las incoherencias e inconsistencias del discurso social, el que hace aflorar los argumentos que sustentan los comportamientos. Diferencia. En una situación de debate los participantes tienden a manifestar y dejar clara cuál es su postura respecto de los temas tratados, de tal modo que no haya lugar a dudas de cuál es la posición que defienden como contraposición a otras posibles que puedan sostenerse sobre esa misma cuestión. Cambio. El discurso individual y colectivo tiende a estructurarse en un sentido evolutivo. Parece una necesidad dialéctica e individual explicar las posiciones que se defienden en el presente, respecto a cualquier asunto, se haga manifestando la trayectoria que se ha conseguido respecto al asunto tratado. (Báez, 2009, p.133)

La convocatoria de los grupos focales se realizó en la segunda semana de marzo de 2023 y los grupos se llevaron a cabo el 28 de marzo a las 18:00 horas. El primer grupo estuvo compuesto por 3 participantes y tuvo una duración de 1 hora y 57 minutos. Posteriormente, el 30 de marzo a las 18:00 horas, participaron 3 personas más, con una duración total de 57 minutos. El 20 de abril se realizó una entrevista más en profundidad con una persona que no había podido asistir a los grupos focales, con una duración de 42 minutos.

Todas las reuniones fueron por *Google Meet*, convocadas por la autora y fueron grabadas y posteriormente transcritas para su posterior análisis.

El protocolo de realización de los grupos focales comenzó con una presentación inicial a cargo de la autora, como parte de una investigación para los estudios de doctorado en la Universitat Jaume I. Se explicó que el objetivo de la investigación era analizar el impacto del COVID-19 en el segmento de los incentivos en España e identificar los factores clave en su recuperación.

Se solicitó a los participantes que se presentaran para establecer una atmósfera más cercana y facilitar la identificación de quiénes eran, dónde trabajaban y cuántos años llevaban dedicados al incentivo, en beneficio de fomentar la unidad y el interés por resolver el problema que se plantea (Balcells y Junyent, 1994). Luego, se plantearon una serie de preguntas destinadas a profundizar en las actitudes y opiniones de los participantes respecto a la evolución de los viajes de incentivo en sus organizaciones durante los años 2020, 2021 y 2022.

Se enfocaron en aspectos como el número de trabajadores y trabajadoras, la facturación, la importancia de los viajes de incentivo, y la variación en su evolución en los años mencionados. Además, se indagó sobre los factores clave en la recuperación, destacando elementos como la imagen del destino, accesibilidad, alojamiento, oportunidades para establecer contactos, programas organizados, innovación, creatividad y seguridad en las medidas frente al COVID-19.

Finalmente, se exploraron momentos clave de cambio percibidos por los participantes y los cambios que han llegado para quedarse en sus organizaciones, que posiblemente no habrían sido posibles sin la influencia del COVID-19. El protocolo aseguró el cumplimiento de la Ley de Protección de Datos, garantizando la privacidad y el tratamiento anónimo de la información recopilada.

El análisis de resultados tuvo lugar entre los meses de abril, mayo y junio del 2023 mediante el proceso de extracción de datos cualitativos explicado anteriormente, obteniendo “informaciones de interés para los diferentes objetivos de investigación” (Báez, 2009, p.129).

**BLOQUE II**

# **Marco Teórico**

## Índice del Capítulo 2

---

2.1.	Introducción al concepto de evento	37
2.2.	Reflexión inicial, enfoque del análisis del concepto evento	38
2.3.	Etimología de la palabra evento	42
2.4.	El evento desde la comunicación	44
	2.4.1. El emisor	46
	2.4.2. El receptor	47
	2.4.3. El mensaje y el canal	50
	2.4.4. Retroalimentación y respuesta	54
2.5.	El evento en el turismo	55
	2.5.1. El evento como servicio turístico	59



## Capítulo 2: EL EVENTO

### 2.1. Introducción al concepto de evento

Vivimos inmersos en un entorno en el que a diario se suceden diversos fenómenos y episodios que, tradicionalmente, hemos denominado "eventos". Esta expresión se emplea, tanto en la literatura médica para describir situaciones inesperadas, como para catalogar acontecimientos meteorológicos. En este sentido, la palabra "evento" adquiere la connotación de algo repentino e imprevisto. Estos eventos se inician súbitamente y finalizan de manera similar, y en ellos carecemos de cualquier tipo de previsión, control o estrategia para evitarlos, a excepción, por ejemplo, de llevar un paraguas si observamos nubes en el cielo o practicar ejercicio físico regularmente para prevenir problemas cardíacos.

Por otro lado, también nos encontramos con otro tipo de acontecimientos que sí podemos controlar y que están limitados en el tiempo. Son eventos que tienen un propósito definido y nos transmiten un mensaje, generando emociones positivas, aprendizaje, compromiso y que, por lo general, disfrutamos en compañía. Estamos hablando de aquellos eventos que anotamos en nuestra agenda y esperamos con entusiasmo. Es a estos eventos a los que nos referiremos en este trabajo de investigación.

Tanto en el primer caso como en el segundo, nos estamos refiriendo a acontecimientos extraordinarios que acontecen en un momento determinado (esto tienen en común) pero mientras los primeros suelen ser imprevisibles, los segundos acaecen en las organizaciones de manera especial pero controlada. Por tanto, la distinción entre estos dos tipos de eventos radica en la intencionalidad detrás de ellos. Los primeros están sujetos al azar y a leyes físicas, mientras que los segundos son el resultado de un esfuerzo planificado por parte de

individuos que buscan transmitir un mensaje y evocar emociones específicas. Los primeros requieren precaución y estrategias para evitarlos, mientras que los segundos han dado lugar a una industria poderosa, diversa y en constante evolución.

Es precisamente este sector el que será analizado detalladamente en este trabajo, pero antes es necesario comprender adecuadamente su significado y las diferentes perspectivas desde las cuales va a ser abordado en este estudio: desde el enfoque de la comunicación y desde el turismo.

## 2.2. Reflexión inicial, enfoque del análisis del concepto evento

En este primer bloque del marco teórico, debemos analizar al detalle qué significa la palabra evento desde sus diferentes perspectivas y así, tratar de conceptualizarlo.

“El evento es reclamado como instrumento desde diferentes disciplinas, y este hecho no le quita valor, al contrario, le dota de una flexibilidad y transversalidad que enriquece el propio concepto” (Delmás Martín y Rubio Calero 2021, p. 2579).

Numerosos autores han tratado de analizar el concepto para poder dotarlo de la rigurosidad científica que las doctrinas reclaman, pero como afirma la Dra. Ana Gómez de Castro “su abordaje parece sencillo, pero resulta complicado encontrar unanimidad al respecto” (2015, p. 7). En efecto, en lo único que parece que hay consenso cuando se intenta abordar el concepto evento es precisamente en “la falta de consenso” (Galmés Cerezo, 2010, p. 20) puesto que sucede de forma continuada la perspectiva subjetiva que esquiva al método científico y hace difícil la uniformidad.

Pero, precisamente por esta amplitud de perspectiva que aborda la Dra. Galmés Cerezo, es que desde múltiples enfoques profesionales también se atribuyen al término, o lo dotan de atributos, según se aplique el evento a uno u otro contexto. Y quizás por ello desde el entorno profesional tilden los eventos con la expresión “la increíble navaja suiza”, pues admiten su utilidad en todas las fases de la vida de las empresas.

Lo que más tiene que cuidar nuestro sector es la conexión con el negocio, con los objetivos y las necesidades estratégicas de las organizaciones. No somos un sector de hospitalidad, de turismo, de diversión. Somos una herramienta de mejora de los resultados de las organizaciones. Y cuando miramos en este informe la conexión de los eventos con estos objetivos de las organizaciones, vemos una increíble navaja suiza. De hecho, los eventos a

menudo se ven como herramientas de comunicación. ¡Son muchísimo más que esto! Ayudan a las organizaciones en casi todas las etapas de su vida. (Rey y Mottard, 2020a)

Cabe indicar que las disciplinas que lo reclaman son a menudo complementarias y no excluyentes, y desde este trabajo se pretende abordar las más relevantes. Tiene su lógica si pensamos de nuevo en la heterogeneidad del objeto de estudio. Un hecho que confiere de especial riqueza a este apartado.

Reflexionando sobre esta compleja mezcla de las que bebe la disciplina, se considera conveniente hacer un pequeño recorrido por los estudios universitarios que imparten grados o postgrados en los que se aborda la organización de eventos. El objeto de estudio se centra en España para su análisis debido a la destacada posición en el escenario global de los eventos. Datos de Oxford Economics revelan que los eventos profesionales en España “generan alrededor de 83.000 empleos directos, contribuyendo con un impacto económico estimado de unos 12.000 millones de dólares” (Rey y Mottard, 2020a, p. 5). Este impacto subraya la importancia de la formación en gestión de eventos en este país.

Aclarado el ámbito geográfico, vamos a analizar cómo el Ministerio de Universidades contempla estos estudios, por lo que cabe señalar que la gestión de eventos como asignatura se imparte en los grados de periodismo, comunicación audiovisual, publicidad, turismo, marketing, administración y dirección de empresas y algunas otras disciplinas, pero para acotar la búsqueda se centrará en estudios de grado y postgrado y no en materias dentro de otras disciplinas.

Así, si una persona, en el año 2023 desea cursar estudios universitarios, de grado o de postgrado que incluya la palabra evento y se sirve del buscador que ofrece dicho ministerio para tales fines, al ingresar dicho término en el motor de búsqueda, encontrará los listados que a continuación se exponen y que se analizan con posterioridad:

- 1- Existencia de 7 opciones para estudiar un grado relacionado con eventos (Tabla 1).
- 2- En la búsqueda de un doble grado, se hallan 8 resultados (Tabla 2).
- 3- Si se amplía el alcance de nuestra búsqueda para indagar en las opciones de postgrado, los resultados arrojan un total de 12 alternativas disponibles (Tabla 3).

Sin embargo, es importante señalar que en caso de que la búsqueda esté orientada hacia la adquisición de un Doctorado, no se han encontrado resultados en esta categoría.

Tabla 1: Resultados de la búsqueda de la palabra eventos en estudios de grado

Nombre del Grado	Universidad que lo Imparte	Centro/Departamento del que depende	Tipo de Universidad
Grado en Organización de Eventos, Protocolo y Relaciones Institucionales	Universidad Miguel Hernández de Elche	Instituto Mediterráneo de Estudios de Protocolo (Alicante)	Pública / Adscrito**
Grado en Protocolo y Organización de Eventos	Universidad Camilo José Cela	Facultad de Comunicación y Humanidades (Madrid)	Privada / Propio
Grado en Comunicación Corporativa, Protocolo y Organización de Eventos	Universidad Antonio de Nebrija	Facultad de Comunicación y Artes (Madrid)	Privada / Propio
Grado en Comunicación Corporativa, Protocolo y Organización de Eventos	Universidad Antonio de Nebrija	Centro de Educación Superior Felipe Moreno-Nebrija (Illes Balears)	Privada / Adscrito**
Grado en Protocolo y Organización de Eventos	Atlántico Medio	Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas (Las Palmas)	Privada / Propio
Grado en Protocolo, Organización de Eventos y Comunicación Corporativa	Universidad Rey Juan Carlos	Facultad de Ciencias de la Comunicación. Campus de Madrid (Madrid)	Pública / Propio
Grado en Protocolo, Organización de Eventos y Comunicación Corporativa	Universidad Rey Juan Carlos	Centro de Educación Superior CEDEU (Madrid)	Pública / Adscrito**

Fuente: Ministerio de Universidades (2023). <http://siiu.universidades.gob.es/QEDU>

Tabla 2: Resultados de la búsqueda de la palabra eventos en estudios de doble grado

Nombre del Doble Grado	Universidad que lo Imparte	Centro/Departamento del que depende	Tipo de Universidad
PCEO Grado en Relaciones Internacionales / Grado en Comunicación Corporativa, Protocolo y Organización de Eventos	Universidad Antonio de Nebrija	Facultad de Ciencias Sociales (Madrid)	Privada / Propio
PCEO Grado en Periodismo / Grado en Comunicación Corporativa, Protocolo y Organización de Eventos	Universidad Antonio de Nebrija	Facultad de Comunicación y Artes (Madrid)	Privada / Propio
PCEO Grado en Relaciones Internacionales / Grado en Protocolo, Organización de eventos y Comunicación Corporativa	Universidad Rey Juan Carlos	Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Campus de Madrid (Madrid)	Pública / Propio
PCEO Grado en Publicidad y Relaciones Públicas / Grado en Comunicación Corporativa, Protocolo y Organización de Eventos	Universidad Antonio de Nebrija	Facultad de Comunicación y Artes (Madrid)	Privada / Propio
PCEO Grado en Comunicación Publicitaria / Grado en Protocolo y Organización de Eventos	Universidad Europea de Madrid	Universidad Europea de Madrid (Madrid)	Privada / Propio
PCEO Grado en Publicidad y Relaciones Públicas / Grado en Protocolo y Organización de Eventos	Universidad Camilo José Cela	Universidad Camilo José Cela (Madrid)	Privada / Propio
PCEO Grado en Periodismo / Grado en Protocolo y Organización de Eventos	Universidad Camilo José Cela	Universidad Camilo José Cela (Madrid)	Privada / Propio
PCEO Grado en Periodismo / Grado en Protocolo y Organización de Eventos	Universidad Europea de Madrid	Universidad Europea de Madrid (Madrid)	Privada / Propio

Fuente: Ministerio de Universidades (2023). <http://siiu.universidades.gob.es/QEDU>

Tabla 3: Resultados de la búsqueda de la palabra eventos en estudios de posgrado

Nombre del Postgrado	Universidad que lo Imparte	Centro/Departamento del que depende	Tipo de Universidad
Máster Universitario en Protocolo, Comunicación y Organización Integral de Eventos	Universidad Rey Juan Carlos	Centro de Educación Superior EAE Madrid (Madrid)	Pública / Adscrito**
Máster Universitario en Protocolo, Comunicación y Organización Integral de Eventos	Universidad Rey Juan Carlos	Escuela de Másteres Oficiales (Madrid)	Pública / Propio
Máster Universitario en Dirección y Organización de Turismo de Eventos	Universidad Autónoma de Barcelona	Escuela Fundación Universidad Autónoma de Barcelona-Formación (Barcelona)	Pública / Adscrito**
Máster Universitario en Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos	Universidad Oberta de Catalunya	Universitat Oberta de Catalunya (Barcelona)	Privada / Propio
Máster Universitario en Dirección, Organización y Producción de Eventos Corporativos e Institucionales	Universidad Rey Juan Carlos	Centro de Educación Superior CEDEU (Madrid)	Pública / Adscrito**
Máster Universitario en Dirección de Protocolo, Producción, Organización y Diseño de Eventos	Universidad Camilo José Cela	Facultad de Comunicación y Humanidades (Madrid)	Privada / Propio
Máster Universitario en Organización y Dirección de Eventos	Universidad Antonio de Nebrija	Facultad de Comunicación y Artes (Madrid)	Privada / Propio
Máster Universitario en Imagen Pública, Dirección de Eventos y Protocolo	Universidad Europea Miguel de Cervantes	Facultad de Ciencias Sociales (Valladolid)	Privada / Propio
Máster Universitario en Organización de Eventos, Protocolo y Relaciones Institucionales	Universidad Miguel Hernández de Elche	Instituto Mediterráneo de Estudios de Protocolo (Alicante)	Pública / Adscrito**
Máster Universitario en Protocolo y Eventos	Universidad Internacional de la Rioja	Facultad Empresa y Comunicación (La Rioja)	Privada / Propio
Máster Universitario en Dirección de Eventos y Protocolo	Atlántico Medio	Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas (Las Palmas)	Privada / Propio
Máster Universitario en Dirección y Organización de Eventos / Master in Management and Organization of Events	Universidad Internacional de la Empresa	Facultad de Ciencias Sociales Aplicadas y de la Comunicación (Madrid)	Privada / Propio

Fuente: Ministerio de Universidades (2023). <http://siiu.universidades.gob.es/QEDU>

Consecuencia de la búsqueda realizada, pueden entenderse y señalarse los siguientes hechos:

En primer lugar, no es posible estudiar un grado exclusivamente en eventos, esto concuerda con lo ya declarado por (Gómez de Castro, 2015) en tanto en cuanto son varias las disciplinas que lo reclaman, que son complementarias y no excluyentes.

En segundo lugar, cuando analizamos los departamentos a los que se circunscriben los estudios del grado en eventos, comprobamos que están en su amplia mayoría recogidos en ciencias de la comunicación, enmarcados en el protocolo y en las ciencias sociales y jurídicas. Un punto que concuerda con las disciplinas o enfoques “hermanos” cuando analizamos los dobles grados que incluyen el grado en eventos. Aquí encontramos de nuevo al protocolo y la comunicación corporativa, pero también otros como las relaciones internacionales, la publicidad y relaciones públicas, la comunicación publicitaria, y el periodismo.

En tercer lugar, cuando buscamos la palabra evento en un nivel superior de especialización universitaria o postgrado (grado 3 en el Marco Español de Cualificación para la Educación superior -MECES-) encontramos de nuevo similares resultados: el protocolo, la comunicación integral, la comunicación corporativa, la imagen pública y las relaciones institucionales. En este punto queremos remarcar que aparece por primera vez la vinculación con el turismo (Máster en dirección y organización del turismo de eventos).

En este nivel aparecen por fin los estudios de eventos *per se*, sin que se vinculen (al menos en su título) con más disciplinas. Encontramos un enfoque, eso sí, eminentemente práctico pues la palabra organización nos filtra esa acepción acompañada de la palabra evento: Máster universitario en organización y dirección de eventos, pero sólo aparece en dos de los 12 resultados.

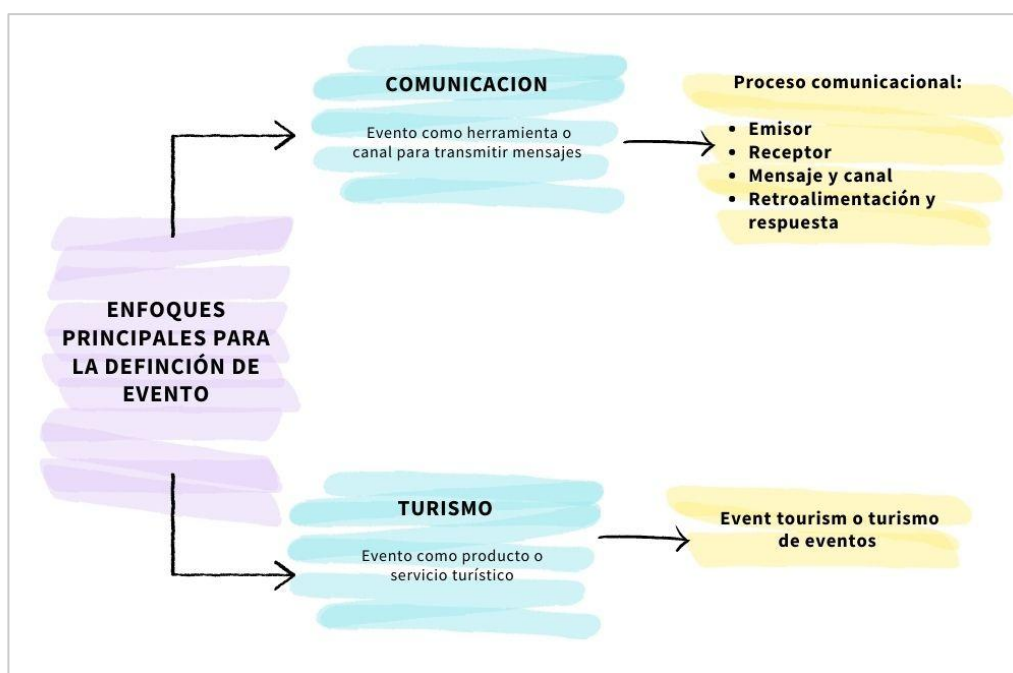
Una vez admitida la falta de consenso y la heterogeneidad del término, es necesario dar voz a la literatura académica y el análisis detallado de todas las referencias bibliográficas empleadas (combinando fuentes académicas y profesionales, en 4 idiomas y de los últimos 20 años) concordamos que son 2 los enfoques principales sobre los que gira la definición de evento: la comunicación y el turismo (Gil-Jerez, 2023).

Bajo el enfoque de la **comunicación** encontramos también a las relaciones públicas, el protocolo, la publicidad y el marketing, en segundo lugar, bajo el enfoque del turismo, encontramos todo lo relacionado con la industria MICE o turismo de reuniones.

Dentro de cada uno de estos enfoques hallamos retos similares, pues por ejemplo desde la disciplina del protocolo sucede lo mismo: la dificultad de consensuar una definición que abarque todas los alcances y usos del mismo. Buen ejemplo de ello es el reciente trabajo del Dr. Delmás que aporta, tras un detallado análisis, una definición científica de protocolo que combina la academia y su propia experiencia profesional (Delmás Martín, 2022, p. 476)

Con el propósito de continuar progresando en el análisis, partiremos desde una perspectiva amplia hacia una más detallada, abordando la noción popular del término "evento" (Imagen 5).

Imagen 5. Esquema de los diferentes enfoques para la definición de evento



Fuente: elaboración propia

### 2.3. Etimología de la palabra evento

Cuando queremos consultar el significado de una palabra, acudimos al diccionario, y aunque admitimos que en este caso no es una fuente fiable de descripción -pues precisamente acotar y desgarnar su significado es tarea del mundo académico- nos sirve como primer paso en este recorrido.

Según la Real Academia de la lengua Española (RAE), la palabra evento proviene del latín *eventus* y cuyo significado literal es **ocurrir o suceder** (s. f.). Por tanto, ya nos está dando una primera idea de aquello que queremos desglosar, pues alude a algo que ocurre.

El término "ocurrir" es un verbo que deriva del latín "*occurrere*", que significa "encontrarse", "aparecer" o "surgir". En lenguaje formal académico, "ocurrir" se utiliza para describir la acción de que algo suceda o tenga lugar en un determinado momento o lugar.

En un contexto académico, "ocurrir" se emplea para explicar la aparición, manifestación o desarrollo de eventos, sucesos o fenómenos, ya sea en el ámbito de las ciencias naturales, sociales, históricas o en cualquier otra disciplina, por tanto, nos habla de un **suceso dinámico con varias etapas** que pueden describirse y que se desarrollan una tras otra.

La segunda acepción, "suceder" proviene del latín "*succedere*", que significa "venir después" o "ocurrir". De nuevo remarcamos que la idea central implica una **secuencia temporal** en la que un hecho sigue a otro, estableciendo una relación de continuidad o cambio.

Pero analizando hasta 5 resultados de la palabra evento, encontramos en primer lugar, *acaecimiento*, como hecho que puede suceder, sin más causa o efecto, sencillamente como algo que ocurre. Nos hallamos ante la simple constatación de un fenómeno.

En segundo lugar, hallamos *eventualidad, hecho imprevisto que puede acaecer*. En esta acepción, encontramos el azar como factor que puede determinar que algo suceda, pero también lo contrario. En esta acepción encontramos casi toda la literatura médica, que describen los eventos como hechos que tienen unas consecuencias y que desde la salud son interesantes analizar. Suponen, por decirlo de algún modo, el punto de partida.

En una tercera entrada, encontramos la que más se relaciona con el contexto que se desea describir: *suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportiva*. Atinamos por fin con una descripción que añade al suceso que ocurre una **intencionalidad, una voluntad de que algo suceda, en un contexto y una temporalidad concreta**. Por primera vez, se acepta la variedad de tipologías que la palabra admite y que abre la puerta a ordenarlas mediante algún criterio.

Por tanto, puede comenzarse a perfilar que la palabra evento apunta a **algo que ocurre, con o sin intencionalidad y que puede poseer una secuencia temporal de hechos que se suceden en el tiempo**. La palabra se abre a un abanico de clasificaciones y tipologías pues admite su amplitud contextual. Una palabra que se usa en multitud de disciplinas para describir sucesos, constatar hechos o incluso crearlos con una intencionalidad concreta.

## 2.4. El evento desde la comunicación

Vivimos rodeados de información, de hechos que suceden, de intercambios y de relaciones con otros seres humanos. Nuestro cuadro de mando (el cerebro) se pasa el día distinguiendo -por propia supervivencia- qué es importante y relevante para la vida y qué no. Así decidimos comer tal o cual alimento, o elegimos un recorrido u otro para llegar al trabajo.

El cerebro tiene esa capacidad de separar, de ordenar, de aprender y de priorizar. Y cuando en nuestro día a día se nos bombardea de mensajes continuos en los diferentes canales con los que interaccionamos con nuestro entorno (físicos o digitales) nuestro cuadro de mando ha de esforzarse por separar rápido y eficazmente esos mensajes.

El cometido del sistema nervioso central es la discriminación de un mensaje bruto - gracias al poder separador de los sentidos y de la mente- para esquematizarlo, reducirlo, sintetizar en un mensaje más simple y lleno de sentido que de este modo se hace utilizable para el individuo en sus interacciones con los otros y con las cosas. He aquí el sentido pragmático y la economía energética de esta función de la mente. (Costa, 2003, p. 54)

Cuando ese mensaje, después de la codificación de nuestra mente, es especial para nosotros, cuando tiene la suficiente intensidad, como subraya Costa, bien sea racional, emocional o utilitaria, genera un “click” que es la implicación psicológica y favorece su retención. Es decir, nos acordamos de ella y empezamos a configurar una imagen y por tanto un estereotipo de conducta asociada al emisor de ese mensaje. Cuando el emisor de ese mensaje nos estimula por medio de actos sucede la respuesta. Reaccionamos al mensaje.

Joan Costa (2003) sienta las bases de que los actos son parte del proceso de comunicación, de interacción entre el viaje de un mensaje de un lugar a otro. El acto o evento entra a formar parte del interesante camino de la comunicación por medio de las experiencias.

La comunicación es por tanto el primer paraguas bajo el que vamos a conceptualizar el termino de evento y la mayoría de autores/as que se han consultado concuerdan con este hecho: “los eventos o actos son una herramienta de comunicación potente, por su capacidad de generar experiencias, emociones y por tanto transmitir mejor los mensajes de la marca que lo emite” (Campos García de Quevedo y Fuente Lafuente, 2013, p. 85).



La organización de un evento entraña, en su concepto, una complejidad enorme, por cuanto es el canal a través del cual una organización (empresa, institución, organismo) traslada un mensaje a sus públicos. Es una acción, por tanto, de comunicación no verbal. (Casal Maceiras, 2015, p. 9)

Vamos a detenernos un momento en el esquema básico de la comunicación según el autor con el que hemos comenzado este apartado.

Joan Costa (2010) explica que en el proceso comunicacional existen varios elementos (Imagen 6): **el emisor** quien tiene la intención de enviar un mensaje a un **receptor**, por lo cual escoge un **código apropiado** (puede ser la escritura, por ejemplo) y asocia unas palabras (**o significado**) a ese mensaje. Un **mensaje** que recibe el receptor por medio de un canal y (lo **decodifica**) para entenderlo. Esto sucede también gracias a las indicaciones que proceden de la situación que ambos (receptor y emisor) comparten como son el **medio y el contexto**. Y el receptor, puede o no responder, lo que llamaríamos *feedback*, retroalimentación o sencillamente respuesta.

Imagen 6. Esquema del proceso comunicativo de Joan Costa



Fuente: elaboración propia a partir de Costa (2003)

Analizaremos, por tanto, el evento en los elementos de este proceso de comunicación, en un estudio similar al efectuado por Galmés Cerezo en su tesis doctoral (2010) y reforzado

por Torrents (2019) “los eventos, suponen, ante todo, la comunicación cara a cara entre personas, la comunicación en vivo y en directo, la comunicación de ida (de emisor a receptor) y la comunicación de vuelta (de receptor a emisor)” (p. 30).

### 2.4.1. Emisor

El emisor es quien inicia la intencionalidad comunicativa, el primer elemento del desarrollo comunicativo que implica una voluntad de trasladar un mensaje desde un extremo al otro de este proceso. “El emisor de la comunicación, ya que un evento es una acción de comunicación verbal y no verbal, puede ser cualquier persona física o jurídica, [...]” (Otero Alvarado, 2017, p. 26).

En consecuencia, asignaremos un atributo al término "evento" con el fin de discernirlo de aquel otro tipo de acontecimiento carente de intencionalidad o emisor reconocido. A partir de este momento, nos referiremos al "evento corporativo" o a los "eventos de empresa" como “actos creados o en los que la empresa participa en base a los intereses de la misma y que tienen como objetivo primordial la transmisión de mensajes a los públicos de su entorno” (García Ramírez, 2013, p. 24).

Como sabemos en el campo de la gestión estratégica de la comunicación procurar “hacer tangible lo intangible” (Pallarés-Renau, 2021, p. 25) es un objetivo primordial y persiguiendo este objetivo podemos hallar tanto al entorno académico como al profesional.

Para este cometido, la empresa (el emisor) puede contratar a otras empresas para que le ayuden a decodificar el mensaje hacerlo tangible, y aquí nace la importante industria alrededor del sector de la organización de eventos (Galmés Cerezo, 2010, p. 83).

En la literatura revisada, el artículo que más ha aglutinado todas las acepciones del concepto evento y que ha servido posteriormente como punto de partida de otros artículos y escritos tanto del mundo académico como del profesional es el escrito por Campos García de Quevedo y Fuente Lafuente (2013), que deja muy claro que el evento es un espacio de encuentro **entre emisor y receptor** y que traslada mensajes concretos a un público determinado al que se pretende generar respuestas.

**El emisor** consigue la visibilidad de la marca y un logro añadido: permite la interrelación de personas en un mismo espacio.

Otra definición muy aceptada es la proporcionada por Ray Torrents (2019), en la que, de nuevo, vuelve a incidir en quién es el emisor de ese mensaje que se quiere trasladar por medio del evento:

**Eventos de empresa** son aquellos actos «en vivo» organizados en función de los intereses comerciales o empresariales **de una compañía o de una marca** con el fin de trasladar un mensaje determinado a un público concreto para provocar una respuesta o generar una actitud. (p. 30)

Las ventajas de los eventos permiten a las empresas despuntar de la amalgama de acciones publicitarias y mejorar su imagen de marca. Diferenciarse con calidad de su competencia, pero es que además pueden relacionarse con otros emisores, es decir otras empresas y establecer vínculos efectivos (Jiménez Morales, 2007)

### 2.4.2. Receptor

La Dra. Otero Alvarado, una de las autoras que con más detenimiento ha estudiado en España el ámbito de los eventos, destaca que éstos constituyen acciones especialmente eficaces de relaciones públicas para las organizaciones. “Son poderosos instrumentos que tienen una gran capacidad de convocatoria y difusión, lo que los convierte en herramientas fundamentales para alcanzar los objetivos corporativos” (Sánchez-Hervás y Martínez, 2022, p. 4) . Visión ampliamente aceptada por la literatura académica.

Otero Alvarado, define los eventos como:

Actividades o acciones de presencia pública que se producen con carácter singular en la vida de las organizaciones, hechos corporativos que no forman parte de su desarrollo habitual y que se llevan a cabo de un modo extraordinario y con objetivos muy distintos. Un evento puede apoyar al marketing, a la publicidad, las relaciones públicas, el periodismo o la propaganda al tratarse de un instrumento organizacional de primer orden en la planificación estratégica que proporciona resultados relacionales inmediatos y de otra índole a medio plazo. (2009, p. 134)

Ponemos el enfoque ahora en las personas **destinatarias del evento** y cómo estos actos crean puntos de encuentro que fortalecen los vínculos de la empresa con su público.

Otero Alvarado, subraya que, a través de los eventos, el contacto es directo, sin

intermediarios, lo que favorece las relaciones interpersonales y la posibilidad de compartir intereses comunes. Asimismo identifica a los **públicos** o “materia prima” del trabajo de publrrelacionista y en este sentido, “la clave para atraerlos en los actos corporativos radica en determinar si han tenido algún tipo de participación, ya sea directa o indirecta, en el proceso que ha llevado al éxito del evento” (2006, p. 261).

También nombra a los **stakeholders** como personas u organizaciones que comparten interés en una organización determinada y aquí nombra como ejemplos a “los/las empleados/as, clientes, proveedores o comunidad” (Otero Alvarado, 2017, p. 26).

Varios son los autores/as que se suman a este enfoque, y que se desvinculan de que los eventos tengan un único destinatario casi siempre asociado al cliente final, **sino el “conjunto de públicos** para los que se selecciona, organiza y distribuye los elementos del evento a fin de dirigirles un determinado mensaje” (Sánchez-Hervás y Martínez, 2022, p. 2).

Un ejemplo podía ser el **público interno**, usuario preferente de eventos que tenemos muy interiorizados en el devenir empresarial pero que son potentes herramientas como las reuniones, visitas, jornadas de puertas abiertas o entrevistas (Castillo Esparcia, 2006).

En consecuencia, los eventos están estrechamente vinculados con la transmisión de la identidad de una organización **a su audiencia**, y es responsabilidad de las relaciones públicas dar forma a ese mensaje utilizando los instrumentos adecuados (Otero Alvarado, 2011). Las bondades de este tipo de herramienta para sus **públicos** se nombran asimismo en García Fuente y Gómez (2013) y Vicente Miravet (2012).

Su propósito es generar una “fuerte interacción del público con la marca” (Campillo-Alhama y Herrero-Ruiz, 2015, p. 610).

Cabe mencionar que, independientemente de si los eventos son valorados y difundidos como noticias, logran asimismo su máxima rentabilidad comunicativa si están bien gestionados. Por tanto, Otero Alvarado (2009) desvincula la definición de eventos de ser meras herramientas al servicio de la aparición en los medios.

Pero volviendo al **destinatario: el receptor del mensaje**, no es un sujeto pasivo sino a menudo se encuentra en una situación de predisposición ante el proceso comunicativo, lo que favorece el mismo, en palabras de Torrents:

[...] en los eventos **el público acostumbra a estar cautivo**, esto es, a expensas de la voluntad del emisor. Además, el carácter extraordinario que caracteriza los eventos levanta expectativas en la audiencia que espera que pasen cosas. Público cautivo y expectante: la fórmula perfecta para la comunicación y una de las grandes diferencias con otros tipos de comunicación como, por ejemplo, la publicitaria. (2010, p. 45)

Esta **predisposición favorable del receptor** es apoyada por autores como García Ramírez que afirman que el receptor “está motivado a recibir estos mensajes, mientras que con otras técnicas de comunicación la tendencia es evadirlos” (2013, p. 33); Mut Camacho y Bernad Monferrer que indican que “los productos pueden ser recordados más fácilmente al generar **simpatía en el público** por tratarse de un mensaje menos comercial” (2014, p. 515); o Alberro Azurmendi “porque el **asistente** es protagonista de la campaña y tiene una actitud activa en la misma” (2014, p. 57).

Si seguimos analizando el **receptor de este mensaje**, sus públicos, hemos de tener en cuenta que no sólo nos circunscribimos a los que están presentes físicamente en el evento, sino que gracias a los medios de comunicación y las redes sociales tenemos una segunda categoría que permite su inclusión a un público aún más numeroso como enuncia Casal Maceiras (2015).

Ahora, según Rodríguez Gómez (2014), el **cliente puede tener un papel más influyente en la comunicación**, sintiéndose facultado para expresar sus puntos de vista, compartir sus experiencias y participar en la creación de contenido. Esta nueva dinámica ha dado lugar a que la persona receptora del mensaje se sienta más empoderada, capaz de tener un impacto más amplio y efectivo en la difusión de información, ya que los eventos y la tecnología han roto las barreras tradicionales, permitiendo una comunicación universal y segmentada al mismo tiempo.

Este cliente implicado puede participar activamente en las tres fases del evento, como fomentador del mensaje, como receptor activo durante el evento y como generador de *feedback* después o durante el mismo. Es decir, se diluye la frontera de que sólo existe un emisor del mensaje y sólo un receptor del mismo. El cliente actual trasciende esas barreras y salta de un punto a otro del proceso comunicativo. (Rodríguez Gómez, 2014, p. 174)

Por tanto, queda de manifiesto que los receptores del mensaje son todos los públicos involucrados en la empresa y a los que deseamos trasladar un mensaje. Pero, ¿cómo organizamos las interacciones entre ellos? ¿Cómo ordenamos, cumplimos las normas,

decretos establecidos y cooperamos para conseguir los objetivos propuestos? Ahí entra en juego el protocolo.

El protocolo actúa como el medio para transmitir el mensaje institucional a través de la organización de personas, símbolos, espacios y secuencias temporales. Utiliza códigos proxémicos y cronémicos para lograr una comunicación efectiva, reflejando la dinámica relacional y el equilibrio de poder dentro de la organización. El protocolo se encarga de la imagen y representación simbólica de las instituciones y organismos mediante actos públicos. (Casal Maceiras, 2014, p. 218)

Para finalizar este apartado en el que analizamos al receptor del mensaje comunicativo, se alza el protocolo como el elemento que garantiza y facilita la convivencia en armonía de todos sus miembros (Delmás Martín, 2022). En definitiva, es una herramienta de comunicación que se aplica a todos los ámbitos sociales y cobra especial relevancia en la organización de actos, tanto públicos como privados, donde como se ha mencionado con anterioridad, se transforma lo intangible en tangible.

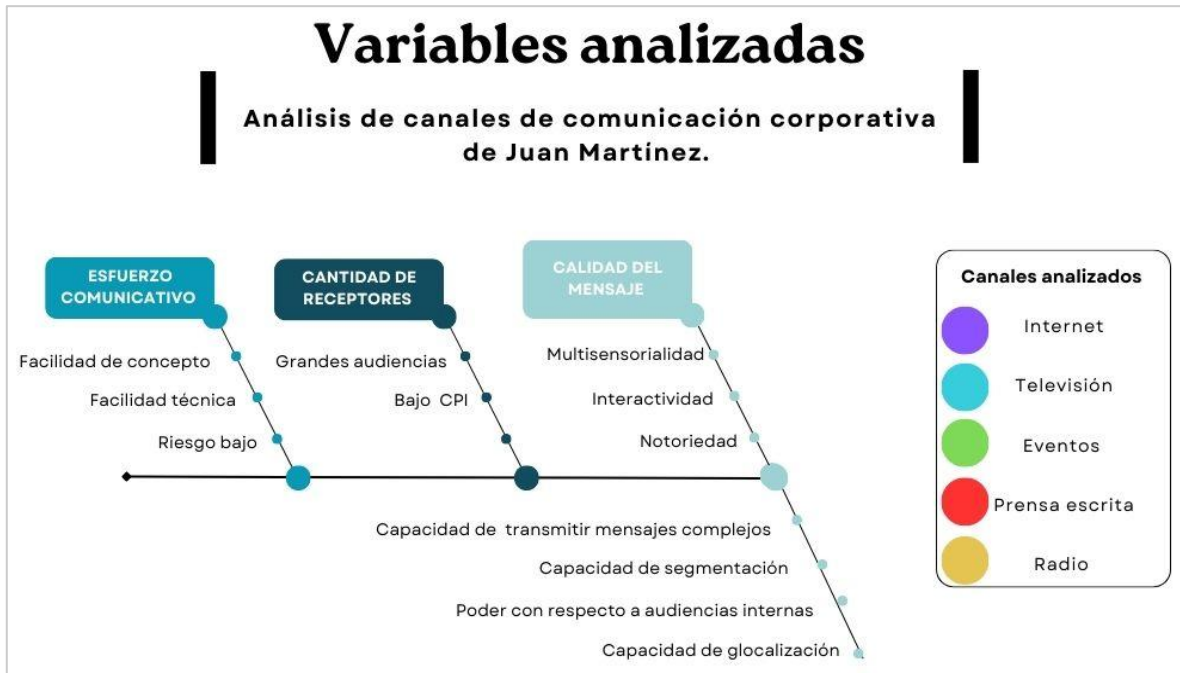
### 2.4.3. Mensaje y canal

Cuando llevamos a cabo un análisis del evento en calidad de canal o mensaje dentro del proceso comunicativo, la expresión doctrinal preponderante denota que los eventos representan un canal sumamente significativo para alcanzar al receptor.

En este contexto, Martínez (2023a) establece que los eventos son el canal de comunicación corporativa más potente desde una perspectiva cualitativa. Tal aserción emana del presidente del capítulo Ibérico de una de las destacadas asociaciones profesionales de organizadores de eventos en el ámbito global MPI (*Meetings Professionals International*). El autor detalla que se llega a la afirmación anterior tras analizar el evento en comparación con otros canales de comunicación como por ejemplo la radio (R), la televisión (T), la prensa escrita (P) e internet (I), entre otros.

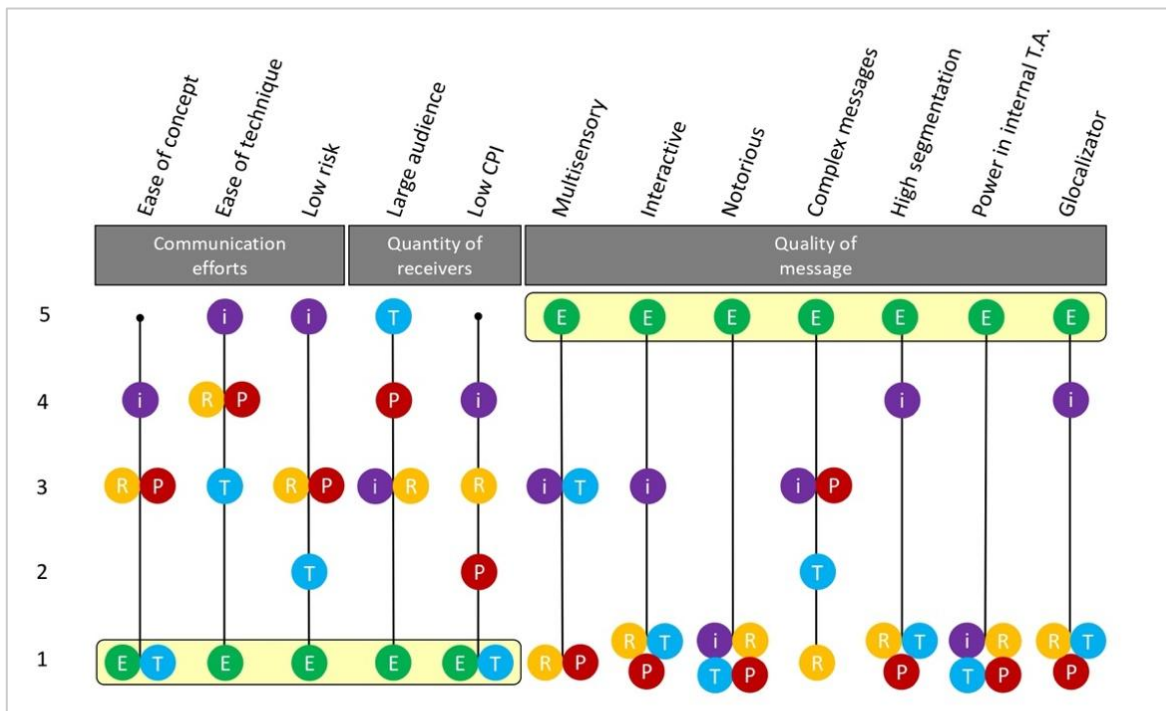
Para una mejor visualización de las variables analizadas, podemos utilizar el siguiente diagrama (Imagen 7). En él, las variables se agrupan en tres categorías: el esfuerzo comunicativo, la cantidad de receptores y la calidad del mensaje. Y el baremo puntúa entre 1 (muy bajo) y 5 (muy alto) las subcategorías dentro de cada variable (Martínez, 2023b).

Imagen 7: Detalle de las variables analizadas y sus subcategorías en el análisis de canales de comunicación corporativa de Juan Martínez



Fuente: elaboración propia a partir de Martínez (2023a)

Imagen 8. Detalle del análisis del canal eventos (E) frente a otros canales como son P prensa escrita, R radio, I internet, T televisión



Fuente: imagen cedida por Juan Martínez (2023a)

Como vemos en la Imagen 8, el canal eventos se destaca sobre el resto cuando analizamos la calidad del mensaje, obteniendo la máxima puntuación en las variables analizadas de

multisensorialidad, interactividad, notoriedad, capacidad de transmisión de mensajes complejos, capacidad de segmentar audiencias, poder con respecto a audiencias internas y por último su efecto glocalizador. “El **efecto glocalizador** implica que las empresas proyecten su imagen de marca de manera global, pero considerando las sensibilidades culturales locales” (García Fuente, Gómez Castro y Rivas Machota, 2013, p. 180).

Por tanto, desde la parte profesional se considera el evento como el canal adecuado para que el mensaje sea recibido por sus audiencias con la máxima calidad.

“El canal no está circunscrito a un medio físico con asistencia presencial, sino que admite otros formatos, como el online y el híbrido, sobre todo después de la irrupción del COVID-19” (Delmás y Rubio, 2021, p. 2581)

Pero volviendo al mensaje, un atributo interesante que analizamos es la **capacidad de generación de experiencias**. Experiencias a partir de las sensaciones que sólo pueden conseguirse mediante la comunicación en vivo (Rodríguez Gómez, 2014). El evento ha tomado tanta relevancia debido a su capacidad para transmitirlos. Y, además, lo puede hacer, como ya hemos mencionado, “yendo más allá del espacio físico del evento” (2014, p. 174).

Y desde su punto de vista, uno de los puntos en los que encontramos, de nuevo concordancia entre lo profesional y lo académico es su “[..] capacidad de traspasar las paredes, ficticias o reales, de un recinto para llevar las experiencias a una audiencia a la vez universal y segmentada es lo que produce el efecto positivo de esta nueva forma de comunicación” (Rodríguez Gómez, 2014, p.174).

Otra de las ideas que conviene analizar desde este punto de vista es la **calidad con la que se pueden transmitir mensajes complejos**. Ray Torrents (2010) explica que existen una serie de mensajes que no pueden entregarse más que con la comunicación en vivo. Comunicación que generan experiencias porque se perciben a través de los 5 sentidos y construyen un mensaje con mucho más que palabras. Por esto mismo los vinculamos con su capacidad de “impactar y generar recuerdos y actitudes sólidas” (p. 42).

En este sentido, es importante hablar acerca de los eventos presenciales y no presenciales, evidenciando la importancia de comprender que la función de canal inherente a los eventos trasciende su mera materialidad.



En este contexto, Miravet (2012) reconoce una apreciación profunda sobre la relevancia de la interacción presencial en la comunicación experiencial, compartiendo plenamente la premisa de que ésta ha representado una de las principales fortalezas en el enfoque tradicional de eventos. Pero la convergencia del evento 2.0 a través de su dimensión virtual se erige como una herramienta altamente eficaz para la proyección de mensajes organizacionales, caracterizada por su agilidad, contemporaneidad y continua interacción con los actores involucrados. Esta tendencia en aumento, que se observa en la actualidad, anticipa un incremento aún mayor en el futuro cercano.

Regresando al ámbito de las experiencias y su papel crucial en el logro de los objetivos organizacionales, se identifica un factor clave en la compleja planificación de eventos: la creatividad. Torrents (2019) la define como “el arte de hilvanar sus contenidos de una forma atractiva, inédita, sorprendente o audaz de forma que se establezcan sinergias entre todos los elementos que conforman el evento en favor del mensaje a comunicar” (p. 84). Y matiza García de Quevedo (2013) que la **creatividad** es la clave para conseguir ese impacto por medio de la capacidad de asombrar, maravillar y matizar los valores que se quieren transmitir.

La creatividad como forma de elaborar la información que tiene las características de originalidad y calidad, la capacidad de emitir mensajes desde la emotividad y los sentimientos como protagonistas de una actividad, como la de los eventos, cargada de incertidumbre con un mensaje casi inesperado en sus formas (García Fuente et al., 2013). La capacidad creativa subyace en la entrega de mensajes con el deseado "*WOW effect*", originando emociones positivas y memorables. Este término se vincula con “la satisfacción, la recomendación y la predisposición a repetir una experiencia o volver a un destino”. (Rodrigues, et al., 2022, pp. 363-364)

Así pues, el concepto "*WOW effect*" alude a la “generación de emociones positivas y vívidas impresiones en los individuos mediante innovaciones de marketing y tecnologías” (Ivanova y Vovchanska, 2021, p. 57). Este efecto está vinculado con el efecto sorpresa hacia el público asistente, con experiencias inesperadas sorprendentes e impactantes.

Y los eventos, por su naturaleza, son perfectos para crear esas experiencias positivas y memorables aplicando la creatividad y las siete íes que sostiene Alberro Azurmendi que son: “involucración, interacción, inmersión, individualidad, intensidad, innovación e integridad” (2014, p. 59).

Pero no todo es perfecto en la transmisión del mensaje desde emisor hasta receptor, según Galmes puede aparecer el **ruido**:

[...] la distorsión o interferencia que aparece durante el proceso de comunicación, sin que se haya previsto. Este ruido va a dificultar la recepción e interpretación del mensaje por parte del receptor. Se puede producir, por fallos cometidos en la codificación, por problemas surgidos en la difusión del mensaje en el canal, o, por distracciones producidas en la recepción del mensaje. (Galmes Cerezo, 2010, p. 85)

Por tanto, el evento deberá organizarse cuidadosamente para minimizar el ruido en su proceso de comunicación. Conocer adecuadamente los riesgos de ruido o distorsión del mensaje es crucial para asegurar su calidad.

#### 2.4.4. Retroalimentación y respuesta

Uno de los factores cruciales en el evento son las reacciones, respuestas de la audiencia ante la exposición de mensajes por parte del emisor.

Galmes Cerezo (2010) añade un matiz al concepto respuesta, que engloba todas las reacciones del público objetivo ante la exposición a los mensajes. Dentro de éstas, están las respuestas que se pueden observar de forma directa y otras que hay que evaluar a partir de otros tipos de investigaciones y retroalimentación, como suma de las respuestas que llegan al emisor, ya sea por observación directa o a través de investigaciones, que le permitirán conocer el resultado de su proceso de comunicación.

La medida de estas respuestas es imprescindible para comprobar si se han conseguido los objetivos del evento, si el mensaje ha logrado decodificarse de forma correcta y provocar acciones en el receptor del mismo. “Todo ha de ser medible para verificar si el evento ha conseguido cumplir con los objetivos prefijados” (Oliver González, 2021, p. 25).

Desde la EMA (*Event Manager Association*) se incide con seguridad en su importancia:

La evaluación de los resultados en eventos es una carencia del sector para poder justificar la inversión realizada. Hoy en día, la mayoría de empresas siguen midiendo de forma cuantitativa los resultados, con encuestas fundamentalmente y sin rigor científico. Desde la EMA echamos de menos mediciones más cualitativas, mediciones de fidelización, de activación emocional, de motivación en el pre y post. Eso sí, siempre de la mano de nuestros

equipos de marketing y ventas, no caigamos en el error de aislar al evento del resto de actividades de una empresa. (Rey y Mottard, 2020a, p. 6)

Y desde la Asociación de Organizadores Profesionales de Congresos (IAPCO), también señalan que “el evento es experiencia y su impacto es medible en lo parcial e inconmensurable en su totalidad. La experiencia como el arte es inmaterial, aunque esté constituida de elementos materiales” (Rey y Mottard, 2020b, p. 6).

Efectivamente existen numerosos enfoques para medir estos resultados, en términos cualitativos y cuantitativos. En los cuantitativos el indicador más utilizado es el ROI (Return of investment o retorno de la inversión). “El ROI del evento es un término flexible que indica el valor neto que un comercializador de eventos obtiene de un evento por el costo neto que conlleva su producción” (Oliver González, 2021, p. 31). En los cualitativos entramos en el mundo de los intangibles y en ocasiones, estas mediciones suponen un reto. Buen ejemplo de ello es el trabajo de Calabuig Moreno et al., (2010) y otros autores para medir la calidad percibida de los espectadores a un tipo de evento muy específico: el deportivo.

En su trabajo los autores utilizan el modelo SERVQUAL para medir la calidad, resultado de la calidad esperada con la calidad percibida. Es decir, medir las expectativas previas al evento y compararlas con las realidades percibidas. El modelo desgrana este concepto en 22 ítems que se agrupan en 5 dimensiones (fiabilidad, seguridad, empatía, capacidad de respuesta y tangibles). Ítems que nos conectan de nuevo con la calidad del mensaje a comunicar, y que nos permiten concluir acerca de la idoneidad de la transmisión de los eventos (Calabuig Moreno et al., 2010).

## 2.5. El evento desde el turismo

“La comunicación es casi más importante que el producto que se fabrica”. Con este titular de Amaia Arribas, entrevistando a Joan Costa para el Diario Excelsior en 2006 iniciamos la segunda parte de este análisis del concepto evento.

Hemos considerado hasta el momento el evento como un instrumento al servicio de la comunicación de la empresa con sus públicos, hemos visto su relevancia analizando cada uno de los elementos del proceso comunicativo y sus diversas perspectivas y disciplinas hermanas. Ahora vamos a considerar al evento como un producto, o más bien como un

servicio, que casi- y remarcamos el casi-, es tan importante como la comunicación del mismo.

En este apartado hablamos del evento desde el turismo. Sector productivo que no produce sino crea, y que es la materia prima de la “industria de la felicidad” (Cátedra de Turismo Caja Canarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna, 2020, p. 94) o “negocio de la felicidad” (Josep Chias, 2004). Una industria que, vamos a resumir brevemente en 11 sencillas premisas (Sánchez de Mora Vidal, 2023):

- Vende experiencias, no productos.
- Las experiencias son intangibles, no se pueden consumir... hasta el momento de disfrutarlas.
- Las experiencias son intangibles, no se pueden guardar si no se consumen
- Las experiencias son creadas por seres humanos, por lo que la calidad también dependerá de esas personas, profesionales del turismo.
- Las experiencias se disfrutan normalmente en grupo y son únicas y difíciles de repetir.
- Cuando la experiencia turística (viaje, evento, etc.) ha terminado... sólo perduran los recuerdos, las fotografías y los souvenirs. “Todos queremos un souvenir” (Arda, 2014, p. 870).
- Casi todo el mundo es un consumidor potencial (las razones para viajar son infinitas, tantas como personas dispuestas a viajar).
- Si no hay seguridad, no hay turismo.
- Todo en el turismo está íntimamente interconectado.

Por tanto, vemos la importancia de los eventos en este sector, como productores de intangibles, como “producto” que no se almacena, sino que se disfruta, se experimenta, (interactúa) y se comparte. Ligado a otros sectores productivos y que no para de evolucionar, precisamente por su “heterogeneidad y transversalidad” (Onghena, 2013, p. 8).

Después de haber reconocido previamente el aporte de la Dra. Otero en la definición del concepto de evento desde la perspectiva de las relaciones públicas y el protocolo, abordamos ahora las premisas de Donald Getz, quien se destaca como un referente en la conceptualización del evento desde su enfoque propio y desde su estrecha conexión con el ámbito turístico.

Él mismo admite que el término evento es tan amplio que no se circunscribe a un solo campo de estudio. Y que debería crearse una nueva “disciplina académica que se centrara

en el evento incluyendo todos sus campos de estudio” (Getz, 2008, pp. 403-406 y Getz, 2012). Tesis apoyada por autores como Ante, Omazic, Vlahov y Dvorski (2014).

Según Getz, los eventos planificados:

son fenómenos espaciotemporales y cada uno es único debido a las interacciones entre el entorno, las personas y los sistemas de gestión, incluidos los elementos de diseño y el programa. Gran parte del atractivo de los eventos radica en que nunca son iguales, y debes estar presente para disfrutar plenamente de la experiencia única; si te lo pierdes, es una oportunidad perdida. Además, los “eventos virtuales”, comunicados a través de diversos medios, también ofrecen algo de interés y valor para los consumidores y la industria del turismo; son diferentes tipos de experiencias de eventos. (2008, p. 404)

Es decir, concuerda con las definiciones anteriores en su intencionalidad (planificados) en su capacidad de generar experiencias memorables (experiencia única) y en su capacidad de trascender las barreras físicas (comunicados a través de diversos medios).

Otros intentos más actuales de redefinir el concepto evento, son los llevados a cabo por Dolasinski, Roberts, Reynolds y Johanson (2021) que añaden a esta definición tradicional unas nuevas perspectivas: las del asistente.

Incorporando este punto de vista actualizan la definición de evento de Getz “suceso que tiene un límite de tiempo, dos o más participantes está planificado y se considera una oportunidad única” añadiendo los últimos aspectos más actualizados de esta doctrina:

- **Acotado:** al estar limitado en el tiempo tiene un inicio y un final, y eso permite crear una comunidad temporal (Y. H. Kim y Kaewnuch, 2018 y Draper et al., 2018). Un evento tiene lugar en un específico punto y tiempo y es relativamente corto en su duración (Wilson et al., 2017).
- **Dos o más participantes:** los eventos permiten la interacción con la comunidad y las personas coinciden en un tiempo y espacio común creando una experiencia porque participan en su motivo u objetivos. Presencia que puede ser virtual o física, pero especificando que virtual debe tener al menos dos asistentes presenciales (Liu et al., 2017 y Simons, 2019). Por la naturaleza de interacción e intercambio de ideas un mínimo de dos personas han de estar presentes. Estas experiencias permiten a los participantes salir de su rutina diaria (Wreford et al., 2019) y participar en este propósito compartido (Rai y Nayak, 2020).

- **Planificado:** Jamil (2020) ofreció la definición de un evento como una actividad planificada y organizada. Los Diccionarios de Aprendices de Oxford (2020) incluyeron "una ocasión pública o social planificada" (p. 1) en su definición de un evento. El tiempo de planificación principal puede variar según el tipo y tamaño del evento (Social Tables, 2020). Según Collins (2020), "Cuando estás planificando reuniones, conferencias y exposiciones, generalmente la programación está dictada".
- **Oportunidad única:** Getz (2008) sugirió que, "Gran parte del atractivo de los eventos es que nunca son iguales y debes 'estar allí para disfrutar plenamente de la experiencia única; si te lo pierdes, es una oportunidad perdida" (p. 404). Incluso los eventos repetibles no serán iguales debido al momento, los asistentes diferentes y las experiencias distintas. Considerando los avances recientes en tecnología, estar allí puede incluir tanto una presencia física como una presencia virtual (Dolasinski et al., 2021, p. 559)<sup>1</sup>.

---

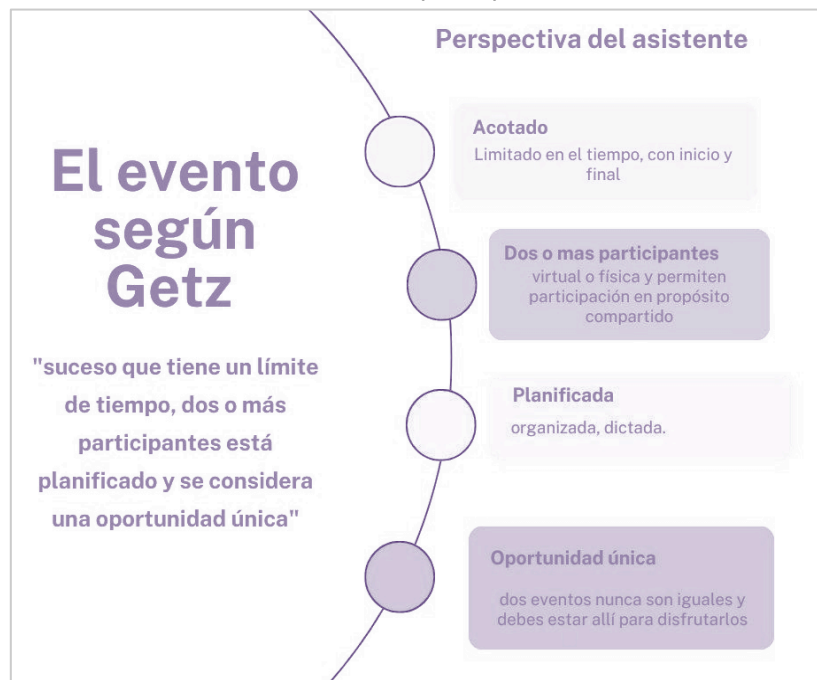
<sup>1</sup> Extraído de Gezt (2008). Time Element: An event is a temporary gathering with a definitive beginning and end (Y. H. Kim & Kaewnuch, 2018). Draper et al. (2018) argued that an event creates a temporary community. Wilson et al. (2017) proposed that an event takes place at a specific point and time and is relatively short in duration.

Two or More Participants: Events allow for interaction or community. Events provide space for creating an experience (Liu et al., 2017). During the specific period of time dictated by the event, people come together, either physically or virtually, in a common space (Simons, 2019). By the nature of interaction or exchange of ideas, a minimum of two people must be present. The event experience allows participants to be removed from everyday routine (Wreford et al., 2019) and participate in its shared purpose (Rai & Nayak, 2020).

Planned: Jamil (2020) offered the definition of an event as a planned, organized activity. The Oxford Learner's Dictionaries (2020) included "a planned public or social occasion" in their definition of an event (p. 1). Lead planning time may vary based on the type and size of the event (Social Tables, 2020). According to Collins (2020), "When you're planning meetings, conferences, and exhibitions, scheduling is usually dictated by the event itself" (p. 3).

Unique Opportunity: Getz (2008) suggested that, "Much of the appeal of events is that they are never the same and you have to 'be there' to enjoy the unique experience fully; if you miss it, it's a lost opportunity" (p. 404). Even repeatable events will not be the same because of timing, different attendees, and different experiences. Considering recent advances in technology, being there can include both a physical presence and/or a virtual presence.

Imagen 9. Esquema del concepto evento según Getz (2008) y actualizado según la perspectiva del participante



Fuente: elaboración propia.

De nuevo se pone de manifiesto la "capacidad de los eventos de adaptarse a diferentes formatos y de trascender lo físico para adentrarse en el espacio virtual" (Ryan et al., 2020, p. 48) y (Dolasinski et al., 2021, p. 566).

### 2.5.1. El evento como servicio turístico

Berridge (citado por Filipa dos Santos Gonçalves, 2020) considera al evento como un "servicio por su naturaleza y se distingue de los productos por su intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero" (p. 45). Aspectos ya citados anteriormente, pero para describir al turismo.

En ocasiones se confunde el término producto y servicio turístico en la literatura, pero en palabras de Braidot (2009) la distinción entre producto y servicio está desapareciendo rápidamente porque lo que en realidad vendemos son "percepciones de valor" (p. 209).

Como ya se mencionó previamente, el factor del turismo entra en consideración, lo que nos conduce a la elección del adjetivo "turismo" para acompañar al término "evento", en lugar del adjetivo "corporativo" empleado anteriormente.

El "turismo de eventos" representa un discurso en el que tanto académicos como profesionales contribuyen desde dos polos principales (turismo/eventos) y muchos tipos específicos de eventos (convenciones, deportes, festivales, etc.). Pero la "fuerza motriz es claramente el turismo, ya que es la dimensión de viaje y los impactos turísticos los que reúnen a estos comunicantes que, de otro modo serían diversos estando en la misma mesa" (Getz, 2008, p. 422).

Los eventos son motivadores del turismo, y, según Getz, "por pequeño que sea el mismo, lleva implícito un desplazamiento que supone un impacto en el destino que lo alberga. A modo macro cuando hablamos de turismo de eventos vemos como los diferentes destinos compiten por motivar su visita a través de ellos" (2008, p. 403).

Exhaustivos análisis de la literatura sobre turismo de eventos de los autores Connell y Page (2009) y el propio Getz (2008) revelan cinco proposiciones principales (y relacionadas entre sí) que conforman creencias fundamentales (frecuentemente respaldadas por investigaciones empíricas, pero también reflejando sabiduría convencional e ideología) acerca de los roles de los eventos en el desarrollo y la promoción de destinos, así como sobre los eventos como atractivos turísticos:

1. Los eventos atraen a turistas (y a otros, como los medios de comunicación) cuyos gastos generan beneficios económicos; el turismo de eventos puede ser aprovechado para obtener el máximo valor.
2. Los eventos crean imágenes positivas para el destino y contribuyen a su marca; se pueden diseñar carteras de eventos para lograr un impacto máximo, especialmente para superar la estacionalidad de la demanda y atraer a múltiples segmentos objetivo.
3. Los eventos contribuyen al marketing del lugar al hacer que las ciudades sean más habitables y atractivas para los inversores; esto se ha relacionado con el tema de las ciudades creativas.
4. Los eventos animan ciudades, resorts, parques, espacios urbanos y lugares haciéndolos más atractivos y utilizándolos de manera más eficiente.
5. Los eventos actúan como catalizadores para la renovación urbana, el desarrollo de infraestructura, el voluntariado y la mejora de la capacidad de marketing creando así un legado permanente en el que construir.

Por tanto, de nuevo se entremezclan disciplinas para las cuales los eventos son un "vehículo, un catalizador y una herramienta poderosa" (Getz, 2012, p. 178).



El turismo de eventos, se alza como “*producto turístico*” (Morillo y Marysela, 2018, pp. 129-130) que favorece la desestacionalización de la demanda y permite atraer a un consumidor a lugares poco explotados turísticamente, por cortas estancias y provoca el deseo de retorno al destino.

Los eventos son clave en la creación de marcas país, territorio y turísticas, y su carácter especial los convierte en herramientas de comunicación transmedia mucho antes de que existiera la *World Wide Web*. “Su capacidad de expansión es inherente a ellos y siempre se ha realizado, por diferentes canales” (Martínez-Sala y Campillo-Alhama, 2018, p. 310).

Las poderosas razones por las que el turismo de eventos es un producto turístico crucial en los destinos queda resumida en estas ideas de Eulogio Rodríguez (2014, pp. 3-4) en las que explica su importancia y porqué los eventos son un “fenómeno turístico”:

1. Cada evento es una entidad transitoria y colectiva, características únicas en esta modalidad turística. Los eventos, como productos, requieren un diseño apropiado, estrategias de promoción y una gestión eficiente para su comercialización. La presentación adecuada es fundamental para su venta exitosa.
2. La naturaleza colaborativa de esta empresa se refleja en su organización de eventos. Ningún evento puede ser exitosamente gestionado por una única persona. En su lugar, la labor recae en un Comité Organizador que opera en un sistema de alianzas con diversas entidades, incluyendo asociaciones médicas, científicas, técnicas y otros proveedores de servicios relacionados con conferencias y transporte. Esta colaboración depende en gran medida de la efectiva coordinación entre múltiples individuos e instituciones.
3. Los eventos no solo generan ingresos para el turismo, sino que su importancia radica en impulsar el conocimiento y los intercambios profesionales en áreas científicas, médicas, culturales, deportivas y técnicas. Las instituciones organizadoras se benefician financieramente, al igual que las empresas turísticas y de transporte terrestre y aéreo que colaboran con el Comité Organizador.

Queda pues de manifiesto y nos extenderemos en el capítulo 2 la importancia del enfoque turístico en el concepto evento y cómo ha de considerarse como una herramienta indispensable, en este caso para la promoción de destinos. Herramienta, también en este enfoque, medible en su valor e impactos:

“La evaluación de eventos puede ser definida como la evaluación integral de un evento a través de la utilización de una amplia gama de medidas y enfoques para determinar su valor e impactos en un contexto acordado o prescrito” (Brown et al., 2015, p. 136). “Medible en su capacidad de generar experiencias, y emociones” (Torrents, 2019, pp. 175-176), pues como hemos visto, es precisamente este factor el que consigue que el evento tenga la envergadura necesaria y cumpla con los objetivos prefijados.

De nuevo nos hallamos en un aspecto complicado para establecer mediciones, porque las emociones son, por definición, subjetivas y dependen de múltiples factores. Este enfoque ha sido explotado por el neuromarketing para estudiar cómo funciona la mente del consumidor y qué elementos combina para su decisión de compra.

El neuromarketing se basa en averiguar las motivaciones antes de adquirir el producto o servicio, conocer el impacto emotivo que genera la comunicación y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y es un campo de investigación de gran envergadura en la actualidad. (Braidot, 2009, pp. 18-19)

Pero cuando aplicamos estos conceptos al campo de los eventos, hemos de agregar otros factores que inciden en dichas motivaciones, pero también diseñar cuidadosamente todas las percepciones que el asistente al evento recibe, por medio de los sentidos y por interacción con el entorno. Recordemos que el evento se experimenta y se siente. “Experiencia del evento” entendida como:

una interacción entre un individuo y el entorno del evento (tanto físico como social), modificada por el nivel de compromiso o participación, que implica múltiples elementos y resultados experienciales (como satisfacción, emociones, comportamientos, cognición, memorias y aprendizaje), que pueden ocurrir en cualquier punto del recorrido del evento. (Geus et al., 2016, p. 5)

Con referencia al entorno, un estudio llevado a cabo por el *Event Management Institute* con el patrocinio de *Sitges Convention Bureau* indica que:

1. **Los destinos para albergar eventos se clasifican por colores** (azul- destino junto al mar, verde-destino en el campo o gris-destino urbano) y cada uno de esos destinos generan un tipo de efecto en las personas. El verde se asocia a la calma y reduce el estrés, el azul favorece la socialización y los grises favorecen la atención dirigida al público y tienen un poder energético.

2. **El clima**, el buen tiempo favorece el aprendizaje, eleva el estado de ánimo y mejora la memoria. Sin embargo, el frío y la lluvia tienen el efecto contrario: producen irritabilidad y aumentan el estrés y el nerviosismo.
3. Existe una transferencia de mensaje **sobre el destino y el evento**. Es decir, si se tiene una idea preconcebida sobre el destino, se reflejará en el evento.
4. Cuanto más atractivo es el destino, mayor es la predisposición del asistente a emprender largas distancias para llegar a él.
5. **Importancia de los colores en el evento**. Es de sobra conocida en el campo de la publicidad las asociaciones que generamos entre un color y un estado de ánimo, en este estudio se resalta la importancia de usar colores que activen el metabolismo (amarillo), la productividad (el azul) la creatividad (el verde) entre muchas otras variables.
6. **Mensaje de las formas**: El cerebro humano tiene una preferencia por las formas redondeadas en comparación con las angulosas, que puede interpretar como amenazantes. Por lo tanto, las salas con paredes curvas y mesas redondas son percibidas como más agradables que los espacios con esquinas y muebles con aristas.
7. **Comunicar con la comida**: La importancia de la gastronomía en los eventos es fundamental, ya que tiene un gran poder para influir en la percepción general del evento. Factores como los colores de los alimentos y del entorno, los aromas, el diseño del mobiliario, los materiales utilizados y la presencia de música son elementos que no deben dejarse al azar, ya que afectan la forma en que se percibe la experiencia gastronómica. (Torrents, 2023, pp. 44-46)

Las emociones que sienten los asistentes son la clave para el diseño y evaluación posterior de un evento. Por ejemplo en el contexto de festivales, podemos analizar un modelo basado en entrevistas después del evento con escalas de 18 ítems compuestas por 4 dimensiones: “compromiso afectivo, compromiso cognitivo, compromiso físico, y experimentación de la novedad” (Geus et al., 2016, p. 17).

Incluso se puede ir más allá al medir las emociones en tiempo real a través de parámetros físicos que cambian cuando experimentamos emociones en un evento,

utilizando herramientas tecnológicas avanzadas como la Unidad EEG (Electro-Encefalograma) que registra la actividad eléctrica del cerebro mediante sensores, los *eyetrackers* que detectan los movimientos oculares para conocer la ubicación visual precisa, la Banda de Medición que calcula el ritmo cardíaco para comprender el impacto de los estímulos, la Manilla de Respuesta Galvánica que mide la conductividad eléctrica de la piel, y sistemas de reconocimiento facial que capturan y analizan las expresiones faciales de los participantes. Estas herramientas tecnológicas sofisticadas permiten una comprensión más profunda de las emociones experimentadas durante un evento. (Torrents, 2019, pp. 176-177)

Por su parte, las técnicas de reconocimiento facial se han usado, por ejemplo,

en el contexto de los festivales de música para medir si las expresiones de determinadas emociones (tristeza, alegría, rabia, sorpresa) se correspondían con las expresadas por la música y si concordaban con los sentimientos admitidos posteriormente por las personas participantes, combinando así un estudio con recogida de datos cuanti y cualitativos. Estas técnicas que solo necesitan de cámaras para filmar las caras de las personas asistentes se alzan como una herramienta útil para comprobar, en tiempo real, el ansiado feedback que nos asegura que el mensaje ha sido entregado correctamente y generado las emociones buscadas. (Kayser et al., 2022, pp. 1493-1507)

De hecho, y para finalizar este apartado, cabe remarcar que ya existen empresas en el mercado que ofrecen este tipo de mediciones en tiempo real en sus eventos, como por ejemplo *Orquidea Technology Group* que dentro de su oferta de apps para eventos incluye el análisis de sentimientos (imagen 10).

Imagen 10. Detalle de las métricas ofrecidas por la empresa tecnológica *Orquidea Tech Group* en la que se incluye el análisis de sentimientos

The image shows a screenshot of the Orquidea Tech Group website. The navigation bar at the top includes the company logo, 'Soluciones tecnológicas', 'Servicios on-site', 'Casos de uso', 'Nosotros', 'Blog', a UK flag icon, and a 'Contacto' button. The main content area is titled 'MÉTRICAS' and lists five metrics, each with an icon and a brief description:

- OCUPACIÓN**: Verifica el número de personas en diferentes áreas y optimiza la capacidad instalada disponible.
- MAPAS DE CALOR**: Realiza un seguimiento del número de personas en ubicaciones clave identificando el tráfico y recorrido.
- DATOS DEMOGRÁFICOS**: Mide y distingue la composición del público objetivo:
  - Sexo: Hombre, Mujer.
  - Generación: Baby boom, generación X, millennials, etc
- PERMANENCIA**: Cuantifica el tiempo de permanencia de las personas en determinadas zonas para comprender su comportamiento
- ANÁLISIS DE SENTIMIENTOS**: Mide la felicidad y satisfacción a lo largo del tiempo y determina niveles de participación y compromiso por sexo y por rango de edad.

Fuente: *Orquidea Tech Group* (2023). <https://orquideatech.com>



## Índice del Capítulo 3

---

3.1.	Introducción al concepto turismo de negocios	67
3.2.	Antecedentes históricos del turismo de negocios	68
3.3.	El turismo de negocios en la actualidad	72
	3.3.1. Relación con el turismo y características principales	72
	3.3.2. Reflexión sobre el concepto de turismo de negocios	74
	3.3.3. Turismo de negocios: conceptualización	76
	3.3.4. Turismo MICE, tipologías	90
	3.3.5. Perfil del/la turista de negocios	96
	3.3.6. Impactos del turismo de reuniones	102

## Capítulo 3: TURISMO DE NEGOCIOS

### 3.1. Introducción al concepto turismo de negocios

Don Quijote de la Mancha, uno de nuestros más universales viajeros, dijo en una ocasión: **“el que lee mucho y anda mucho, ve mucho y sabe mucho”** (1989, p. 221).

Con la sencillez de los grandes escritores, Miguel de Cervantes estaba hablando de una de las mayores motivaciones que desde los albores de la humanidad ha conseguido sacar a las personas de su entorno: la curiosidad por conocer.

También en una frase resume la potencialidad que tiene el turismo para transformar a las sociedades a través de pequeños cambios en las personas. Andar mucho, es decir, viajar mucho nos hace ver mucho y, por tanto, poder comparar nuestras realidades con otras. Tener la capacidad de aprender de las diferencias y disfrutarlas incorporándolas a nuestra vida, es uno de los tesoros que el turismo nos regala.

Pocas áreas de conocimiento son tan transversales como el turismo, recientemente constituido como área propia por la universidad española (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2021) y una de las más ricas del campo de las ciencias sociales. Hasta ahora la labor científica se había difuminado en otras áreas como la economía, la sociología, el derecho, el marketing... y un largo etcétera. Tan amplio como las aportaciones que el turismo puede hacer a dichas áreas desde su propio enfoque y su propia calidad.

En este segmento, dirigiremos nuestra atención hacia la presencia del turismo en la historia de la humanidad, incluso antes de que se acu nara su definición. Exploraremos su evolución

a través de diversas tipologías hasta llegar a la que nos ocupa en esta ocasión: el turismo de negocios.

El turismo de negocios emerge como una de las vertientes turísticas más intrincadas, y en este capítulo, pretendemos desentrañar sus raíces y perfilar el tipo de viajero/a que lo consume, trazando un breve recorrido cronológico de su desarrollo.

Esta modalidad turística brinda oportunidades a los destinos, aunque es imperativo desglosar sus categorías debido a su marcada especificidad y a las necesidades particulares en términos de personal e infraestructura.

En los siguientes párrafos, profundizaremos en su relevancia a nivel mundial y en los efectos que engendra. Cabe resaltar que los esfuerzos por progresar, conceptualizar y cuantificar este tipo de turismo provendrán más del sector mismo que de los círculos académicos, especialmente en el ámbito de la medición de sus repercusiones.

### 3.2. Antecedentes históricos del turismo de negocios

Es de común conocimiento que el concepto de turismo nace después de la revolución industrial, cuando las personas comienzan a conquistar sus derechos laborales. Se inicia el disfrute de vacaciones pagadas y la palabra ocio toma un significado en oposición al término negocio (Sancho, 2019 y Korstanje, 2008).

No en vano la Organización Mundial del Turismo lo define como:

un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico. (OMT, s. f.)

Como apunta Netto (2007), más allá de esta conceptualización de la palabra turismo, como industria tan transversal e íntimamente ligada a otros sistemas productivos, sabemos que el ser humano lleva desplazándose de su lugar de origen desde los inicios de la humanidad.

Las motivaciones para estos desplazamientos se pueden englobar en personales, profesionales o de negocios. No hay duda que la inquietud por conocer la realidad más allá de



nuestro entorno inmediato, la voluntad de visitar amigos y familiares, la creación de lazos comerciales con nuevas comunidades y la asistencia a eventos especiales siempre ha estado presente. (Francisco Rodríguez, 2018, pp. 13-14)

En las motivaciones comerciales radica uno de los tipos de turismo más relevantes en la actualidad, el llamado turismo de negocios o Turismo MICE. “El negocio del milenio” (Martínez Millares, 2001). Por esta razón, redefiniremos el concepto evento más adelante, detallaremos bien qué significan las siglas MICE pero no podemos dudar que la asistencia a eventos constituye una motivación de viaje histórica.

“El turismo de negocios es una de las más viejas formas de turismo” (Davidson, 1994, p. 1). Y mucho se ha reflexionado sobre las relaciones entre el “turismo (la hospitalidad) y las civilizaciones desde la antigüedad hasta nuestros días” (Rodríguez, 2018, pp. 13, 26, 27). Por ejemplo, en la Torá, el libro de la ley judía, ya se localiza la Alianza y la Ley de la Hospitalidad, como un deber tributario de la ética hebrea. Entendemos que en este caso las motivaciones de viaje son siempre religiosas. Asimismo, también se nombran, como decíamos anteriormente, algunos de los cambios profundos que puede realizar en las personas.

La hospitalidad no sólo produce resultados tangibles, sino también genera consecuencias intangibles absolutamente gratificantes. Para los hebreos o judíos, cristianos y musulmanes la hospitalidad es una ofrenda sagrada y obra de misericordia, caridad y justicia, merecedora del favor divino. El que presta hospitalidad tiene un carisma, un don gratuito que Dios concede para beneficio de la comunidad receptora y de los visitantes. (Noguera Tomillo, 2013, p. 186)

Los eventos, en un sentido amplio, han impulsado históricamente, la movilidad temporal de las personas desde el lugar de residencia.

Ya sean de naturaleza religiosa, cívica, política, comercial u otros tipos, pueden ser considerados como impulsores de estos desplazamientos. Los eventos representan fenómenos socio-culturales en una sociedad histórica, que afectan a sus propios miembros y posiblemente a individuos de otras sociedades. (Beltrami, 2010, p. 135)

De hecho, en la Biblia se citan numerosos viajes y desplazamientos por estos motivos: la asistencia a eventos religiosos. “Sus padres acostumbraban ir a Jerusalén todos los años a la fiesta de la Pascua. Y cuando cumplió doce años, subieron conforme a la costumbre de la fiesta [...]” (Lucas 2:41- 44, Sagrada Biblia. Santos Evangelios, 2000, p. 761).

Vinculado a lo religioso surge la palabra peregrino o [...] *peregrinus*, empezó a designar quien viaja y que se dirigía hacia un lugar santo, por motivos religiosos y en espíritu de devoción. La peregrinación a Jerusalén y, en general, a Palestina fue la más antigua. Una vez llegado a destino, la asistencia a eventos religiosos era de obligado cumplimiento y simbolizaba la culminación del viaje. Egeria fue un ejemplo de mujer peregrina que, a finales del siglo IV, emprendió un viaje desde Galicia a Tierra Santa y dejó por escrito su participación en las diferentes liturgias una vez llegada a su destino. Peregrina, escritora-precursora de libros de viajes y turista de eventos. (Molina Molina, 2023, p. 2)

Mezclando lo religioso y lo deportivo encontramos los juegos olímpicos, no sólo constituyen una práctica deportiva sino un festival religioso celebrado en un lugar sagrado.

En toda su trayectoria de celebraciones la primera edición se celebró en el 776 antes de Cristo, y no ha dejado de evolucionar hasta nuestros días siendo motivo de desplazamiento de miles de personas que, de forma temporal, acudían a la sede olímpica para celebrar juntos, este evento. En concreto los juegos en la Grecia antigua simbolizaban un mecanismo de reunión y de regreso a los orígenes para los miles de griegos que vivían en Europa. Hasta tal punto se encontraba normalizada la asistencia a estos encuentros que, todas las naciones colindantes permitían el “paso” de las personas griegas por sus territorios para acudir a los juegos. No importaba si el país vecino estaba en guerra con la propia Grecia: los juegos otorgaban una especie de “bula” para transitar por ellos. (*Comité Olímpico Internacional*, s. f.)

En la Edad Media, los eventos formaban parte inequívoca del camino que había que recorrerse (Molina Molina, 1999). Sobre viajeros y caminos medievales existe un apartado propio para narrar los placeres del viaje. Su catalogación es fácil: el arte, la buena mesa, alguna diversión atrayente... y aquí empieza a enumerar eventos (deportivos, religiosos, gastronómicos) que motivan al viajero a, precisamente, si no emprender el viaje por ese único estímulo, sí a hacerlo más agradable. También en el mismo texto encontramos que las epidemias no son sólo cosa del presente.

Motivos para viajar había suficientes y muy variados: el comercio entre las ciudades feriales, las peregrinaciones religiosas, las relaciones diplomáticas entre los múltiples reinos y señoríos que formaban el mosaico de la Europa feudal, los desplazamientos militares causados por las infinitas guerras, las emigraciones para escapar de epidemias y hambrunas, etc. (Molina Molina, 1999, p.112)

Relevancia especial tienen las **ferias o los mercados**, como dinamizadores de territorio y como punto de encuentro entre oferta y demanda. Recuerdan mucho estas motivaciones de

viaje a las que hoy en día definiríamos dentro del término “turismo de negocios” y nacen como consecuencia del comercio.

Es el comercio, en su definición más sencilla: “el intercambio de los productos que sobran de las necesidades individuales y de aquí nacen las rutas o ejes comerciales que son los itinerarios seguidos por personas y mercancías” (Tejado, 1962, pp. 36-37).

El turismo y el comercio confluyen en una serie de aspectos comunes. Sin embargo, tienen uno fundamental y es que ambos requieren de un elemento: el viaje. Por lo tanto, ambos ponen en juego cuestiones comunes, como desplazamientos de personas, la utilización de servicios de hospedaje, el uso de rutas, etc. (Beltrami, 2010).

También podemos analizar las ferias o mercados como “eventos comerciales” presentes en todas las etapas de la historia de la civilización, confluyendo en estos espacios comerciales de nuevo diferentes motivaciones.

Estos lugares no sólo congregan personas que desean establecer intercambios económicos, sino que se comercializa con otro tipo de intangibles como relaciones sociales, noticias y diversión. Además, la consolidación de las ferias se sitúa en el Imperio Romano para ser posteriormente introducidas en el norte de Europa para promover el comercio con los territorios conquistados. (Busso, 2011, p. 108)

Más tarde, como indica Busso (2011) con la caída del Imperio Romano de Occidente el comercio organizado se detuvo hasta el siglo VII, y fue el propio Carlomagno el que impulsó de nuevo el comercio y comenzaron a revivir las ferias. Que éstas fueron especialmente importantes en puntos de tránsito de viajeros, y como lugares donde la gente se congregaba para, de nuevo, mezclar lo profano con lo divino y celebrar fiestas religiosas. Los viajes comerciales producto de las relaciones entre ciudades, no representaron únicamente vehículos estimuladores de bienestar material. Más aún, los viajes fueron relevantes como vehículos de influencias culturales, religiosas y políticas.

Fue en la Europa del siglo XIX en plena consolidación de la industrialización cuando las prácticas turísticas empezaron a generalizarse y a mover a miles de europeos. Esas prácticas estaban vinculadas al descanso, la salud y el conocimiento y adoptaron la forma del termalismo, el excursionismo, los baños de ola de playas frías o **los viajes de formación** como el Gran Tour de las élites británicas. Es imposible hacer una historia de la Europa del siglo XIX sin referirse a sus balnearios, sus playas y sus grandes centros monumentales y culturales porque, en todos esos sitios, la sociedad europea hacía **negocios**, política, lucía

moda y exigía mejoras en el orden material que se saldaban con avances médicos, tecnológicos o de transportes. (Garrido, 2012, p. 112)

Como vemos la confluencia de motivaciones comerciales y no comerciales, de asistencia a eventos y otros encuentros, está presente desde los inicios de nuestra historia y generaron lo que después de la revolución industrial ya comenzó a denominarse como turismo y se comenzó a especializar a medida que transcurría el tiempo y los avances tanto tecnológicos como sociales.

El turismo, en definitiva, está en constante evolución y cambio, interconectado con diferentes sectores y siempre en sintonía con las necesidades de su demanda. Continuamente se están creando nuevos productos turísticos o se complementan de modo atractivo e innovador con los ya existentes (Simó et al., 2015).

### 3.3. Antecedentes históricos del turismo de negocios

#### 3.3.1. Relación con el turismo y características principales

Una vez analizada la evolución histórica del llamado turismo de negocios o turismo MICE pasamos a conceptualizarlo y a ver sus relaciones entre esta parte y el todo. La relación entre estas dos industrias podría entenderse:

como dos importantes subsistemas económicos, la industria MICE y la industria turística tienen una fuerte eficiencia económica, relevancia industrial y promoción social. Además, existe una estrecha relación entre las dos industrias. Por un lado, la industria MICE ofrece actividades como reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones, que generan demanda y atracción para la industria turística. Al mismo tiempo, la industria turística proporciona servicios de apoyo esenciales como alojamiento, transporte y catering para garantizar el progreso sin problemas de las actividades MICE. (Yao et al., 2023, p. 3)

Como ya habíamos detallado, la definición de turismo de la OMT recoge el motivo de negocios y por tanto incluye como turista a cualquier persona que viaja por intercambios económicos y que supone un lucro (actividad laboral, artistas, deportistas o negocios). Un turista que, como indica Morillo Moreno (2011) en muchas ocasiones “supera al turista tradicional o “de vacaciones” y además se nutre de los mismos servicios turísticos (transporte, restauración, alojamiento)” (p. 143).

La comparativa entre el turismo MICE o turismo de negocios y el turismo vacacional contempla los siguientes preceptos:

1. Al ser muy específica, solo las entidades concretas la pueden organizar, por ejemplo, las sociedades médicas/científicas son las que poseen el poder de convocatoria para organizar un congreso médico.
2. Requieren de un personal altamente cualificado para organizar y gestionar este tipo de eventos.
3. Se trata de un trabajo en equipo o esfuerzo colectivo de muchas entidades por un propósito común. Así pues, encontramos patrocinadores, que son los que generalmente apoyan en la parte financiera de un evento, como un congreso que no podría celebrarse siendo costeado únicamente con las cuotas de los participantes.
4. Únicamente al establecer una imagen de seriedad, profesionalismo y prácticas excelentes, es posible considerar un destino como digno de confianza para que las sociedades internacionales seleccionen con certeza ese lugar para llevar a cabo sus eventos exitosamente.
5. Su comercialización y promoción es también diferente, pues se realiza con mucha antelación (candidaturas) y no se ejecuta por medios masivos como puede hacerse en otros tipos de turismo, sino que es una comercialización altamente segmentada y con públicos muy identificados.

Y, por otro lado, y antes incluso de definir este tipo de turismo, Rodríguez Millares (2014, pp. 4-5) enumera sus ventajas:

1. Son los eventos y los incentivos los generadores de los mayores ingresos per-cápita dentro del conjunto de la actividad turística. Es un gran negocio por el alto margen de rentabilidad que tiene, al ser la única modalidad que, para participar, los interesados tienen que abonar una cuota de registro o de inscripción.
2. Nos permite acceder a nuevos e importantes segmentos del mercado que solo viajarán a nuestro destino turístico obligados o motivados por la temática del evento. Quizás, y es lo más probable, no había pensado nunca en visitarnos como turista, pero como participante en dicho evento tuvo que venir. Por eso hay que darle tratamiento VIP para que se convierta en el principal promotor de nuestro destino turístico. Esa promoción cara a cara que hará el visitante a su regreso, vale más que cien anuncios publicitarios en la prensa o en la televisión.
3. Permite una adecuada diversificación de la oferta turística de cualquier destino, en particular en los meses en que otras modalidades como el sol y playa casi no cuentan con volúmenes importantes de turistas.

4. Propicia una explotación más lineal a las instalaciones turísticas y hoteleras. No hay que olvidar que en general, la llamada temporada alta no coincide con los meses más demandados para la realización de Eventos lo cual queda demostrado en las estadísticas internacionales como la de ICCA.
5. Constituyen los eventos el principal complemento del turismo de ciudad y del turismo cultural urbano. La mayor parte de los Palacios de Congresos y los hoteles de convenciones se hacen en las ciudades y en menor medida en destinos de playa o rurales.
6. Induce nuevas inversiones y con ello nuevas fuentes de empleo. Es una modalidad en plena expansión que en los últimos años viene propiciando nuevas inversiones en Centros y Hoteles de Convenciones.
7. Contribuye a la elevación del nivel profesional y de los servicios, por ser una modalidad que los participantes son o se consideran VIP y como tal hay que tratarlos. Un delegado a un evento en su país de origen es uno más de los cientos o miles de profesionales que existen en su especialidad, pero en el evento, se considera el representante de su país o de su comunidad profesional y exige se le trate con ese carácter. Esta atención permite la capacitación y la práctica necesaria de todo el personal en la cadena de servicios turísticos relacionados con dicho delegado lo que se traduce en mejores servicios de todo tipo.
8. Es el mejor promotor de un destino turístico y que menos recursos demanda para esta función. Solo se requiere de una atención esmerada a los participantes para que, a su regreso, en sus círculos de relaciones, promueva la imagen ideal de nuestro destino turístico y de los pobladores de nuestro entorno donde se realizó el evento [...].

Estamos por tanto ante una tipología turística concreta, que ofrece una serie de diferencias, ventajas y necesita de unos elementos concretos para desarrollarse.

### **3.3.2. Reflexión sobre el concepto de turismo de negocios**

De nuevo nos hallamos ante un reto pues una de las principales dificultades en la investigación del turismo de negocios radica en la falta de un marco conceptual uniforme que defina de manera clara sus características distintivas. Esta limitación impacta directamente en la interpretación y análisis de los datos disponibles, resaltando la importancia de establecer con precisión el concepto de turismo de negocios y sus diversas modalidades (Fanjul Fernández, 2013).

Su impacto económico y su relevancia dentro del panorama mundial no hacen más que crecer, paralelamente a la creación de empresas y programas formativos destinados a formar a los profesionales que se especializan en este tipo de turismo, pero es necesario unificar criterios

con el objeto de elaborar una correcta definición y delimitación [...] (Fanjul Fernández, 2013, p. 31)

No deja de ser paradójico que, si el turismo nació cuando se conquistaron los derechos laborales y se empezó a distinguir entre el tiempo de trabajo y el de ocio, que se haya generado un tipo de turismo que sea precisamente el de “negocios”. Sin embargo, así aparece definido por la OMT.

El turismo de negocios es un tipo de actividad turística en la que los visitantes viajan por un motivo específico profesional y/o de negocio a un lugar situado fuera de su lugar de trabajo y residencia con el fin de asistir a una reunión, una actividad o un evento. Los componentes clave del turismo de negocios son las reuniones, los viajes de incentivos, los congresos y las ferias. El término «industria de reuniones», en el contexto del turismo de negocios, reconoce la naturaleza industrial de esas actividades. El turismo de negocios puede combinarse con cualquier otro tipo de turismo durante el mismo viaje. (OMT, s. f.)

Esta definición admite que el tipo de turismo descrito puede combinarse con otros durante el mismo viaje y eso nos lleva a la reflexión sobre lo difuso del límite entre lo que supone ser un turista de ocio y de negocio, y ya existen fórmulas híbridas valiosas para entender esa combinación entre trabajo y turismo (Harris y Pressey, 2021).

Efectivamente, los dos términos no son antagónicamente diferentes y pueden mezclarse. En esta perspectiva, se pueden citar a:

mochileros, turistas voluntarios, trabajadores en vacaciones, trabajadores migrantes en el ámbito turístico, turistas oficiales, asistentes a convenciones y profesionales de negocios como ejemplos de viajeros y viajeras que se involucran en experiencias combinadas que fusionan el trabajo con el turismo. (Unger et al., 2016, p. 143)

En este contexto surge la palabra “*Bleisure*” para denominar a los viajeros de negocios que aprovechan la oportunidad de extender su estancia en el destino para disfrutar de los atractivos turísticos.

Su significado se encuentra en las palabras inglesas *business* + *leisure* cuya unión “*Bleisure*” da lugar a este nuevo vocablo. Este tipo de turismo empieza como algo casual y está dando lugar a una tipología turística en sí. Esto se debe a que las empresas han empezado a normalizar esta mezcla de trabajo y ocio, entendiendo y respaldando que los y las trabajadoras

por el día participen en las reuniones objeto de su viaje y una vez finalizada la jornada laboral, completen la jornada haciendo turismo local. (Araújo, 2020, p. 347)

Este enfoque beneficia no sólo a la persona que viaja, sino a las empresas que encuentran una nueva forma de motivar y de incrementar la lealtad de sus recursos humanos (Puerta López et al., 2023).

### 3.3.3. Turismo de negocios: conceptualización

El turismo de negocios es descrito por los autores Colman, Cook, Yale, Marqua, Faulconbrige y Saaymen (citado por Marais et al., 2017) como una “intersección de industrias y empresas, y una interacción entre las partes interesadas para satisfacer las necesidades y requisitos cotidianos de los viajeros de negocios” (p. 2).

Puerta López et al., (2023), indican que uno de los aspectos que definen este turismo viene dado porque involucra a un/a miembro de la empresa que viaja a un lugar diferente de trabajo y residencia para asistir a una reunión, actividad o evento.

Los términos turismo de reuniones, turismo de negocios o turismo MICE aparecen mezclados en la literatura (y en la propia industria) y existe falta de consenso en la terminología. Y eso dificulta su análisis. La OMT admitía limitaciones en su estudio del año 2006 sobre la importancia económica de esta industria.

Una propuesta reciente de la OMT para un nuevo Código Internacional de Clasificación Industrial (CIIU) 8230 "Organizadores de convenciones y ferias comerciales" representa un paso importante hacia el acuerdo sobre el alcance de la 'Industria de Reuniones'. Esta categoría incluye la organización, promoción y/o gestión de eventos, como ferias comerciales, convenciones, conferencias y reuniones, ya sea que incluyan o no la gestión y provisión de personal para operar las instalaciones en las que tienen lugar estos eventos. (*World Tourism Organization, 2006, p. 12*)

Efectivamente, en ese año se introdujo el concepto de MICE o MI (Industria de Reuniones) de acuerdo con una decisión tomada por la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA), la Asociación de Profesionales de Reuniones (MPI), las Exposiciones de Viajes de *Reeds* y la Organización Mundial del Turismo (OMT) en un intento de estandarizar conceptos y crear una imagen más sólida del sector. Iniciativa recogida por



autores citados por Smagina (2017) como Swarbrooke, Horner, Weber, Chon, Davidson, Cope y Rogers.

Aunque esta estandarización no podría darse por completada pues como apuntan Marais, du Plessis y Saayman (2017):

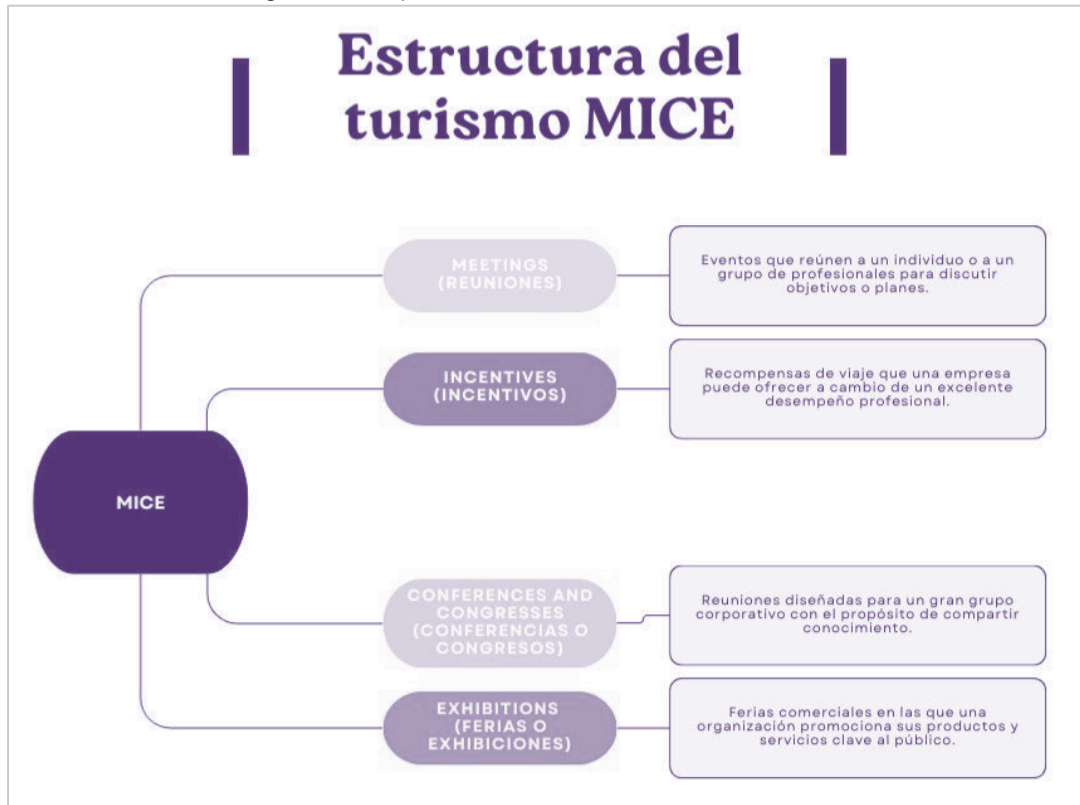
[...] se utilizan muchos términos de manera intercambiable para el turismo de negocios y los eventos empresariales, incluyendo eventos MICE (reuniones, incentivos, conferencias, exposiciones), el segmento de reuniones, MCE (reuniones, convenciones y exposiciones) y la industria de convenciones o conferencias (Ismail, Yusoff, Rahman y Locke).

También hay cierta ambigüedad en el uso de la palabra 'reuniones', ya que podría referirse a un tipo de evento empresarial, pero a veces se usa para representar todo el sector del turismo de negocios (por ejemplo, la industria de reuniones) (Craven, Golabowski Sperstad y Cecil) (p. 2).

El término concreto MICE se describe desde el *Spain Convention Bureau* como “cualquier conferencia, congreso, feria, convención, jornada o exposición de carácter empresarial que cuente con 10 asistentes como mínimo” (2021, p. 7). Incluyen aquí los eventos o viajes de incentivos, corporativos o comerciales. No incluyen en esta categoría los eventos sociales no corporativos (es decir, no organizados por la empresa que inicia la actividad) los eventos de ocio y entretenimiento y los eventos o reuniones educativos referentes a formación reglada.

Davidson y Cope (2003) proponen una diferenciación entre dos categorías de viajeros de negocios: “aquellos que viajan ocasionalmente o con frecuencia con colegas para asistir a reuniones, viajes de incentivos y eventos de hospitalidad corporativa (MICE), y viajeros de negocios individuales cuyo trabajo implica realizar viajes frecuentes a diferentes destinos distantes” (citado por Unger et al., 2016, p. 145).

Imagen 11. Esquema de la estructura del turismo MICE



Fuente: elaboración propia a partir de Litvinova-Kulikova et al., (2023, p. 198)

Por tanto, siguiendo el discurso de los anteriores autores nos atrevemos a asegurar que turista de viajeros de negocios son cualquier persona que viaja con motivación laboral, bien sea de forma individual o en grupo. Es una tipificación tan abierta como las múltiples modalidades de turistas de negocios que existen.

Un aspecto en el que sí hay consenso es la gran implicación que tiene este turismo con otros sectores y la especialización necesaria por parte de los profesionales del turismo que lo gestionan. AEVEA (Agencias de Eventos Españolas asociadas) indica que:

[...] industria MICE incluye **eventos de diversa tipología** (reuniones, incentivos, conferencias, convenciones, exhibiciones, ferias, lanzamientos de productos, seminarios, juntas generales de accionistas, reuniones profesionales...) **y genera empleos involucrados** en la planificación y la producción, así como de pymes y autónomos que proveen de servicios y productos para eventos, agencias de personal auxiliar, empresas de catering, montadores de escenarios, guionistas, técnicos audiovisuales y de iluminación, decoradores, etc., e impulsa a cada sector económico que acogen en sus eventos y también al turismo. (*Nexotur. Los eventos serán fundamentales para la recuperación turística en España, 2020*)

Y desde una entidad superior como es la (JMIC) *Joint Meetings Industry Council*:

Todos reconocemos que el principal valor de la industria de reuniones es el papel que desempeña a la hora de facilitar y apoyar los intercambios esenciales en los ámbitos del desarrollo profesional, empresarial, académico y social. Todo ello es esencial no sólo para el progreso económico, sino también para el desarrollo de la sociedad en su conjunto. (*The JMIC Global Manifesto An Industry Rationale for the Use of Business Events as Primary Agents for Post-Pandemic Economic Recovery and Renewal*, s. f., p. 3)

En la página 4 de su manifiesto para reclamar su protagonismo y relevancia en la recuperación económica post pandémica, aseguraban que la industria de reuniones engloba una serie de organizadores, proveedores de servicios, suministradores e instalaciones interconectados de manera eficaz, y está dedicada al desarrollo y celebración de reuniones, conferencias, exposiciones y actividades relacionadas (conocidas conjuntamente como "eventos empresariales"). Esta industria puede y debe ser empleada como un vehículo altamente eficiente y rentable para estimular la recuperación económica y el renacimiento, brindando una plataforma esencial para las interacciones económicas, académicas, profesionales y empresariales necesarias para revitalizar estos sectores. Además, en este mismo documento indican hasta 15 formas (Imagen 12) en las que estos eventos empresariales pueden suponer una ventaja estratégica para la recuperación y renovación de la economía tras la pandemia del COVID-19.

Imagen 12. Las 15 formas en las que los eventos empresariales crean ventajas estratégicas para la recuperación y renovación económica



Fuente: The JMIC global manifiesto (s. f., p. 6)

Unas ventajas que suponen las características distintivas y que nos sirven de nuevo para tratar de acotar su impacto.

Este sector se ha redefinido y cobrado una enorme importancia a partir de la pandemia del COVID-19 que ha supuesto un punto de inflexión para el turismo en general y para el turismo de negocios en particular, pero en el 2012 esta misma institución ya elaboró un informe sobre el valor de la industria de reuniones. Dicho informe surgió después de una conferencia en Londres sobre la valoración de las reuniones se llevó a cabo en mayo de 2011. En ella se hicieron recomendaciones para avanzar en la propuesta de valor de la industria en las áreas de impacto económico y resultados de valor agregado y las recomendaciones incluyeron,

la realización de un análisis comparativo de los modelos de valoración existentes, el fomento del desarrollo de aplicaciones locales para modelos de impacto económico, la creación de un protocolo para la recopilación de valores de "salida" de valor agregado, y la promoción de la investigación y el desarrollo de modelos de valoración de impacto social. (p.7)

El valor de los eventos empresariales fue representado en una pirámide con cinco partes (Imagen 13).

Imagen 13. Valor total de los eventos empresariales



Fuente: elaboración propia a partir de Jago (2012, p. 6)

Una pirámide que representa los cinco componentes que conforman el valor total de los eventos empresariales. La pirámide se divide en cinco secciones, cada una de las cuales representa un componente diferente. Los componentes son los siguientes:

1. **Ingresos directos:** se refiere a los ingresos generados por los/las participantes en el evento, como la compra de billetes, la reserva de alojamiento y la adquisición de bienes y servicios durante el evento.
2. **Gastos indirectos:** se refiere a los gastos realizados por las personas que organizan el evento, como la contratación de proveedores y servicios locales.
3. **Gastos de los/las participantes:** se refiere a los gastos realizados por las personas que participan en el evento, pero cuando no están en el mismo, como los gastos de transporte y alojamiento.
4. **Impacto en la industria:** se refiere al impacto económico más amplio del evento en la industria, como la creación de empleo y el aumento de la demanda de bienes y servicios.
5. **Impacto en la comunidad:** se refiere al impacto económico y social del evento en la comunidad local, como la mejora de la infraestructura y la promoción de la ciudad o región como destino turístico.

En resumen, la pirámide muestra cómo los eventos empresariales pueden tener un impacto económico significativo en múltiples niveles, desde los ingresos directos hasta el impacto en la comunidad.

En efecto, estos valores condensan **la significativa contribución que esta industria proporciona a otros sectores productivos y a la sociedad en su conjunto**. Este enfoque es congruente con la enumeración de las 15 formas en que los eventos empresariales pueden contribuir a la recuperación económica.

Como indica Smagina (2017), la industria MICE, por tanto, constituye uno de los motores clave para el desarrollo de destinos turísticos y desempeña un papel fundamental en la generación de ingresos, empleo e inversión (extranjera). Más allá de los beneficios económicos, la industria MICE ofrece oportunidades para compartir conocimientos, establecer redes y fortalecer capacidades, lo que la convierte en un impulsor esencial para el desarrollo intelectual y la cooperación regional.

Determinados autores como Cazanova, Gustafson, Lichy, McLeay, Wang, Beise-Zee (citados por Marques y Pinho, 2021, p. 1) defienden que el auge de este tipo de turismo

tiene una relación directa con la **globalización y la internacionalización** de las empresas. Globalización entendida como aquella que hace desarrollar nuevas formas de trabajo, incrementando la necesidad de expansión a nivel comercial industrial y de conocimiento, y que por tanto es un promotor natural de los viajes de negocios y de los eventos profesionales.

**Internacionalización**, entendida a su vez, como ingreso de las empresas en mercados extranjeros. Según Root (1994), las empresas manufactureras y de servicios, incursionan en mercados extranjeros porque los mercados locales están estancados o los mercados extranjeros están creciendo más rápido. Algunas siguen a su clientela nacional que está expandiéndose internacionalmente, otras empresas pueden ir al extranjero en busca de un mayor volumen de ventas o para reducir costos, fortaleciendo así su competitividad tanto en el país de origen como en los mercados extranjeros.

Y este hecho conlleva necesariamente un vínculo con el turismo de negocios. La internacionalización de los servicios empresariales en los viajes de negocios se define como un “proceso de integración de los servicios empresariales regionales y nacionales en la infraestructura del turismo de negocios en un único espacio económico global, la expansión de la organización territorial de las oportunidades de turismo de negocios más allá de la economía nacional” (Smagina, 2017, p. 102).

Según Porter (1990) existen cuatro determinantes principales de la ventaja competitiva nacional: condiciones de los factores de producción; condiciones de la demanda, como la estrategia y estructura de las empresas y la rivalidad; industrias relacionadas y respaldadas. Sin embargo, para obtener resultados positivos, las empresas individuales, los y las líderes empresariales y los gobiernos nacionales deben trabajar juntos (Grant, 1986).

Según el enfoque de Porter (1990) sobre la globalización, formulamos una idea de las Asociaciones Público-Privadas (APP) que permiten “fortalecer la confianza entre el gobierno y los representantes empresariales a nivel regional” (Smagina, 2017, p. 103 y Grant, 1986, pp. 535, 537). Por tanto, como indica Smagina (2017) es absolutamente necesaria la colaboración público privada para poder ofrecer soluciones globales a destinos, para recibir y comercializar adecuadamente este tipo de turismo.

Esto genera un auténtica competencia por crear destinos de negocios y una industria alrededor de ellos que, como remarcábamos antes en la pirámide de valor de la industria de reuniones, se expande por toda la sociedad receptora. Autores como Ziakas y Costa (2011)

definen cómo debe ser un “portfolio de evento” para que sirva como herramienta para traer eventos específicos. “[...], si se incorpora en las políticas de desarrollo de ciudades y regiones, puede generar una variedad de beneficios sociales y económicos” (p. 151). Políticas, que recordemos, han de partir desde la colaboración público privada y que nos conectan con uno de los puntos que remarcábamos al inicio de este capítulo sobre el trabajo conjunto que debe llevarse a cabo para poder alcanzar una ventaja competitiva, fruto del trabajo en equipo o esfuerzo colectivo de muchas entidades por un propósito común como indica Rodríguez Millares (2014).

Uno de las materializaciones de este esfuerzo conjunto son los **Convention Bureau**, que se puede definir como una “organización sin fines de lucro que se dedica a promover un destino turístico específico y atraer visitantes a través de la organización de eventos y convenciones” (Pearlman y Mollere, 2009, p. 17).

En España, el *Convention Bureau* (Imagen 14) que coordina estos objetivos se fundó en el 1984 y se autodefine como:

El SCB presta a sus asociados, servicios relacionados con la organización de jornadas formativas, la coordinación de estudios de mercado, la realización de presentaciones y *workshops* en los mercados de mayor interés, la participación en las ferias internacionales más importantes del turismo de negocios, la coordinación de presentaciones o *fam trips* en los destinos, la puesta a disposición de los asociados de todas las herramientas de promoción online y la cooperación en campañas publicitarias específicas.

Estos 63 destinos repartidos por toda la geografía española, disponen de recursos humanos y técnicos suficientes para la organización de reuniones y eventos, dirigidos a un aforo mínimo de 500 personas. También, en colaboración con el Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA) y las respectivas Oficinas de Turismo en el Exterior (OETs) organiza periódicamente actividades de promoción internacional.

#### Imagen 14. Detalle de las funciones del Spain Convention Bureau

Desde 1984 facilitando formación, coordinación y herramientas para los destinos asociados.

El SCB presta a sus asociados, servicios relacionados con la organización de jornadas formativas, la coordinación de estudios de mercado, la realización de presentaciones y workshops en los mercados de mayor interés, la participación en las ferias internacionales más importantes del turismo de negocios, la coordinación de presentaciones o fam trips en los destinos, la puesta a disposición de los asociados de todas las herramientas de promoción online y la cooperación en campañas publicitarias específicas.

” Estos **63 destinos** repartidos por toda la geografía española, disponen de recursos humanos y técnicos suficientes para la organización de reuniones y eventos, dirigidos a un aforo mínimo de 500 personas.

También, en colaboración con el Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA) y las respectivas Oficinas de Turismo en el Exterior (OETs) organiza periódicamente actividades de promoción internacional.



Fuente: Spain Convention Bureau (s. f.)

Y en efecto, es difícil encontrar otra tipología de turismo que conlleve más relaciones y necesite de más interacciones para poder crear una oferta conjunta. En el plan estratégico de recuperación del SCB se remarca que la industria de reuniones en España debe asumir un papel de liderazgo a nivel global a través de una estrategia de negocio innovadora y escalable, cimentada en colaboraciones sólidas entre los sectores público y privado.

Estas alianzas estratégicas deben situarse dentro de un marco de sostenibilidad que promueva la integración armoniosa entre los visitantes y los habitantes locales. La oportunidad de negocio en múltiples sectores y el crecimiento de la demanda a nivel global en la era post pandemia, ofrecen un terreno fértil para los destinos que puedan responder eficazmente a las necesidades cambiantes de los clientes. (SCB-ESTRATEGIA DE REACTIVACIÓN DE LA INDUSTRIA DE REUNIONES, 2021, p. 24)

Como vemos la colaboración público privada es crucial para poder sumar esfuerzos y acceder a eventos de diversas envergaduras. Desde IAPCO, en su dossier de cómo presentar una candidatura para captar un evento, enfatiza que el manejo de propuestas puede variar según el destino que presente la oferta.

Algunas ciudades cuentan con un *Convention Bureau* y oficina de visitantes activa, mientras que otras carecen por completo de ella, lo que influye en quién lidera la promoción de congresos. La colaboración entre el Organizador Profesional de Congresos (PCO), la CVB (si aplica), los centros de convenciones y otros actores es crucial para lograr el objetivo compartido de asegurar el congreso. La presentación de propuestas para un congreso internacional requiere compromiso y coordinación de todas las partes involucradas. A menudo

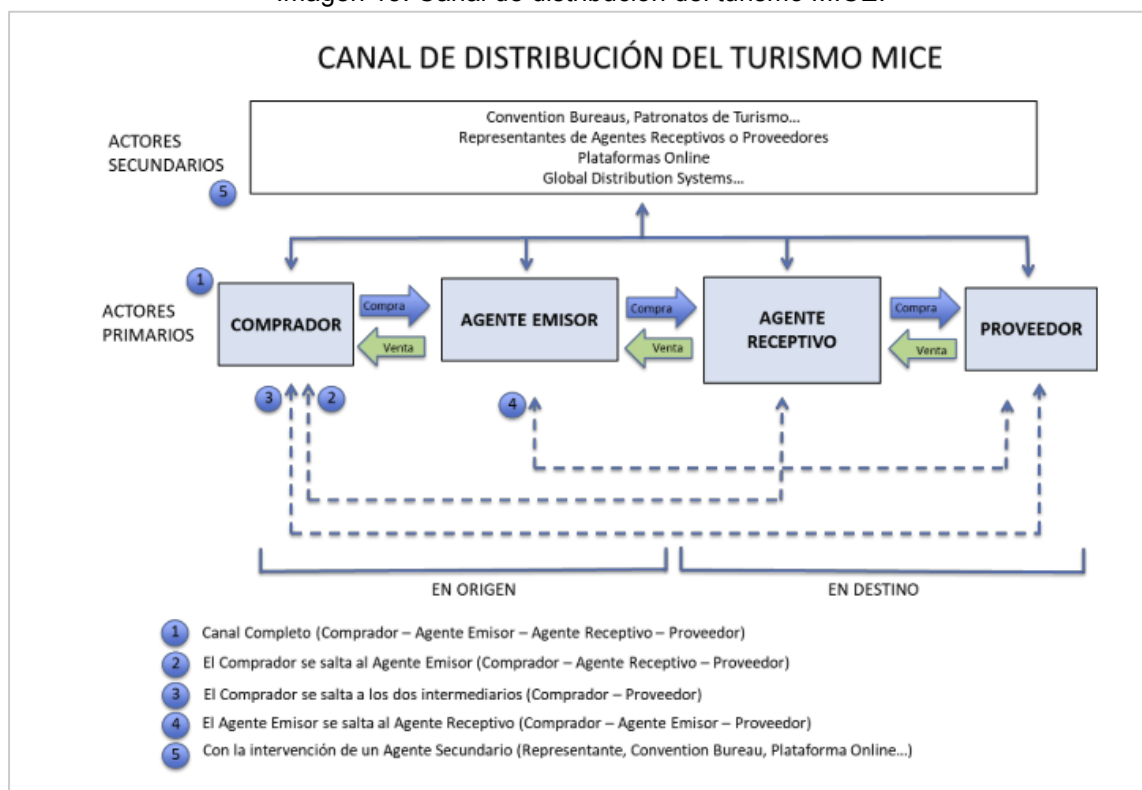


se subestima el esfuerzo, los costos y las responsabilidades del equipo de propuesta, lo que resalta la necesidad de un enfoque dedicado para asegurar una presentación exitosa de la propuesta. (IAPCO, 2022, p. 3)

Rojas Bueno (2022) denomina a las instituciones y organismos público-privados “agentes o actores secundarios” (p. 75), en el canal de distribución del turismo MICE, que está repleto de agentes intermediarios y que causa que en ocasiones estos intermediarios sean subestimados por otros agentes. Remarca de nuevo la necesidad de cooperación y de establecer alianzas en pro del desarrollo y promoción de los destinos turísticos.

En su canal de distribución del turismo MICE (adaptado de Mwesiumo y Halpern, 2016) sitúa a los actores secundarios en un nivel en el que interactúan con todos los actores primarios del canal.

Imagen 15. Canal de distribución del turismo MICE.



Fuente: Rojas Bueno 2022 p.40

De acuerdo con Davidson y Cope (2003, p.40), en la industria MICE los intermediarios (actores primarios en la imagen anterior) pueden categorizarse por una lado aquellos que representan al comprador, como los Organizadores Profesionales de Congresos (OPC), agencias especializadas en la búsqueda de lugares para eventos (*venue-finding agencies*), agentes receptivos (*Destination Management Companies o DMCs*) y empresas productoras

de conferencias y por otro lado aquellos que representan al proveedor, como las entidades promotoras del destino (*Destination Marketing Organizations o DMOs*) y las asociaciones de entidades locales.

El papel de los intermediarios en esta cadena es un tema ampliamente estudiado por la academia, pero en este apartado se quiere enfatizar que el turismo de negocios o turismo MICE trata con una enorme cantidad de agentes involucrados que mantienen una -siempre en constante evolución-, relación de equilibrio. Estos agentes necesitan del asociacionismo y de las redes para poder ofrecer mejores “productos” a la persona que requiere de los mismos. Un ejemplo de estas alianzas necesarias es el estudio realizado en 2015 sobre factores de decisión para asistencia a eventos empresariales llevado a cabo por *The experience Institute* (una consultora especializada), PCMA (*Professional Convention Management Association*) y IAEE (*International Association of Exhibitions and events*). En dicho estudio remarcan que los asistentes a eventos son consumidores selectivos que pueden optar por participar o no en convenciones y exposiciones. Por tanto, tanto los profesionales de eventos como las Organizaciones de Promoción de Destinos (DMOs) comparten el objetivo de generar recomendaciones positivas entre los asistentes, lo que resulta en reservas recurrentes y mayor participación. Dado que los eventos son clave de la experiencia del destino en grupos, se llevó a cabo dicha investigación conjunta para por un lado cambiar la perspectiva y considerar a los asistentes como 'clientes'. Por otro lado, para proporcionar información a las entidades responsables del destino para mejorar la experiencia general. Y por último desarrollar estrategias óptimas para aumentar la participación.

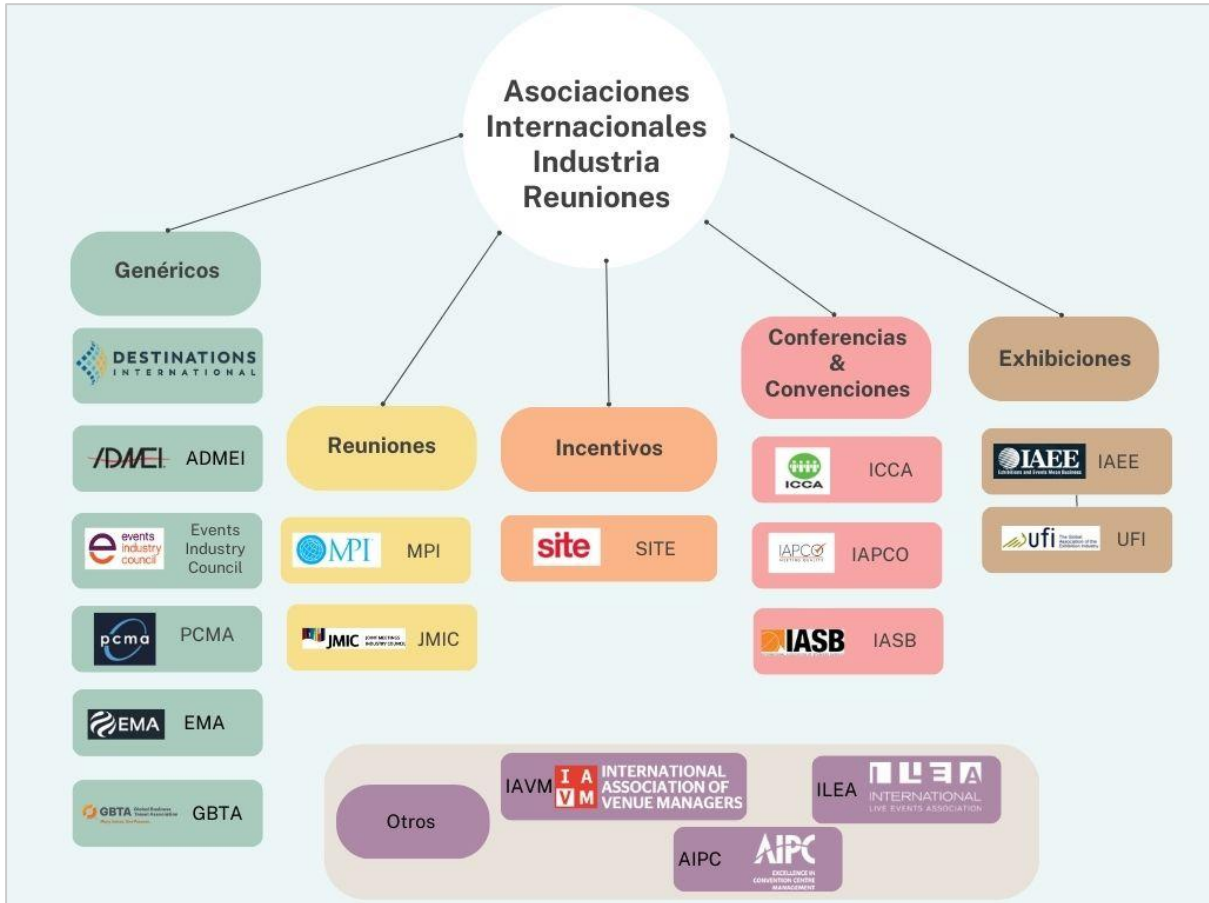
Estas alianzas, uniones, en definitiva, el asociacionismo es uno de los factores distintivos del turismo de reuniones. Un ejemplo es la denominada MPI (*Meetings Professional International*):

Creada en 1972, *Meeting Professionals International* (MPI) es la mayor asociación de profesionales de eventos y reuniones en el mundo, con más de 17.000 miembros repartidos en 90 capítulos y clubs en 19 países, proporciona educación innovadora y relevante, oportunidades para establecer contactos e intercambios comerciales, y actúa como una voz prominente para la promoción y el crecimiento de la industria. (MPI, s. f.)

Son incontables las asociaciones que existen en la actualidad, ya sean internacionales, nacionales, con capítulos, clubs y sub sectores, según su disposición geográfica o su especialidad. Como se explicará en el próximo apartado, en ocasiones las propias

delimitaciones o tipologías de eventos parten de estas asociaciones. Con el propósito de ilustrar esta enorme variedad de ellas mostramos la Imagen 16 y la Tabla 4.

Imagen 16: esquema de las asociaciones Internacionales más relevantes de la industria de reuniones.



Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Detalle de las asociaciones internacionales más relevantes y sus páginas web

<b>Genérico</b>	
Destinations International	<a href="https://destinationsinternational.org/">https://destinationsinternational.org/</a>
Association of Destination Management Executives International (ADMEI)	<a href="https://www.admei.org/">https://www.admei.org/</a>
Events Industry Council	<a href="https://www.eventscouncil.org/">https://www.eventscouncil.org/</a>
Professional Convention Management Association (PCMA)	<a href="https://www.pcma.org/">https://www.pcma.org/</a>
Event Managers Association (EMA)	<a href="https://eventmanager.es/">https://eventmanager.es/</a>
Global Business Travel association (GBTA):	<a href="https://www.gbta.org/">https://www.gbta.org/</a>
<b>Reuniones</b>	
<i>Meeting Professionals International (MPI):</i>	<a href="https://www.mpi.org/">https://www.mpi.org/</a>
<i>Joint Meetings Industry Council (JMIC):</i>	<a href="https://www.themeetingsindustry.org/">https://www.themeetingsindustry.org/</a>
<b>Incentivos</b>	
<i>Society for Incentive Travel Excellence (SITE)</i>	<a href="https://siteglobal.com/">https://siteglobal.com/</a>
<b>Conferencias y convenciones</b>	
<i>International Congress and Convention Association (ICCA)</i>	<a href="https://www.iccaworld.org/">https://www.iccaworld.org/</a>
<i>International Association of Professional Congress and Convention organizers (IAPCO)</i>	<a href="https://www.iapco.org/">https://www.iapco.org/</a>
<i>International Association of Speakers Bureau (IASB):</i>	<a href="https://www.iasbweb.org">https://www.iasbweb.org</a>
<b>Exhibiciones</b>	
<i>International Association of Exhibitions and Events (IAEE):</i>	<a href="https://www.iaee.com/">https://www.iaee.com/</a>
<i>Union of International Fairs (UFI)</i>	<a href="https://www.ufi.org/">https://www.ufi.org/</a>
<b>Otros</b>	
<i>International Association of Venue Managers (IAVM)</i>	<a href="https://iavm.org/">https://iavm.org/</a>
<i>International Association of Convention Centers (AIPC)</i>	<a href="https://aipc.org/">https://aipc.org/</a>
<i>International Live Events Association (ILEA):</i>	<a href="https://ileahub.com/">https://ileahub.com/</a>

Fuente: elaboración propia

Por su relevancia cabe resaltar tres de ellas:

ICCA por su enorme poder ya que se considera una de las más relevantes del sector,

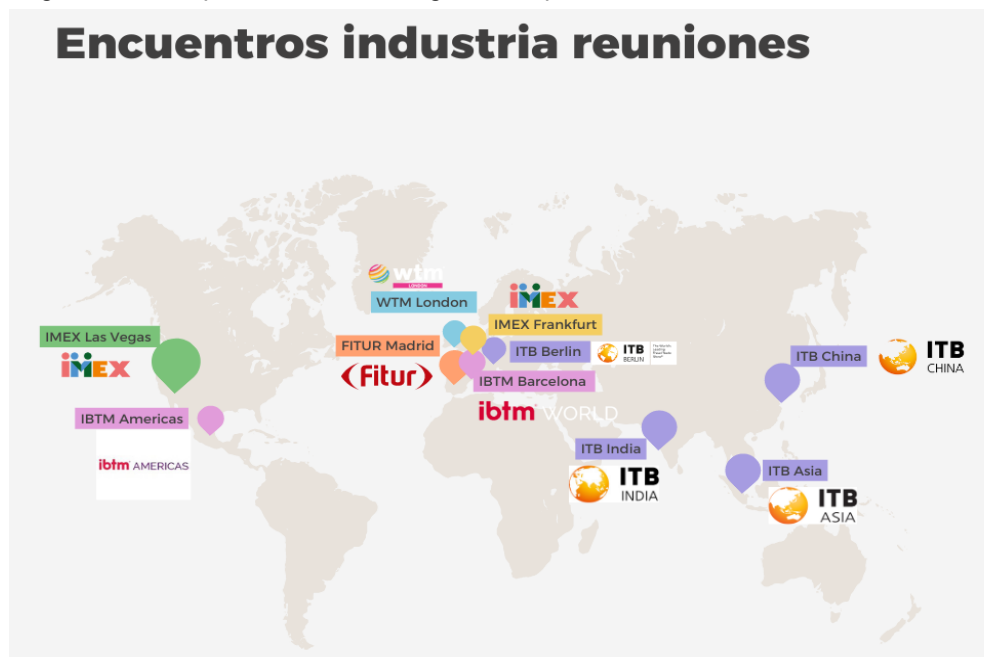
Fundada en 1963 y con más de 1100 miembros con presencia en casi 100 países. Cada año ofrece rankings muy detallados por países y ciudades que albergan reuniones. Para poder ser contabilizados deben ser reuniones organizadas por asociaciones internacionales, que tengan lugar con una frecuencia regular, con una rotación de al menos 3 países y con una participación mínima de 50 personas. Dichos rankings son herramientas poderosas en factores de decisión de destinos de grandes corporaciones y asociaciones profesionales. Miembros de la Organización Mundial del turismo. (ICCA, s. f. y (ICCA-A Modern History of International Association Meetings - Update1963 2017, 2018, p. 9)

*Events Industry Council* con miembros en “40 países y más de 11.000 asociados” representa un enorme referente en el sector, en gran medida porque de esta institución parte la primera certificación profesional en el campo de los eventos (la CMP o *Certified Meeting Professional*) que “desde 1985 lleva formando en aspectos muy concretos de la organización de eventos” (*Events Industry Council* , s. f.).

*Joint meetings Industry Council* (JMIC), fundada en 1978 aglutina a una enorme variedad de “asociaciones de diferentes entidades relacionadas la industria de reuniones” (*JIMC* , s. f.).

Estas asociaciones y entidades se encuentran muy interconectadas y tienen sus propias reuniones internacionales, nacionales y regionales. Los encuentros o ferias más relevantes del sector de la industria de reuniones donde se juntan la oferta y la demanda se pueden consultar en la siguiente imagen.

Imagen 17: Principales encuentros agentes implicados en la industria reuniones



Fuente: elaboración propia

Dichos encuentros constituyen un espacio donde se analizan tendencias, donde se proponen mejoras y donde las empresas y sus potenciales clientes se dan la mano. De este tipo de encuentros internacionales salen cada año, por ejemplo, los informes de tendencias que se generan en la feria IBTM, que son un resumen de todo lo acontecido el año anterior y una previsión de las oportunidades y situaciones que se esperan para el futuro (IBTM, s. f.).










Como se detallará en el próximo capítulo, el asociacionismo se ha alzado como elemento clave para la recuperación de la mayor crisis que ha sufrido el turismo en el siglo XXI, a causa de la pandemia del COVID-19.

### **3.3.4. Turismo MICE: tipologías**

Cualquier análisis de tipologías e intentos de estructurar la industria de reuniones encontrará inevitablemente problemas de terminología. A pesar del rápido crecimiento de esta industria, o tal vez por esa misma razón, existe una carencia de “estandarización que pudiera ser aceptada universalmente” (Davidson y Hyde, 2014, p. 5).

Con el propósito de detallar el significado de cada uno de los cuatro segmentos principales que componen esta especialización en el ámbito turístico, se recurrirá en primer lugar a las definiciones originadas dentro del propio sector. Como se ha destacado anteriormente, se evidencia una carencia de consenso en cuanto a la terminología y la delimitación de conceptos. En este contexto, se busca arrojar luz sobre esta situación mediante la comparación de las distintas definiciones proporcionadas tanto por el segmento asociativo como por los organismos internacionales encargados de su gestión (Tabla 5).

Tabla 5. Segmentos principales que componen esta especialización en el ámbito turístico

Entidades que definen								 
Tipos de eventos	International Association of Professional Congress Organizers (IAPCO)	BECA (Business Events Council of Australia)	CIC (Convention Industry Council)	Convention Liaison Council; CLC, 1993	ICCA (International Congress & Convention Association); IAPCO	IACVB (International Association of Convention & Visitor Bureaux)	SITE (Society of Incentive & Travel Executives), 2000.	Commission of the European Communities (CEC) & International Association of Professional Congress Organizers (IAPCO)
M (Reuniones)	Unión de un número de personas en un solo lugar con el objetivo de realizar una actividad.	Cualquier reunión fuera del sitio (incluyendo convenciones, congresos, conferencias, seminarios, talleres y simposios) que reúne a personas con un propósito común, el intercambio de información. Esto define tanto las reuniones corporativas (CB, por sus siglas en inglés) como las reuniones de asociaciones.	Un evento en el que la actividad principal de los asistentes es asistir a sesiones educativas, participar en reuniones/discusiones, socializar o asistir a otros eventos organizados. No hay componente de exposición en este evento.	Una reunión es la congregación de un número de personas en un mismo lugar para conferir o llevar a cabo una actividad específica. Esto puede ser de manera improvisada o de acuerdo a un patrón establecido.	Una reunión es un término general que indica la congregación de un número de personas en un mismo lugar para conferir o llevar a cabo una actividad específica. Frecuencia: puede ser de manera improvisada o según un patrón establecido, como por ejemplo reuniones generales anuales, reuniones de comités, etc.			Término general que indica la congregación de un número de personas en un mismo lugar para conferir o llevar a cabo una actividad específica. Frecuencia: puede ser de manera improvisada o según un patrón establecido, como por ejemplo reuniones generales anuales, reuniones de comités, etc.
I (Incentivos)	Evento que forma parte de un programa y cuya finalidad es recompensar una actuación anterior.				Evento de reunión como parte de un programa que se ofrece a sus participantes como recompensa por un desempeño previo.		El término "incentivos" se refiere a una herramienta de gestión global que utiliza una experiencia de viaje excepcional para motivar y/o reconocer a los participantes por niveles aumentados de desempeño en apoyo de otras herramientas organizativas.	
C (Conferencias)	Reunión participativa cuyo objetivo es la discusión, determinación de hechos, resolución de problemas y consulta.		Un evento utilizado por cualquier organización para reunirse e intercambiar opiniones, transmitir un mensaje, abrir un debate o dar publicidad a algún ámbito de opinión sobre un tema específico. No se requiere tradición, continuidad o periodicidad para convocar una conferencia. Aunque generalmente no están limitadas en el tiempo, las conferencias suelen ser de corta duración con objetivos específicos. Por lo general, las conferencias son de menor envergadura que los congresos.		Conferencia: Reunión participativa diseñada para discusión, búsqueda de hechos, resolución de problemas y consulta. En comparación con un congreso, una conferencia suele ser de menor envergadura y más selecta en carácter, características que tienden a facilitar el intercambio de información. El término "conferencia" no tiene una connotación especial en cuanto a frecuencia. Aunque no está inherentemente limitada en tiempo, las conferencias suelen tener una duración limitada con objetivos específicos.	Conferencia: Una reunión de dos o más personas para discutir una preocupación común.		Reunión participativa diseñada para la discusión, búsqueda de hechos, resolución de problemas y consulta. En comparación con un congreso, una conferencia suele ser de menor envergadura y más selecta en carácter, características que tienden a facilitar el intercambio de información. El término "conferencia" no lleva una connotación especial en cuanto a la frecuencia. Aunque no están inherentemente limitadas en el tiempo, las conferencias suelen tener una duración corta con objetivos específicos.
C (Congreso)			Congreso: 1) El encuentro regular de grandes grupos de individuos, generalmente para discutir un tema en particular. Un congreso a menudo durará varios días y tendrá varias sesiones simultáneas. La longitud de tiempo entre congresos generalmente se establece antes de la etapa de implementación 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 anualmente. 2) Reunión de una asociación de delegados o representantes de organizaciones constituyentes. 3) Término europeo para convención.					El encuentro regular en una base representativa de varios cientos, e incluso miles, de individuos pertenecientes a un solo grupo profesional, cultural, religioso u otro. Un congreso a menudo se convoca para discutir un tema particular. Las contribuciones a la presentación y discusión del tema provienen únicamente de los miembros o del organismo patrocinador. Frecuencia: generalmente se establece 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 anualmente. Un congreso a menudo durará varios días y tendrá varias sesiones simultáneas.
C (Convención)			Un evento donde la actividad principal de los asistentes es asistir a sesiones educativas, participar en reuniones/discusiones, socializar o asistir a otros eventos organizados. Hay un componente secundario de exhibición.			Conjunto de delegados, representantes y miembros de una organización convocados con un propósito común. Una reunión general y formal de un cuerpo legislativo, grupo social o económico con el fin de proporcionar información sobre una situación particular y establecer el consentimiento sobre políticas entre los participantes. Por lo general, de duración limitada con objetivos establecidos, pero sin una frecuencia determinada.		Reunión general y formal de un cuerpo legislativo, grupo social o económico con el fin de proporcionar información sobre una situación particular y deliberar, y en consecuencia, establecer el consentimiento sobre políticas entre los participantes. Por lo general, de duración limitada con objetivos establecidos, pero sin una frecuencia determinada. En los Estados Unidos, la palabra "convention" se utiliza para describir reuniones grandes, a veces internacionales pero más comúnmente nacionales, de círculos empresariales, ya sea para discusión, exhibiciones comerciales o ambas cosas.
E (exhibiciones)	Acción en la que se muestra productos y servicios.							Exposición de productos o servicios en un área específica de actividad, realizada con el objetivo de promover el negocio.

Fuente: elaboración propia a partir de *World Tourism Organization* (2006, pp. 64-65) y *Meetings Industry Terminology* (1992, pp. 54-56)

Se puede observar que el término más definido y que más versatilidad presenta es el de **reuniones**, como conjunto de personas que se juntan en un espacio concreto para llevar a cabo una actividad específica. Constituye un concepto muy genérico, que ha dado pie a que todo el sector muchas veces se resuma como “industria de reuniones o turismo de reuniones” (Nardone, 2014, p. 26).

Al respecto, encontramos una serie de definiciones del resto de tipologías que intentan delimitar sus acepciones respecto a:

- 1- **Número de participantes.** Número de personas que asisten a una conferencia es menor que las que asisten a un congreso.
- 2- **Propósito de la reunión:** mientras que en las conferencias suele deberse a motivos formativos, las convenciones pueden atender a intereses empresariales de transmisión de informaciones o la socialización/*networking* entre asistentes.
- 3- **Espacio físico:** las exhibiciones o ferias son espacios donde se muestran productos/servicios y que pueden complementar otro tipo de reunión. Suelen suceder en sedes apropiadas a estos fines.
- 4- **Tipo de personas que se reúnen:** delegados de una empresa, cuerpo legislativo de una nación o grupo social con intereses comunes.

En el plano profesional, cobra mucha relevancia a la hora de tipificar las reuniones **el tipo de iniciador de las mismas.**

Nuestra forma de segmentación, fundada en quienes son los iniciadores es para mí la más válida, pues es la manera en que se identifica claramente y con certeza a aquellos grupos o personas que promueven la realización de reuniones y eventos, y, en consecuencia, nos da la oportunidad de ir directamente a la fuente para conseguir los negocios. (Nardone, 2014, p. 33)

El autor, ex presidente de ICCA Latinoamérica distingue entre Mercado no corporativo y Mercado corporativo:

### **Mercado no corporativo**

- 1- **Mercado asociativo profesional.** Todas aquellas asociaciones de profesionales que organizan congresos en el ámbito científico, de conocimiento, de la ley, etc. Es el segmento más importante y en el que se especializan asociaciones como ICCA.



- 2- **Organismos gubernamentales.** Realizan reuniones y eventos que realizan de forma periódica o extraordinaria para considerar, analizar y adoptar medidas que les permitan un mejor desempeño en la consecución de los fines y objetivos para los cuales se constituyeron. Que a su vez se subdividen en a) Organizaciones internacionales gubernamentales y b) Gobiernos nacionales o locales de los países.
- 3- **Múltiples grupos de afinidad.**

### Mercado corporativo

Compuesto por las reuniones y eventos cuyos iniciadores son corporaciones y empresas.

- 1- **Reuniones internas:** destinadas a convocar las secciones de ventas, de entrenamiento general del personal, reuniones ejecutivas de nivel gerencial o de dirección.
- 2- **Reuniones externas:** las más típicas son las presentaciones de nuevos productos o modelos. Y en este apartado encontramos las Exhibiciones.
- 3- **Reuniones mixtas:** combinan ambos públicos: externos e internos de la empresa y en esta categoría hallamos los *workshops*, las presentaciones de producto y sus combinaciones.
- 4- **Viajes de incentivo:** considerados como categoría propia y muy especial pues se trata de una compensación a clientes internos o externos por un buen desempeño. Combinan reuniones con ocio y son un tipo de evento muy complejo, por su complicado diseño (absolutamente personalizado) y por la combinación de acciones para llevarlos a cabo con éxito (logística, elección de sedes, aspectos de *teambuilding*, etc.) (2014, p. 33,59,60,87,97,113,114).

De hecho, este criterio es el seguido por la ICCA para sus reportes anuales que comparten resultados de la industria de reuniones.

Imagen 18. Forma de segmentar la industria de reuniones por parte de los proveedores de la misma



Fuente: ICCA a Modern History of International Association Meetings (1992, p.14)

Autores del ámbito académico (Davidson y Hyde, 2014, p. 6-7) señalan diferentes enfoques para acotar los términos relacionados a este concepto. Admiten que los términos Turismo de negocios, MICE, industria de reuniones y eventos de negocios se entremezclan de forma constante en el lenguaje e intentan aportar una serie de rasgos distintivos de cada uno.

- 1- **Turismo de negocios:** expresión bien establecida, pero solo aplicable en determinados círculos. El problema en este punto es que en ocasiones no hay necesariamente un vínculo con el sector turismo, por ejemplo, una reunión de empresa celebrada en un hotel local.
- 2- **MICE**, es un acrónimo para denominar las reuniones, incentivos conferencias o convenciones y exhibiciones o ferias. Y su problema es que fuera del entorno profesional específico, pocas personas comprenden su significado.
- 3- **Industria de reuniones**, es el término que más consenso ha conseguido desde las asociaciones internacionales como ICCA, MPI y *Reel Travel* y que aglutina las anteriores.
- 4- **Eventos empresariales o de negocios**, un término alternativo adoptado por los mercados de Australia y Canadá, asumiendo que estos eventos tienen mucho en común con otro tipo de eventos como por ejemplo, los culturales. Coincidencias en tanto en cuanto, son planeados con una temporalidad y celebrados en sedes y dirigidos a una audiencia específica. *El Business Events Council* de Australia define los eventos de empresa como cualquier actividad pública o privada que congregue a un mínimo de 15 personas con un interés o vocación común, celebrado en sedes específicas y organizado por una organización. Puede incluir (pero no está limitado a) conferencias, convenciones, simposios, congresos grupos de incentivo, eventos de marketing, celebraciones especiales, seminarios, cursos, ferias públicas o privadas, lanzamientos de productos, exhibiciones, asambleas generales anuales, retiros corporativos, tours de estudios o programas formativos.

En una posterior clasificación se muestra una división **por objetivos de los diferentes tipos de reuniones por parte de los iniciadores de las mismas.**

- Adquisición de conocimiento y obtención de respuestas.
- Reuniones con otros delegados/as.
- Reunirse y conectar con pares.
- Establecer e incrementar el estatus profesional.
- Mantenimiento de certificaciones profesionales.
- Otorgar legitimidad.
- Activismo.

- Construcción de comunidades.

Y una clasificación de eventos según la segmentación de la demanda, muy similar a la ya analizada desde la perspectiva profesional:

### **Eventos corporativos**

Entendidos como encuentros de empleados de organizaciones comerciales, cuya asistencia es usualmente requerida y los gastos de viaje, alojamiento y manutención están cubiertos por la empresa. Se distinguen dos tipos de reuniones corporativas:

- 1- Reuniones internas, para con los públicos internos de la empresa.
- 2- Reuniones externas para con el resto de *stakeholders* de la empresa.

**Eventos corporativos por objetivos**, atendiendo al objetivo principal de dichas reuniones hallamos tres categorías:

- 1- Legales/constitucionales, por ejemplo, las elecciones a dirección de la empresa o las votaciones de estrategias de negocio.
- 2- Comerciales: presentaciones de producto, por ejemplo.
- 3- Sociales, con el objetivo de estrechar relaciones entre públicos de la empresa, tales como cenas, *teambuildings* etc.

### **Reuniones asociativas**

En este caso los iniciadores de las reuniones son asociaciones, federaciones, sociedades o clubes, que existen a diferentes niveles geográficos y que organizan sus reuniones con una frecuencia determinada, su asistencia es voluntaria y normalmente costeadas por cada persona perteneciente a las mismas. En este apartado encontramos que, el más interesante (por volumen y por impacto económico) son las sociedades médicas. Otras de las características de las reuniones asociativas son:

- Mucha segmentación o especialidad
- Reuniones que se repiten en una frecuencia determinada (anual, bianual)
- Rotación de destinos.
- Elección de nuevos destinos con mucho tiempo de antelación, en ocasiones hasta con una previsión de 5 años.
- Existen unos criterios definidos para la elección de destinos.

### **Reuniones Gubernamentales**

Celebradas por organismos gubernamentales en sus diferentes niveles geográficos. Algunas de sus características principales serían:

- Limitaciones concretas en cuanto a gastos diarios en alojamiento, dietas, tarifas aéreas, entre otras.
- Suelen realizarse en destinos que reducen los costes de sedes.
- Existen reuniones privadas patrocinadas a las que personas del gobierno han de asistir y se ofrecen descuentos significativos en registros y costes de alojamiento.

### **Reuniones o eventos SMERF**

Esta categoría formada por el acrónimo S social, M militar, E Educativo, R religioso y F Fraternal hace un grupo variado de reuniones que presentan unas características distintivas:

- Sensibilidad al precio de alojamiento y sedes. Normalmente las personas asistentes se autofinancian estas reuniones.
- Organizados por personas voluntarias o miembros familiares, con lo que identificar a los responsables o iniciadores es complicado
- Se celebran frecuentemente en fines de semana o periodos no laborales o lectivos.
- Se celebran normalmente en ciudades secundarias, no en capitales, por razones económicas
- Los asistentes asumen que comparten habitaciones para reducir sus costes personales. (Davidson y Hyde, 2014, pp. 6-17)

### **3.3.5. Perfil del/la turista de negocios**

Una vez analizado el concepto de turismo de negocios y detalladas sus tipologías, es necesario detenerse en las características de las personas que lo consumen. El perfil de este tipo de turista es muy atractivo para los destinos, pues tiene una serie de características que lo identifican:

- 1- Más del 50% según datos del SCB (s.f) son profesionales directivos y asalariados. Eso repercute en su alto poder adquisitivo.
- 2- La franja de edad mayoritaria está comprendida entre los 25 y los 54 años, y esto concuerda con las etapas de máximo desarrollo laboral.

- 3- Los medios de transporte más utilizados son el avión y el coche para la llegada a la localidad sede del evento, para desplazarse por la ciudad, se prefiere el metro y el taxi a otros medios de transporte.
- 4- La realización de viajes post y pre reunión indican que existe una tendencia a alargar la estancia media de estos/as turistas en destino.
- 5- La mayoría viaja sin acompañantes, pero se convierten en embajadores/as del destino si la experiencia ha sido satisfactoria. De igual forma, si viajan con compañía, estas personas efectúan unos gastos superiores a los propios participantes de la reunión.
- 6- Prefieren alojamientos de 4 estrellas y superiores para sus pernoctaciones. (*Libro Blanco Turismo Comunitat Valenciana*, 2016, pp. 181-186)

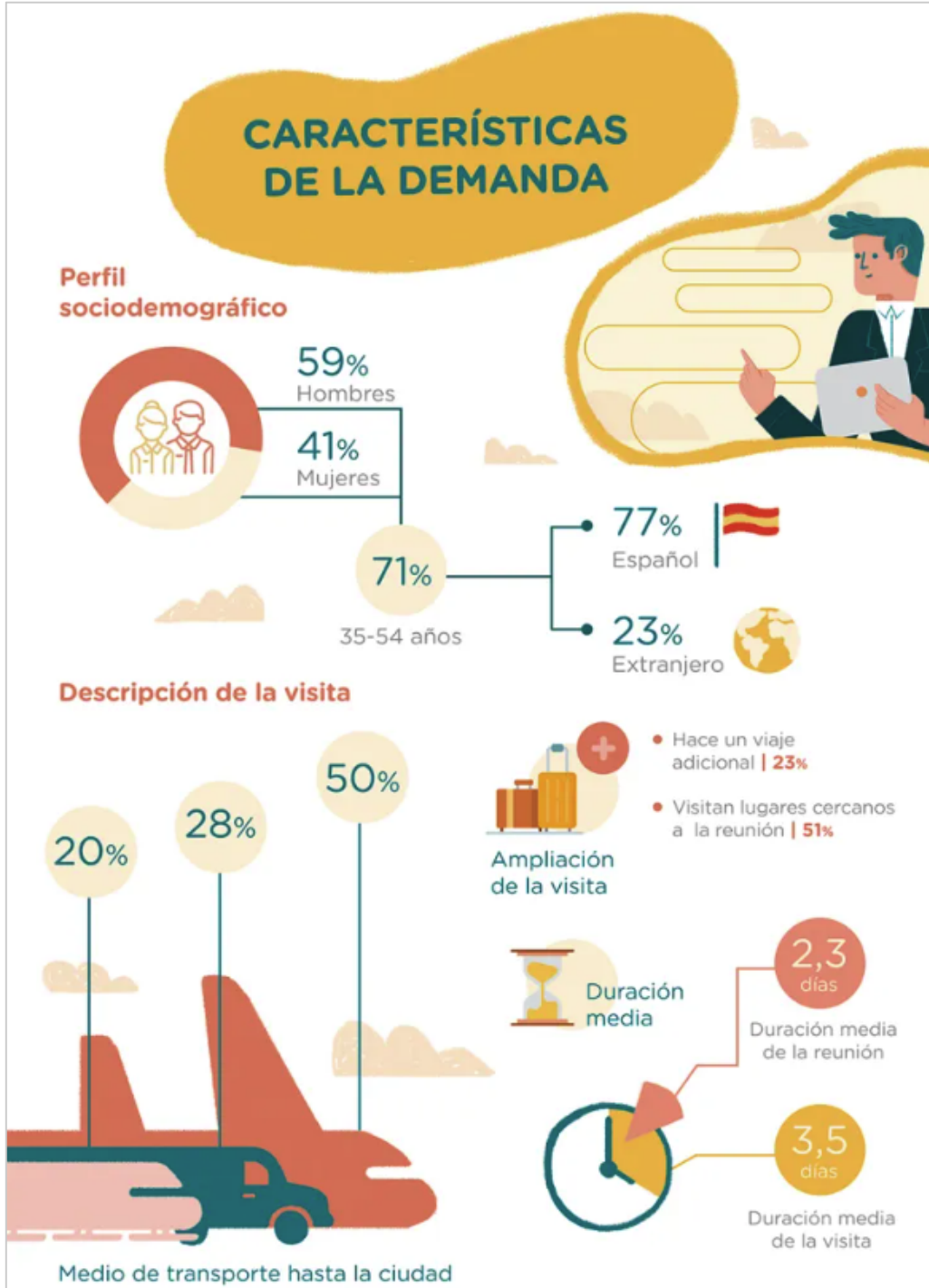
Por tanto, estamos hablando de un perfil que gasta significativamente mucho más que el turista promedio. Hasta 3 veces más según datos de Nexotur, 2023, alcanzando los 335 euros al día. Hablamos de un turista con “ganas de conectar con sus pares, con una mayor concienciación social tanto a nivel medioambiental como en accesibilidad y diversidad [...]” (El viajero de reuniones se gasta 335 euros al día y ya triplica al turista vacacional, 2023).

Un turista al que, como está un tiempo limitado y significativamente más corto que un turista vacacional, se le da un tratamiento diferente:

Los turistas MICE tienen altos requisitos para una empresa de servicios. Esto se aplica tanto al tipo de servicios esperados como a su calidad. [...] Debido al tiempo limitado, a estos clientes se les deben ofrecer las condiciones de vida más cómodas, acceso a establecimientos de catering con los precios más asequibles y proximidad al punto de encuentro, estación de tren o aeropuerto. (Safaeva y Adilova, 2020, p. 120)

Los estudios de entidades como el *Spain Convention Bureau* a lo largo de los años muestran la evolución de estos perfiles, pero constatan una tendencia al alza (cada vez gastan más y cada vez tienen más impacto en los destinos), como puede observarse en las siguientes infografías realizadas en el año 2018:

Imagen 19. Características de la demanda del turismo de reuniones en España en 2018



Fuente: SCB (s.f). <https://scb.es/informe-ejecutivo-del-turismo-de-reuniones-2018/>

Imagen 20: Características de las reuniones, turismo de reuniones en España 2018



Fuente: SCB (s.f). <https://scb.es/informe-ejecutivo-del-turismo-de-reuniones-2018/>

Vemos una coherencia en las franjas de edades mayoritarias, una constatación de sus perfiles profesionales y de los medios de transporte más utilizados tanto para llegar al destino como para desplazarse en el destino sede. Observamos que este perfil era mayoritariamente masculino con un 59% y por tanto la participación femenina era de un 41%.

Por otro lado, se añaden algunos datos interesantes, como los sectores de actividad y la estacionalidad de las reuniones o eventos, que ayudan a romper con la temporalidad de algunos destinos como podremos comprobar a continuación.

Para proseguir, nos detendremos en el análisis de un estudio realizado en 2020, que revela los perfiles de los turistas de congresos provenientes de España y Portugal. Esta investigación, basada en una muestra de 74 individuos, presenta las siguientes conclusiones:

- Un 80% de los participantes optó por explorar la ciudad anfitriona a pie, mientras que el 75% visitó lugares histórico-culturales y un 52% disfrutó de comidas o cenas en restaurantes locales.
- En cuanto a las preferencias de alojamiento, casi un 60% escogió hospedarse en hoteles de cuatro estrellas, seguido por un 28,8% en hoteles de tres estrellas, un 8,5% en hostales, un 3,4% en hoteles de cinco estrellas, y un 3,4% eligió quedarse en la vivienda de amigos o familiares.
- La composición de la muestra reveló que la mayoría de los participantes poseía educación superior, siendo un 63,5% titulares de un doctorado y el resto con títulos de Máster. La ocupación principal fue la de profesorado a tiempo completo, representando un 48,6%, seguido por personal docente investigador, que abarcó un 16,2%.
- Las personas encuestadas admitieron asistir, en promedio, a 2,5 congresos anuales. Aquellos que asistían a más eventos por año se encontraban mayormente en el grupo de edad de 45 a 55 años, con un promedio de 3 eventos anuales.
- La mayoría de los/las participantes asistieron a los congresos acompañados/as de colegas de trabajo (48,4%), mientras que un 35,5% optó por asistir de manera individual, y solo un 16,1% acudió con acompañantes. Es interesante observar que los hombres mostraron una mayor predisposición a viajar en solitario, mientras que las mujeres tendieron a viajar con colegas de trabajo o acompañantes.
- Respecto a los medios de transporte utilizados para llegar al destino, la opción más popular fue el vehículo propio (60,8%), seguido por el tren (13,5%), y en última instancia, el coche de alquiler (8,1%).
- Resulta relevante destacar que hasta un 11% de los/las asistentes marcan en su calendario las fechas y lugar de las ediciones futuras del congreso cuando estas son anunciadas al finalizar la edición actual. En términos de herramientas promocionales, la página web oficial del congreso se erige como la más efectiva, consultada por un 37% de los asistentes en búsqueda de información sobre futuras ediciones y destinos. Las alertas por correo electrónico también demostraron ser efectivas para un 35,6% de los asistentes, mientras que un porcentaje igual obtiene información a través de amistades, colegas o familiares.



Dado que los costes de inscripción, alojamiento, manutención y transporte son sufragados por las instituciones o empresas a las que pertenecen las personas asistentes, éstos demuestran una mayor disposición a invertir su propio capital en actividades de ocio durante su estadía en el destino.

Esta combinación de gastos, sumada a los ya sufragados por las compañías, genera un impacto económico positivo para las localidades que acogen el turismo de negocios. Este fenómeno es particularmente evidente en España y Portugal, ya que ambos países cuentan con una infraestructura turística sólidamente establecida, lo que facilita la adaptación a este segmento.

Asimismo, es común a ambos países su marcada estacionalidad, especialmente acentuada en Portugal debido a su alta dependencia del turismo de sol y playa. No obstante, esta situación puede beneficiarse del turismo de negocios, el cual “opera bajo patrones y temporalidades distintos, complementando y fortaleciendo la estabilidad laboral, así como contribuyendo a la estabilización de la demanda turística en su conjunto” (Vila et al., 2020, pp. 26-33).

Para finalizar este análisis de perfiles, analizaremos sus tendencias pues, en los últimos años, se ha enfocado en el impacto de las generaciones *millennial* (o Generación Y) y Z en el sector de reuniones, eventos y viajes corporativos. La influencia de los *millennial*, que nacieron entre 1980 y 1995, se prevé que siga fortaleciendo la industria, ya que se espera que se conviertan en el grupo más grande de viajeros/as de negocios a partir de 2024. La emergencia de la Generación Z, nacida desde 1996, también es evidente, y a medida que su población alcance los 2.56 mil millones en 2020, se anticipa un cambio en su influencia. Ambas generaciones demuestran una preferencia por la tecnología, con los *centennials* (o *post millennial*) como nativos digitales, mostrando comodidad en el uso de dispositivos móviles para hacer reservas de viaje. La experiencia de participante se vuelve crucial en respuesta a estas cambiantes expectativas generacionales. El avance de aplicaciones y tecnología ofrece más formas de involucrar a los asistentes en eventos, sin importar su edad, fomentando la comunicación y expresión de opiniones durante y después del evento. La medición de datos emocionales, imparcial y en tiempo real, contribuye a evaluar el compromiso real de los participantes (CWT Meetings & Events, 2020, p. 54).

De hecho, las estrategias centrales para involucrar a la generación *millennial* en eventos y reuniones se pueden resumir en cinco puntos principales.

1. Se subraya la importancia de personalizar la educación en los eventos, implementando sesiones emergentes y espacios abiertos que permitan una interacción más dinámica.
2. Se propone la creación de reuniones híbridas que combinen contenido virtual exclusivo con la interacción en persona, respondiendo a la preferencia de los *millennials* por compartir contenido en línea.
3. Se destaca la inclusión activa de los *millennial* en el desarrollo de redes sociales y sitios web, brindándoles la oportunidad de cocrear el contenido y las experiencias del evento.
4. Se sugiere reevaluar las recepciones de cócteles tradicionales y enfocarse en interacciones más significativas que promuevan el desarrollo personal y profesional de los asistentes.
5. Se propone la creación de grupos de interés especial dirigidos a jóvenes profesionales, como un entorno más relajado para establecer conexiones en convenciones de asociaciones. Estas estrategias resaltan el papel fundamental de la adaptación a las preferencias y necesidades de la generación *millennial* para mejorar la participación y la experiencia en los eventos. (*What Millennials Want in Meetings Meetings Mean Business + Skift Present: special report*, 2015)

### 3.3.6. Impactos del turismo de reuniones

En la práctica totalidad de los documentos consultados se afirma que el turismo de negocios es un tipo de turismo altamente rentable, en expansión y muy conveniente.

Las actividades, y, sobre todo, los eventos, que se celebran en el marco del turismo de negocios, son codiciados por todos los países. Éstos generan beneficios tanto para las ciudades que los acogen como en su entorno más o menos inmediato. (Flamarich y Duro, 2011, p. 60)

Los beneficios, como habíamos analizado anteriormente en la pirámide de valor de los eventos empresariales, son de diversos tipos. Los autores identifican beneficios primarios y secundarios.

Entre los **beneficios primarios** se encuentran: la integración del evento en las estrategias de desarrollo urbano, sectorial o empresarial; la inversión de entidades privadas y administraciones públicas; los efectos positivos en la imagen y la identidad (atraer visitantes, estimular el comercio, etc.); el fomento de la economía en términos estructurales (a través de visitantes y el crecimiento de proveedores); y los impactos medioambientales positivos.

En la categoría de **beneficios secundarios**, se destacan: la utilización sostenida de infraestructuras y equipamientos tras el evento; los legados en términos de conectividad e infraestructura; los efectos en el empleo (que pueden extenderse más allá de ocupaciones temporales); los impactos secundarios en el mercado inmobiliario; el fortalecimiento del posicionamiento global; la transferencia de conocimiento, entre otros aspectos.

A estos beneficios específicos del turismo de negocios, que involucra la organización de eventos, se suman los **beneficios compartidos** con otros segmentos turísticos (como la ocupación hotelera, la restauración, el transporte, etc.). Además, se generan beneficios que impactan al turismo en general (externalidades positivas). Entre estos, dos merecen particular atención: el contribuir a la desestacionalización, dado que el turismo de negocios se concentra en los meses de menor afluencia de otros tipos de turismo (ocio, urbano, etc.), y el efecto *famtrip*, que implica que los turistas de negocios, después de una breve estancia, regresan al destino en roles turísticos distintos, como culturales, urbanos o de ocio (Flamarich y Duro, 2011).

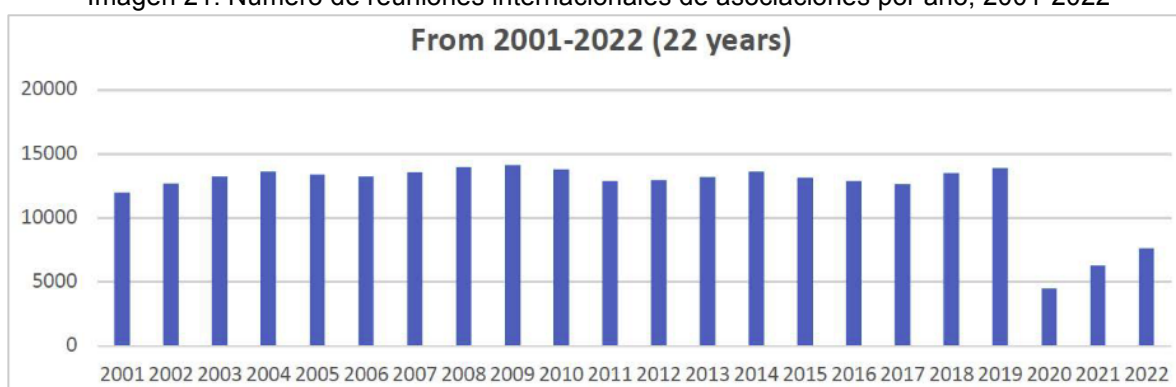
Una vez listados estos beneficios, es interesante detenernos en la evolución de esta industria. Como ya se ha debatido, en ocasiones dificulta la exacta medición de sus impactos debido a: la juventud de la misma y la dificultad de listar adecuadamente y de definir sus diferentes sub sectores y el hecho de que esté íntimamente relacionada con otros tipos de turismo. Además, la irrupción del COVID-19 y sus consecuencias devastadoras para el turismo en general y el sector del turismo de negocios en particular, hace aún más complejo este análisis.

Vamos a tomar los datos de diversas fuentes y compararlos entre ellos. En primer lugar, nos basaremos en los datos proporcionados por la UIA (Unión Internacional de Asociaciones). Establecida en 1907 en Bruselas, se erige como la principal, más longeva y exhaustiva fuente de datos en relación a la sociedad civil global. La UIA se dedica a la recopilación, alojamiento y suministro de información actualizada y confiable sobre la sociedad civil a nivel mundial, resguardando además la base de datos más completa en torno a las asociaciones internacionales, sus actividades y enfoques, incluyendo las acciones llevadas a cabo durante sus encuentros y reuniones.

En su reporte más reciente, el número 64, sobre el informe estadístico sobre reuniones internacionales, indican que:

Los datos de este informe proceden de la base de datos de la UIA, fuente del Calendario Internacional de Congresos (International Congress Calendar) y del Anuario de las Organizaciones Internacionales (*Yearbook of International Organizations*). Al abarcar las reuniones de asociaciones internacionales celebradas en todo el mundo en 2019 y 2022, el Informe ofrece datos exhaustivos del año que fue, el último buen año, y también una perspectiva de veinte años sobre las tendencias desde 2001 hasta 2022. Desde la publicación del último informe, se han añadido cientos de reuniones más a los datos de 2019, mientras que el número de reuniones actualmente perfilado para 2022 sigue siendo inferior a la tendencia de 12.000 y más por año debido a las continuas repercusiones de la pandemia. (64 rd International Meetings Statistics Report of International Associations (UIA), 2023)

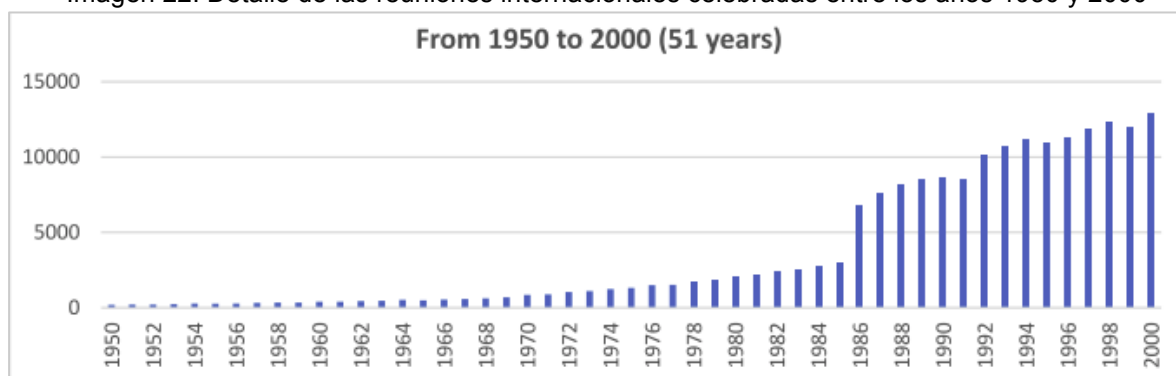
Imagen 21. Número de reuniones internacionales de asociaciones por año, 2001-2022



Fuente: UIA (s.f). <https://uia.org/>

Como podemos observar, el número de reuniones internacionales desde el año 2001 ha mantenido una evolución discretamente positiva, siendo los años con más número de reuniones los previos a la pandemia del 2020. Pero si ponemos los datos en contexto, y observamos la evolución en el periodo comprendido entre 1950 y 2000 observamos el enorme crecimiento de esta industria. Teniendo en cuenta que hasta el año 1980 la recogida de datos era diferente y la digitalización facilitó mucho la recogida y tratamiento de estos datos.

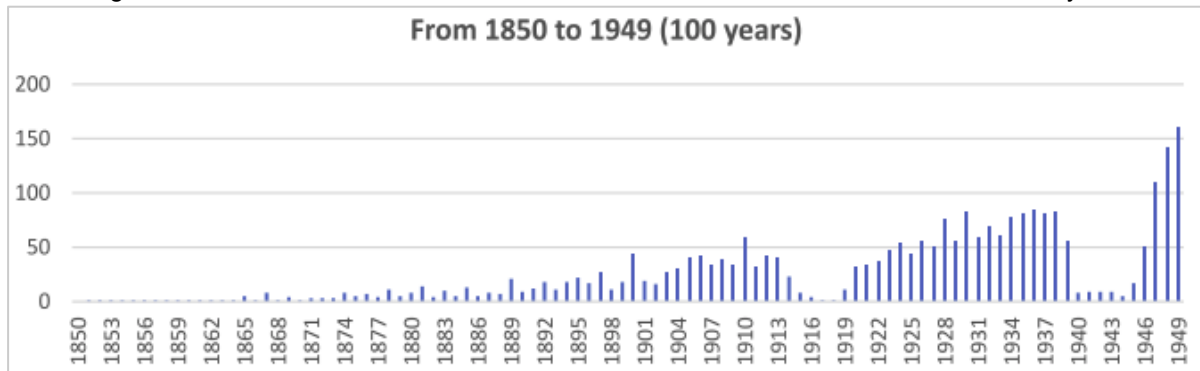
Imagen 22. Detalle de las reuniones internacionales celebradas entre los años 1950 y 2000



Fuente: UIA (s.f). <https://uia.org/>

Y, gracias a que estamos analizando la más longeva de las entidades que recogen datos relativos a esta industria, podemos extender el periodo de análisis a los últimos 100 años y en este caso comprobar que los periodos de descenso en este número de reuniones corresponden a las dos guerras mundiales (1914-1918) y (1939-1945).

Imagen 23. Detalle de las reuniones internacionales celebradas entre los años 1850 y 1949



Fuente: UIA (s.f). <https://uia.org/>

Hay que tener en cuenta algunos datos para poder entender estos gráficos correctamente:

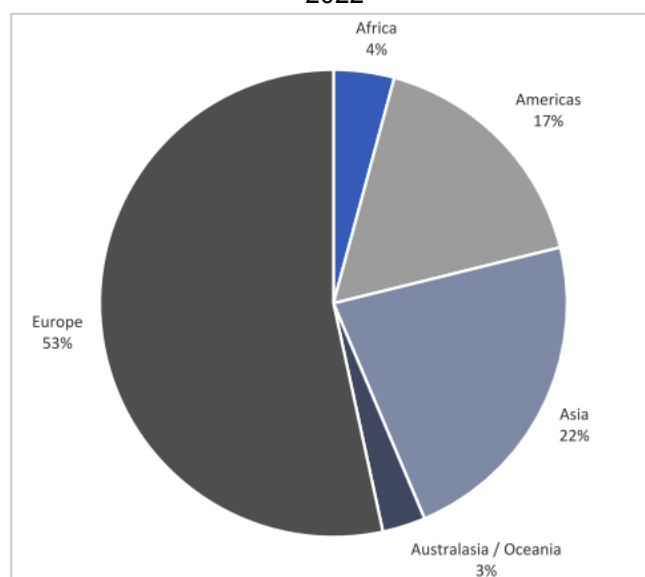
1. La base de datos de la UIA, que alimenta el Anuario de Organizaciones Internacionales, perfila "organizaciones", "internacionales", "sin fines de lucro", siguiendo criterios amplios. Aunque incluye entidades que podrían ser consideradas no completamente internacionales o no suficientemente significativas según definiciones más estrechas, esta inclusión permite a los usuarios hacer sus propias evaluaciones.
2. El término "organización" abarca una variedad de formas de organización social, desde conferencias sin comité continuo hasta redes y sociedades secretas. La categoría "sin fines de lucro" es flexible debido a las distintas interpretaciones de la obtención de ganancias. La cualidad "internacional" se refleja en la participación de múltiples países y factores como la distribución de miembros del consejo y la fuente de financiamiento. Entidades enfocadas en un solo país pueden quedar excluidas, lo que podría subestimar actividades como las misioneras o culturales.
3. Muchas de estas asociaciones son muy fluctuantes, o bien cambian de juntas directivas y se pierde el contacto o bien no reportan todas sus actividades.
4. Las reuniones que se contabilizan en este informe son las catalogadas como tipo A y son aquellas que:
  - Están claramente relacionadas con alguna asociación internacional incluida en la base de datos de UIA.
  - Puede estar vinculada tanto a una organización internacional como no gubernamental, e intergubernamental.

- La reunión puede celebrarse únicamente una vez y no depende de su frecuencia para incluirse.
- Se incluyen las reuniones independientemente de su ubicación, pueden rotar o celebrarse en una misma sede, o celebrarse en otro lugar de forma aleatoria.
- El número de participantes no es relevante.

Algunos datos interesantes de estos informes nos muestran:

**Ubicación geográfica de las reuniones:** En los últimos 20 años, la mayoría de las reuniones internacionales se han celebrado en Europa (53%), seguida de Asia (22%) y Américas (17%).

Imagen 24. Datos de la distribución de reuniones internacionales por continentes del año 2003 al 2022



Fuente: UIA (s.f). <https://uia.org/>

**Tamaño de las reuniones en número de participantes** (Tabla 6): Como vemos en la tabla, la mayoría de las reuniones tiene un tamaño de entre 100 y 500 participantes, suponiendo el 48,9% del tamaño de reuniones en el periodo analizado. El segundo tamaño más habitual (27,9% es aquellas que cuentan con menos de 100 participantes).

Tabla 6. Número de participantes en reuniones tipo A en el periodo comprendido entre 2003-2022

Participant numbers of Type A meetings in 2003-2022			
Participants	Total meetings 2003-2022	Average meetings per year	% of total meetings 2003-2022
≤ 100	18,492	924.6	27.9%
101 to 500	32,403	1,620.2	48.9%
501 to 1000	7,811	390.6	11.8%
1001 to 3000	5,143	257.2	7.8%
3001 to 5000	1,149	57.5	1.7%
5001 to 7000	456	22.8	0.7%
> 7000	784	39.2	1.2%

Fuente: UIA (s.f). <https://uia.org/>

De estos datos podemos extraer cuatro conclusiones claras:

1. El **segmento asociativo** es el que más actividad presenta en tanto en cuanto a reuniones se refiere y es por tanto un segmento muy relevante en el turismo de reuniones a nivel mundial, presentando un crecimiento constante a lo largo de los años.
2. El tipo de reuniones que llevan contabilizándose desde la Unión Internacional de Asociaciones desde hace 100 años presentan una **sensibilidad a los fenómenos mundiales como guerras, pandemias y otros fenómenos globales como la internacionalización de las empresas y aperturas de nuevos mercados y la digitalización.**
3. El continente que más reuniones realiza es el europeo, seguido del asiático y del americano.
4. El rango más interesante de reuniones son las comprendidas entre 0 y 1000 asistentes, siendo las más habituales las que congregan a entre 101 y 500 personas con un 48,9% sobre el total.

Para continuar con este estudio, analizaremos ahora la segunda asociación internacional que recopila datos relevantes sobre la industria de reuniones que es la **ICCA**. Estas dos asociaciones difieren en su metodología de obtención de información en los siguientes aspectos:

#### 1. Definición de organización internacional sin fines de lucro:

- UIA y ICCA tienen definiciones diferentes de lo que constituye una "organización internacional sin fines de lucro".

- Alrededor del 80% de las organizaciones internacionales en la base de datos de ICCA también califican para la base de datos de la UIA, mientras que el restante 20% no cumple con los criterios de la UIA para ser considerado una "organización internacional sin fines de lucro".

## **2. Definición de reunión de asociación internacional:**

Ambas incluyen únicamente eventos organizados por asociaciones internacionales sin fines de lucro, pero sus interpretaciones de estos términos difieren.

- ICCA abarca las reuniones de organizaciones no gubernamentales, mientras que UIA incluye reuniones de organizaciones no gubernamentales e intergubernamentales.
- ICCA considera eventos regulares, mientras que UIA incluye reuniones independientemente de su frecuencia.
- ICCA incluye eventos que rotan entre al menos tres países, mientras que UIA incluye reuniones sin importar su ubicación.
- ICCA incorpora eventos con al menos 50 participantes, mientras que UIA considera reuniones sin importar el número de participantes.

## **3. Enfoque y obtención de datos:**

- ICCA recopila información de sus miembros y de asociaciones internacionales.
- UIA obtiene información principalmente a través del contacto directo y regular con asociaciones internacionales y también de autoridades turísticas nacionales, regionales y locales.

En resumen, las diferencias se centran en las definiciones de organizaciones y reuniones internacionales, así como en los enfoques y fuentes de obtención de datos de ambas entidades. (Fischer, 2023, pp. 12-18) y (*64rd International Meetings Statistics Report of International Associations -UIA-*, 2023)

Una vez aclarados los términos de comparación, es interesante remarcar que ICCA es la comunidad global y centro de conocimiento reconocido mundialmente de la industria de reuniones. Representa a los principales proveedores en lo que respecta a alojamiento, transporte y sedes para albergar este tipo de eventos que, como ya hemos visto, para estar incluidos en sus informes han de reunir unas características concretas.

Fundada en el 1963 está celebrando en la actualidad su 55 aniversario y por este motivo se publicó un informe titulado “*A Modern History of International Association Meetings –*



*Update: 1963 /2017*". De este informe podemos extraer ciertas informaciones relevantes para nuestro objeto de estudio:

- 1. Tendencia al crecimiento.** Como veíamos en las cifras analizadas del reporte de la IUA, ICCA también confirma esta tendencia:

Desde 1963, el número de reuniones en la Base de Datos de Asociaciones de ICCA ha crecido de manera exponencial aproximadamente un 10% cada año, lo que significa que el número de reuniones se ha duplicado cada 10 años. La Base de Datos de Asociaciones de ICCA contiene 225,243 reuniones que tuvieron lugar entre 1963 y 2017. De estas reuniones, 1,718 (1%) tuvieron lugar en el período 1963-1967 y 65,182 (29%) en el período 2013-2017. (p.18)

- 2. Reuniones centralizadas en Europa.** De nuevo se confirma que Europa es el continente más popular para celebrar reuniones:

En los últimos 55 años, Europa ha atraído de manera constante el mayor número de reuniones por región. Sin embargo, la cuota de mercado de Europa ha disminuido gradualmente, pasando del 71.8% en 1963-1967 al 53.6% en 2013-2017. En comparación, Asia ha experimentado un aumento lento y constante en su cuota de mercado, con un aumento promedio del 2% por década, mostrando un crecimiento del 10% en 55 años, desde el 8.4% (1963-1967) hasta el 18.5% (2013-2017). (p.18)

- 3. Los países y ciudades favoritas para albergar reuniones no son estáticos, sino que cambian por periodos de 5 años.** España aparece en los últimos años entre las 5 primeras posiciones de este *ranking*, siendo Barcelona la ciudad favorita para la celebración de reuniones.

Comparado con el período de 2008-2012 que fue detallado en nuestro informe de 50 años, hay algunos cambios en lo que respecta al *ranking* de países durante el período 2013-2017. España descendió del tercer al quinto lugar en la clasificación, siendo superada por el Reino Unido y Francia, que suben a los puestos 3 y 4 respectivamente.

De manera similar al *ranking* de países, hay algunos cambios en el *ranking* de ciudades al comparar los mismos dos períodos. En cuanto a las 5 ciudades principales: Barcelona ha caído dos lugares al quinto puesto, mientras que Berlín subió un lugar al tercero. Londres ha ingresado al top 5 y subió dos lugares al cuarto puesto a expensas de Singapur, que descendió un lugar al sexto. (p.18)

- 4. El número de participantes.** Observamos que el número de personas que participan disminuye, pero se mantiene la cifra de hasta 500 participantes como

tamaño más usual de las reuniones en todo el mundo. Se celebran más reuniones, pero con menos aforos.

La clara tendencia que observamos hace 5 años en el informe de 50 años continúa en esta actualización, ya que las reuniones son cada vez más pequeñas. Desde 1,263 en el período de 1963-1967 hasta 409 en 2013-2017, podemos ver una disminución significativa del 66% en el número promedio de participantes en reuniones de asociaciones internacionales.

Tal como también observamos hace 5 años en nuestro informe de 50 años, las reuniones con 50-249 participantes constituyen la mayoría (62%) de la cuota de mercado. Los porcentajes de todas las categorías por encima de 500 participantes han disminuido drásticamente, mientras que la categoría de 250-499 permanece bastante estable a lo largo del último medio siglo, mostrando solo una pequeña disminución del 23% al 21%. (p.18)

- 5. Transformación: más reuniones, menor tamaño, mayor participación.** La tendencia muestra que la industria de reuniones aumenta sus números globales de participación en todo el planeta a lo largo de los años.

Debido al crecimiento exponencial en el número de reuniones en el último medio siglo, también podemos observar una tendencia en el aumento del número total de participantes, a pesar de que el tamaño promedio de las reuniones está disminuyendo. El número total estimado de participantes de todas las reuniones ha aumentado desde un poco más de 2 millones en el período de 1963-1967 hasta casi 25 millones en 2013-2017. (p.19)

- 6. La rotación entre regiones es una tendencia al alza.** A diferencia de la UIA, ICCA tan sólo contabiliza las reuniones que rotan entre diferentes destinos, y puede observarse que en estas rotaciones existe una tendencia a alternar regiones más que diferentes países concretos.

Existe una clara tendencia hacia las reuniones regionales. La proporción de reuniones que rotan a nivel mundial ha disminuido en los últimos 55 años, pasando del 77.4% en los primeros 5 años al 43.7% en los últimos, perdiendo terreno ante las áreas de rotación regional, siendo Europa la más prominente. Sin embargo, Mundo/Internacional sigue siendo la principal área de rotación, seguida de las reuniones que rotan en Europa y las reuniones que rotan en Asia. (p.19)

- 7. Auge de las reuniones tecnológicas junto con los avances sociales.** Las temáticas y los temas tratados van en consonancia con las tendencias globales y la tecnología es un sector que gana popularidad a través de los años.

Las reuniones tecnológicas han experimentado el crecimiento relativo más alto en los últimos 55 años, pasando del 6.1% de todas las reuniones en el primer lustro (1963-1967) al 14.4% en el último. Las Ciencias Médicas siempre han sido el sector más popular con el 16.6% de todas las reuniones en los últimos 5 años, aunque este tema, junto con la Ciencia, ha perdido terreno ante la Tecnología en las últimas dos décadas. Esto apenas es una sorpresa en esta época. (p.19)

- 8. Las sedes favoritas para celebración de reuniones, también evolucionan con los años.** Tradicionalmente los lugares para la celebración de reuniones eran los hoteles y los palacios de congresos, pero estos espacios están experimentando un descenso y otros espacios como las sedes universitarias aparecen para complementar esta oferta y aprovechar las nuevas demandas, más acordes también con los nuevos tamaños de reuniones y más cerca de donde se genera el conocimiento. Durante las últimas dos décadas, el uso de instalaciones de reuniones en hoteles ha ido aumentando gradualmente a expensas de los Centros de Conferencias/Exposiciones. Sin embargo, esta tendencia se ha revertido en cierta medida en el último lustro (2013-2017).

La disminución en la popularidad de los Centros de Conferencias/Exposiciones ha continuado durante los últimos 5 años. Este tipo de lugar ha sido superado por las universidades, las cuales han mostrado un aumento significativo en los últimos 15 años y se han convertido en el segundo lugar más popular para reuniones de asociaciones. (p.20)

- 9. La duración total de cada reunión disminuye, pero el tiempo en destino aumenta.** Como ya habíamos examinado previamente, la tendencia es que las reuniones tengan una duración inferior, pero esto propicia a que las personas aumenten los días pre y post reunión para realizar otras formas de turismo que complementan la reunión y que siguen ofreciendo beneficios al destino.

Existe una clara tendencia que demuestra que las reuniones de asociaciones internacionales tienen una duración más corta. La duración promedio por reunión ha disminuido gradualmente de 5.78 días en el período de 1963-1967 a 3.65 días en 2013-2017. (p.20)

- 10. La frecuencia anual en la celebración de reuniones aumenta.** En los análisis ICCA, es imprescindible la periodicidad de las reuniones y la misma es estudiada al detalle, pues bien, esta periodicidad está en constante aumento en los últimos años y arroja información relevante sobre la cual es la periodicidad preferida para la celebración de reuniones.

El número relativo de reuniones anuales ha aumentado drásticamente en los últimos 55 años, pasando del 36.1% en los primeros 5 años al 59.8% en los últimos 5 años. Podemos decir que el número relativo de reuniones que tienen lugar menos de una vez cada 2 años o más está disminuyendo. (p.20)

**11. Cifras económicas.** En lo relativo a cifras económicas el informe detalla que sólo se han registrado datos **de costes de inscripción** a partir de 1990. “La tarifa promedio por reunión en el período de 1993-1997 fue de USD 388; en 2008-2012, la tarifa promedio de inscripción para una reunión fue de USD 477” (p.43).

La tarifa promedio por delegado por reunión se calcula sumando todas las tarifas de inscripción por delegado y por reunión en un año determinado y dividiéndolas por el número de reuniones en el mismo año, cuyas tarifas de inscripción están almacenadas en la Base de Datos de la Asociación. Los gastos totales promedio presentados en estas tablas se calculan en base a la suposición de que **el 22% del gasto total por delegado se destina a la tarifa de inscripción**. Esta suposición se basa en dos estudios realizados en 2004 por la Oficina de Convenciones de Viena y la Oficina de Convenciones de Finlandia. La investigación entre los delegados de reuniones en ambos destinos mostró el mismo porcentaje (22%). Sin embargo, cabe señalar que la estructura de gastos puede variar por reunión, según las características específicas de la reunión, como el destino, la frecuencia, la duración de la reunión, etc.

Una vez aclarados los términos, podemos de nuevo comprobar que el turismo de reuniones es un sector muy interesante en tanto en cuanto al gasto económico se refiere, pues tanto los gastos de inscripción como el resto de gastos por día de cada persona que asiste a una reunión superan los efectuados por turistas de otras tipologías.

Tabla 7. Tarifa promedio de inscripción y gasto total (USD) por delegado por día.

Year	Average fee per delegate per day	Average expenditure per delegate per day
93-97	85	385
98-02	93	422
03-07	106	482
08-12	124	564
13-17	137	625

Fuente: Informe ICCA a modern history of international Association meetings (2022)

Si observamos el gasto total por inscripción y por reunión en el mismo periodo de tiempo observamos un fenómeno peculiar, los ingresos promedio por tarifas de inscripción por

delegado por reunión internacional van descendiendo a lo largo de los años, pero las de gasto total promedio van aumentando.

Tabla 8. Ingresos promedio (USD) por tarifas de inscripción y gasto total promedio por delegado y por reunión internacional

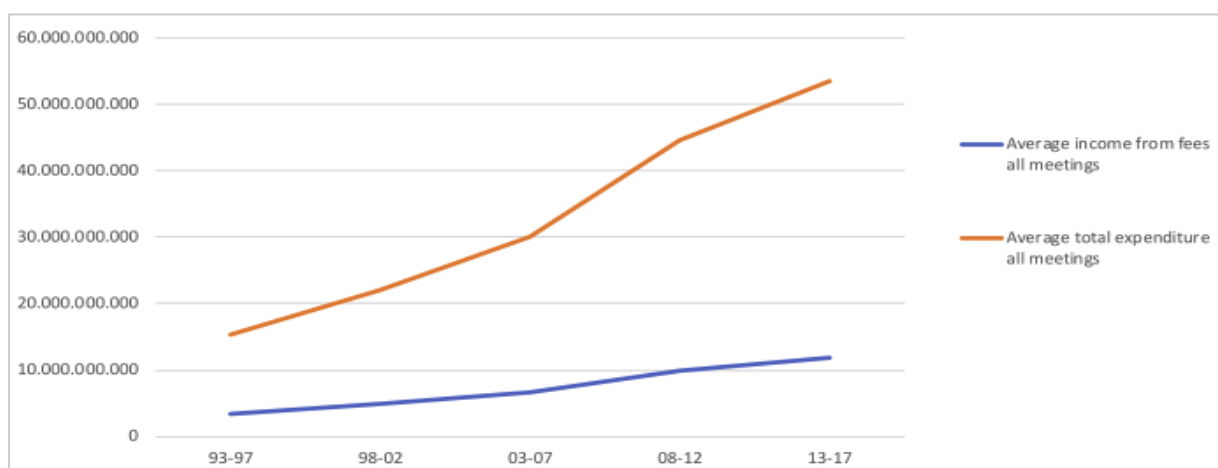
Year	Average income from fees per meeting	Average total expenditure per meeting
93-97	221,171	1,005,320
98-02	213,711	971,413
03-07	186,685	848,570
08-12	182,044	827,472
13-17	180,856	822,072

Fuente: Informe ICCA a modern history of international Association meetings (p.44, 2022)

Es importante señalar que el ingreso promedio por tarifas de inscripción por reunión se calcula multiplicando la tarifa promedio de inscripción por delegado por reunión en un año determinado por el número promedio de participantes por reunión en el mismo año.

En la siguiente imagen podemos observar los Ingresos agregados (USD) por tarifas de inscripción y gasto total promedio por delegado en todas las reuniones internacionales.

Imagen 25. Ingresos agregados (USD) por tarifas de inscripción y gasto total promedio por delegado en todas las reuniones internacionales.



Fuente: Informe ICCA a modern history of international Association meetings (2022)

Podemos concluir que la estimación agregada del gasto total de todas las reuniones en la base de datos de la asociación ICCA que tuvieron lugar en los últimos 5 años es de **53.6 mil millones de USD**. Para calcular el ingreso promedio de las tarifas de inscripción de todas las reuniones, se multiplicó el ingreso promedio por tarifas de inscripción por reunión por año por el número total de reuniones internacionales en el mismo año (2022, p. 44).

Es importante destacar que estas cifras se refieren únicamente a los gastos personales de los delegados y no incluyen inversiones adicionales por parte del organizador ni efectos económicos secundarios para el destino. También este detalle nos acerca a aseveraciones anteriores en las que se admite que las personas que viajan con motivos profesionales y que por tanto tienen sufragados los gastos más importantes de su estancia como es el alojamiento, la manutención, transporte e inscripción, son más proclives a realizar otros gastos personales en su propio ocio antes, durante y después del evento. En este punto incide Fanjul Fernández (2013) cuando remarca la diferencia entre cliente (quien abona los costes ) y usuario final (quien viaja).

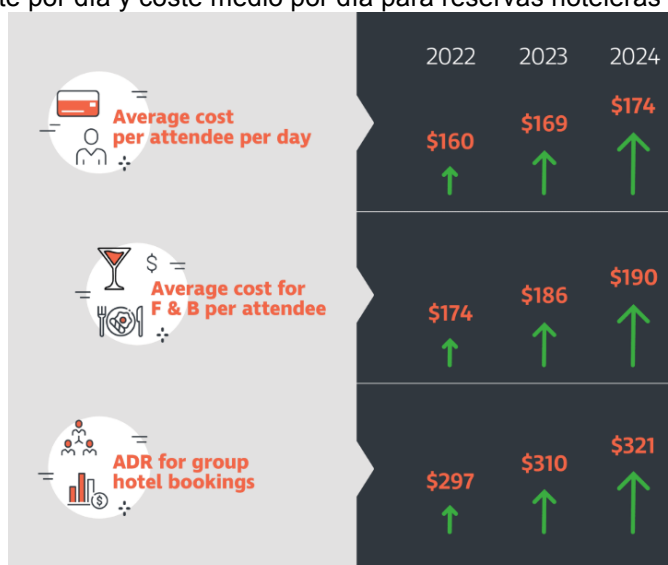
Para continuar analizando los impactos económicos de este sector, analizaremos ahora el informe más actual que elaboran en conjunto la asociación GBTA (*Global Business Travel Association*) junto con la consultora especializada turismo de negocios y reuniones CWT y Avrio Institute que proporciona datos e información para que las empresas puedan entender cómo los cambios económicos y tecnológicos pueden afectarles. Este estudio que lleva realizándose desde 2018 utiliza la siguiente metodología:

Las cifras se basan en datos de más de 70 millones de vuelos con boletos emitidos, más de 125 millones de reservas de habitaciones de hotel y más de 30 millones de alquileres de autos que cubren datos desde 2018 hasta el presente. Las proyecciones se basan en modelos econométricos y estadísticos, en concreto en modelos ARIMA, desarrollados por el Instituto Avrio. La información es proporcionada por el personal de CWT y la investigación de mercado. (GBTA & CWT, 2023, p. 33)

Tal vez la más relevante de las informaciones de dicho estudio, aparte de su pormenorizado detalle de cada uno de los principales proveedores mayoritarios de este turismo (tarifas aéreas, tarifas de alojamiento y coches de alquiler) es el referente a los costes por participante por día y sus previsiones para el próximo año.

En la imagen siguiente podemos comprobar el coste medio por asistente por día, coste medio de gastos de alimentos y bebidas por asistente por día y coste medio por día para reservas hoteleras de grupo.

Imagen 26. Coste medio por asistente por día, coste medio de gastos de alimentos y bebidas por asistente por día y coste medio por día para reservas hoteleras de grupo



Fuente: Informe Global Business travel Forecast GBTA& CWT 2023 (2024)

Como podemos comprobar todos los gastos han sufrido un incremento significativo en los tres años de análisis, el 2022/2003 y se prevé que esta tendencia se continúe en el 2024. El coste medio por asistente por día se cifra en el año 2023 en 169 dólares, el de alimentos y bebidas en 186 y cuando vamos a reservas de hotel, se dispara a 310 por día. Una de las informaciones más interesantes que acompañan esta imagen es que la demanda de grupos, reuniones y eventos ha experimentado un marcado aumento, principalmente por parte de los compradores de viajes encargados de gestionarlos. A pesar del impacto de la pandemia, aún persiste una demanda acumulada, y además se ha observado un incremento en los viajes de incentivo, ya que las empresas buscan motivar y recompensar a sus empleados. Como resultado, estos viajes tienden a ser “más extensos, frecuentes y, en general, con mayor participación” (GBTA & CWT, 2023, p. 26).

Cuando analizamos otro de los informes con más trayectoria y reconocimiento dentro del sector del *business travel*, el realizado “*American Express Meetings & Events*” que es una división de “*American Express Global Business Travel (GBT)*”. Observamos que proporcionan los datos separándolos por continentes y afirmaban que para el 2023.

En términos de coste por asistente y día en dólares estadounidenses, las reuniones internas y las pequeñas y sencillas muestran la mayor disparidad en Asia-Pacífico. Una reunión interna en Asia Pacífico se espera que cueste 711 dólares por asistente y día, mientras que en Norteamérica se espera que cueste 554 dólares por asistente y día. Una reunión pequeña y sencilla en Europa costaría 427 dólares por asistente y día. (p. 12)

Su metodología de recogida de datos es un tanto diferente, pero se considera representativa

Las previsiones para 2023 se basan en una encuesta realizada a 580 profesionales de reuniones y eventos de todo el mundo y en entrevistas con los líderes del sector, que se enumeran en la página 2. La encuesta se realizó en mayo y junio de 2022. Los encuestados representan a empresas, asociaciones de compradores y proveedores de cinco continentes y 23 países. El resultado es estadísticamente y globalmente representativo del sector de reuniones y eventos de 2023. (*2023 Global Meetings and Events Forecast*, 2022, p. 10)

Como observamos, los datos fluctúan y es muy complicado establecer el impacto económico exacto de esta industria, otro de los informes que pueden acercarnos a esta radiografía económica es el realizado, y parte de nuevo desde una de las más importantes asociaciones del sector, *la Events Industry Council* en colaboración con la consultora *Oxford Economics*.

En su informe realizado en mayo del 2022, se analiza la importancia económica del mundo de los eventos empresariales para el 2023 y el acumulado desde el 2019. También se explica su metodología y los factores clave de su informe. Este estudio considera los eventos empresariales como reuniones de 10 o más participantes durante al menos cuatro horas en un lugar específico. Se excluyen actividades sociales y educativas. Se miden los impactos económicos que incluyen gastos directos e indirectos generados por los eventos. Los efectos catalíticos son impactos más amplios resultantes de los eventos, como nuevas oportunidades comerciales y transferencia de conocimientos. Se examina el gasto directo en la planificación y producción de eventos, así como los viajes y otros gastos relacionados.

La investigación diferencia entre “impactos económicos y efectos catalíticos que pueden surgir de los eventos empresariales” (*Events Industry Council*, 2023, p. 6). El proceso de investigación incluyó:

**Investigación primaria** realizada a través de una encuesta a organizadores globales de eventos, sedes, organizaciones de marketing de destinos y proveedores. Más de 1600 participantes de la industria respondieron a la encuesta.

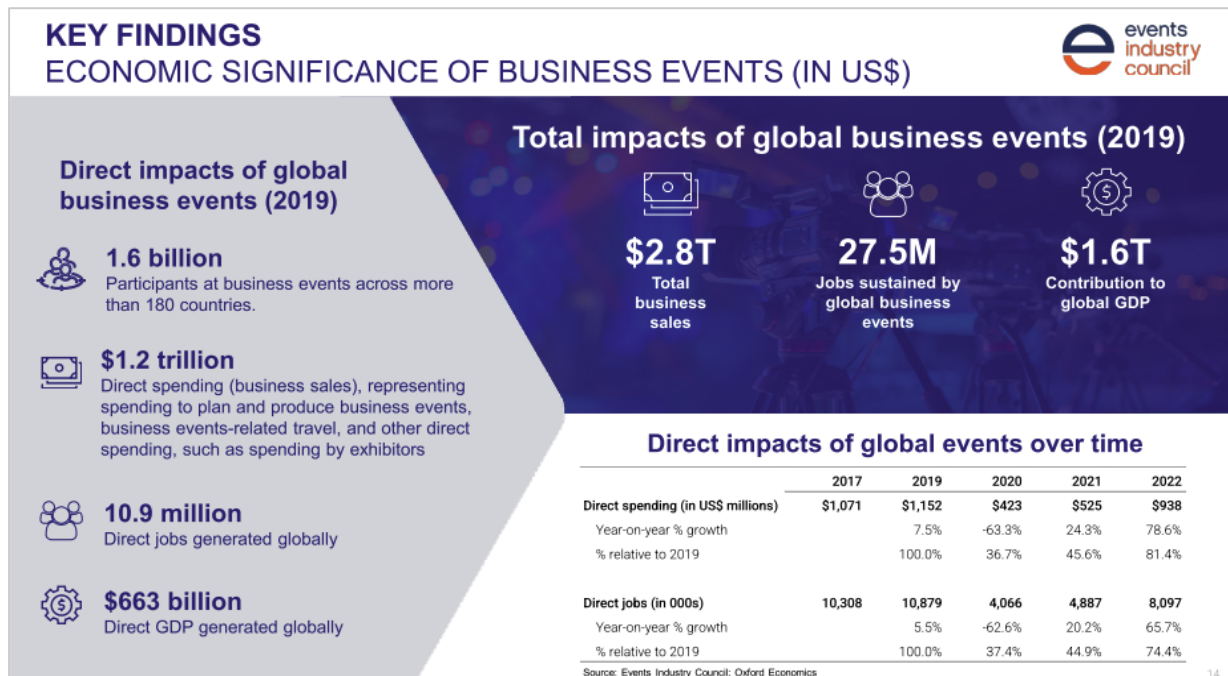
**Investigación secundaria** que incluye el análisis de datos recopilados por *Longwoods International* sobre el gasto en viajes de viajeros de negocios estadounidenses; un análisis de estudios de terceros sobre la actividad de eventos empresariales a nivel nacional; datos recopilados como parte del Barómetro de actividad de eventos del Consejo de la Industria de Eventos; investigación específica sobre el mercado de eventos en EE. UU., incluida la



investigación realizada por el *Center for Exhibition Industry Research (CEIR)* sobre la actividad de ferias comerciales; y modelado económico basado en las previsiones económicas y de viajes de negocios globales actuales de Oxford Economics. (p. 5)

En su resumen ejecutivo comparan datos obtenidos en el 2019 a nivel global, presentando los siguientes resultados:

Imagen 27. Datos relevantes del significado económico de los eventos de negocios en dólares americanos<sup>1</sup>



Fuente: *Events Industry council (2020, p. 14)*

Los datos muestran el poder económico de este sector, que a nivel global no deja de crecer y que contribuyó en el año 2019 con:

- 1,6 billones de participantes en eventos empresariales en más de 180 países.
- 10,9 millones de empleos directos y un cálculo de 27,5 millones de trabajos indirectos totales.

Y, sobre todo, independientemente de las cifras concretas de cada año, interesante remarcar la evolución positiva año tras año, como podemos ampliar en la imagen anterior.

<sup>1</sup> Es importante tener en cuenta la diferencia en la escala numérica entre los términos "billón" en español e inglés. En español, un billón se refiere a un millón de millones (1 seguido de 12 ceros: 1 000 000 000 000), mientras que, en inglés, un billón equivale a mil millones (1 seguido de 9 ceros: 1 000 000 000).

Imagen 28. Impactos directos de los eventos globales a lo largo del tiempo

<b>Direct impacts of global events over time</b>					
	2017	2019	2020	2021	2022
<b>Direct spending (in US\$ millions)</b>	<b>\$1,071</b>	<b>\$1,152</b>	<b>\$423</b>	<b>\$525</b>	<b>\$938</b>
Year-on-year % growth		7.5%	-63.3%	24.3%	78.6%
% relative to 2019		100.0%	36.7%	45.6%	81.4%
<b>Direct jobs (in 000s)</b>	<b>10,308</b>	<b>10,879</b>	<b>4,066</b>	<b>4,887</b>	<b>8,097</b>
Year-on-year % growth		5.5%	-62.6%	20.2%	65.7%
% relative to 2019		100.0%	37.4%	44.9%	74.4%

Source: Events Industry Council; Oxford Economics

Fuente: *Events Industry Council; Oxford economics* (2020, p. 15)

Cada año se aumenta progresivamente el porcentaje tanto de gasto directo como de trabajos directos en el sector, con la excepción del año de la pandemia que, en este informe destacan que la actividad de eventos empresariales a nivel global se recuperó de manera sólida en 2022, con un aumento estimado del gasto directo en eventos empresariales de casi el 80% respecto a 2021. Con esta mejora, la actividad de eventos empresariales globales en 2022 todavía estaba alrededor de un 20% por debajo de los niveles de 2019 en términos de gasto nominal. En otras palabras, incluso en 2022, aproximadamente una quinta parte de la actividad de eventos empresariales previa a la pandemia aún no había regresado.

Se pronostica que el gasto en eventos empresariales a nivel global alcanzará los niveles de 2019 en 2024, en términos nominales. Debido a la inflación, los precios serán más altos que en 2019, y el nivel real de actividad de eventos empresariales y el gasto directo en términos reales seguirán siendo inferiores a los de 2019.

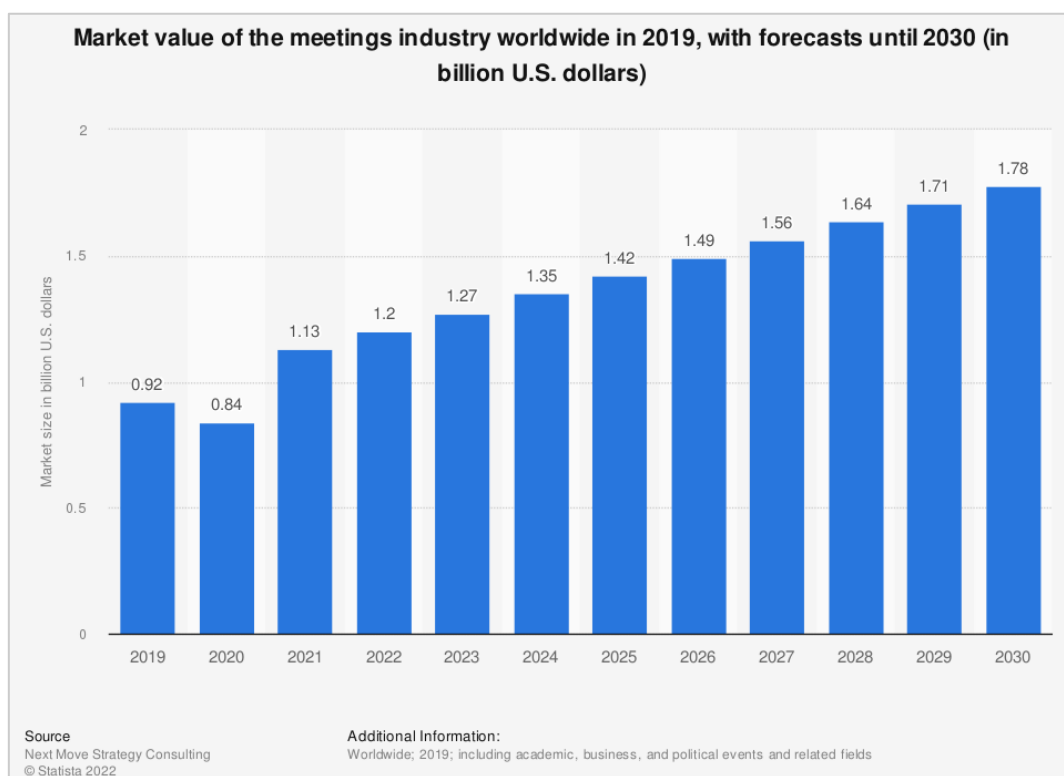
Y en predicciones de la asociación GBTA siguen en esta misma línea de incremento año tras año:

Pronóstico de la Industria Global de Viajes de Negocios prevé una recuperación acelerada, con un gasto que alcanzará los 1.8 billones de dólares para 2027. La industria global de viajes de negocios ha experimentado una recuperación más rápida de lo esperado hace apenas un año, y se espera que supere su nivel de gasto pre-pandémico de 1.4 billones de dólares en 2024, creciendo hasta casi 1.8 billones de dólares para 2027. Estos sólidos avances fueron impulsados por la demanda acumulada tras la pandemia de COVID-19, condiciones económicas globales más favorables en 2022 y 2023 y riesgos de recesión que aún no se han materializado. (*GBTA Forecast up to 2027*, s. f.)

Por último, y extrayendo datos de STATISTA (2022), podemos corroborar esta recuperación de gasto turístico y su crecimiento pues en 2021, el gasto global en turismo de negocios experimentó un ligero aumento tras una caída de más del 50% en 2020 debido a la pandemia de COVID-19. Después de alcanzar su punto máximo de aproximadamente 1.4 billones de dólares estadounidenses en 2019, el gasto de los viajeros de negocios a nivel mundial se redujo al nivel más bajo desde 2005.

Su valor de mercado, como podemos observar en la Imagen 29, está en consonancia con las afirmaciones anteriores y se prevé un crecimiento sostenido hasta el año 2030.

Imagen 29. Valor de mercado de la industria de reuniones a nivel mundial, en 2019 con predicciones hasta 2030 en billones de dólares americanos.



Fuente: Statista (2022). <https://www.statista.com/statistics/1261183/market-size-meetings-industry-worldwide/>

Para finalizar, analizaremos una serie de datos en el caso concreto de España, en el que el turismo de reuniones tiene una enorme importancia para la economía española y el papel relevante que ocupa en los destinos que apuestan por promover este tipo de turismo. Según el informe Estrategia de Reactivación de la Industria de Reuniones elaborada por *Spain Convention Bureau* en diciembre del 2021.

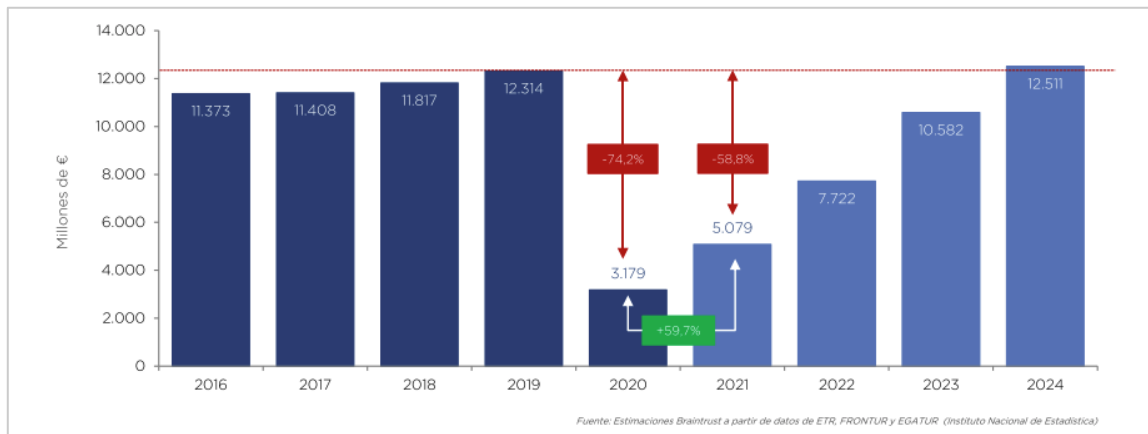
Según las cifras del INE relativas a 2019, las personas que viajaron para asistir a reuniones, eventos y ferias superaron los 10 millones y gastaron un 330% más que la media del turista

convencional generando un impacto económico en nuestro país de más de 12.000 millones de euros. (*Spain Convention Bureau, 2021, p. 3*)

En este informe se estima que la cifra de empleos directos de este tipo de turismo está en los 87.000, lo que supone un 8,32 % del total de personas que trabajan en el sector turístico.

Tal y como habíamos visto en los informes anteriores, la recuperación total se prevé suceda en el 2024 y la evolución del crecimiento post pandemia ha sido muy positivo. En este gráfico se comparan cifras y se calcula el impacto económico de este sector en 12,314 millones de euros. En la Imagen 30 podemos observar el impacto económico desde el año 2016 hasta el 2024 año que se considera de la recuperación del sector.

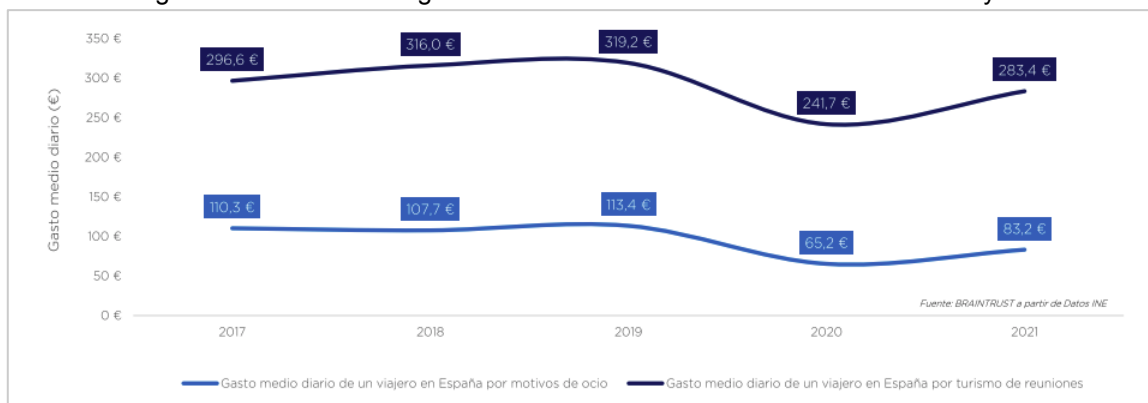
Imagen 30. Impacto económico del turismo de reuniones en España desde el año 2016 hasta el 2024



Fuente: SCB (2021, p. 10)

Asimismo, si analizamos el gasto diario de las personas consideradas turistas de reuniones, vemos coherencia con la información anterior y evolución positiva en este gasto diario.

Imagen 31. Evolución del gasto diario del turista de reuniones entre 2017 y 2021



Fuente: SCB (2021, p. 10)

En las figuras anteriores observamos que antes de la pandemia, el gasto promedio diario de los turistas que asistían a reuniones estaba en el rango de 315-320€, pero en 2021 disminuyó un 13% a 283€. En comparación, durante ese mismo año, el gasto promedio diario de un turista de ocio en España fue mucho menor. Estos números resaltan la significativa influencia de la industria de turismo de reuniones en la generación de valor y en el crecimiento de un destino, contribuyendo a desafíos clave como la distribución de visitantes a lo largo del año, el aumento del gasto promedio y la repetición de visitas.

Como conclusión, el turista de negocios en España generó en el 2019 más de 13 millones de euros y se espera que a nivel mundial este tipo de turismo genere hasta 1.400 millones de euros. Esto lleva implícita una previsión de crecimiento anual de más de un 4%. No son cifras desorbitadas si analizamos todos los datos anteriores y resaltamos que es un tipo de turismo con un crecimiento constante desde que se tiene registros de ello.

En definitiva, estamos ante un/a turista muy deseable para los destinos receptores pues,

invierte hasta un 32 % más que un turista de otras tipologías. Hemos visto que estamos ante unas personas que alargan su estancia unos días – hasta un 37% de los casos- del motivo que los ha llevado al destino y que posteriormente pueden hacer de embajadores del mismo y atraer a amistades y familia. (Araújo, 2020, p. 347)

## Índice del Capítulo 4

---

4.1.	Introducción	123
4.2.	Conceptualización de viaje de incentivo	124
4.2.1.	Primera fase: el porqué	124
4.2.1.1.	La importancia de los grupos	125
4.2.1.2.	La motivación	127
4.2.1.3.	Los viajes de incentivos desde la psicología y la psicología social	132
4.2.1.4.	Para qué desde la óptica empresarial	142
4.2.2.	Segunda fase: el cómo	143
4.2.2.1.	La demanda	144
4.2.2.2.	La oferta	148
4.2.2.3.	Perfil profesional del sector de la gestión de eventos y los viajes de incentivos	152
4.2.2.4.	Tipos de incentivos y modelo de implementación	156
4.2.2.5.	El viaje de incentivo	161
4.2.3.	El post-evento	168

## Capítulo 4: EL VIAJE DE INCENTIVOS

### 4.1. Introducción

En el Imperio Romano, aquellos generales que conseguían grandes logros, eran galardonados por el emperador con marchas, desfiles y viajes triunfales. Todas las personas podían admirar que esos generales, ese ejército, había conseguido un buen desempeño en su trabajo. En este sentido el viaje servía no sólo para premiar sino para demostrar que el esfuerzo tenía su recompensa y que la victoria podía personalizarse en seres humanos concretos.

En el siglo XXI, son las empresas quienes utilizan el viaje de incentivo para la consecución de sus objetivos, pues se ha puesto de manifiesto su enorme potencial para un sinnúmero de propósitos: premiar, agradecer, favorecer la lealtad, potenciar la cohesión de grupo, mejorar su imagen... entre otros.

En este capítulo se ahondará sobre las bases de la psicología y la psicología social para conceptualizar y profundizar en las enormes ventajas de la también llamada comunicación motivacional o gratificación no monetaria. Este enfoque permite profundizar en los aspectos más específicos de la motivación humana y de sus relaciones con aquellas personas con las que se establecen relaciones de interdependencia para conseguir objetivos profesionales.

Posteriormente una vez analizados los detalles que validan a esta herramienta, se definirá tanto la demanda de la misma (las empresas que consumen este tipo de turismo) como la

oferta, las empresas y profesionales que ofrecen estos servicios. Su detallado análisis pone en contexto a toda una industria que de nuevo fusiona y combina el ocio con el negocio y borra sus límites para constituir un nuevo enfoque.

Finalmente se exponen las bases o premisas fundamentales para que el diseño de este tipo de viajes sea un éxito, teniendo en cuenta su singularidad y el peso de elementos como el destino, pero también muchos otros como la seguridad, accesibilidad y algunos otros.

## 4.2. Conceptualización del viaje de incentivos

Se dice que un viaje se vive tres veces, cuando se sueña, cuando se vive y cuando se recuerda. Este ordenamiento temporal encuentra analogías con el proceso de planeación u organización de un evento, en el que dividimos sus fases en pre proyecto, proyecto y post proyecto. (Dos Santos Gonçalves, 2020, p. 91)

Así pues, vamos a analizar el concepto de viaje de incentivo desde una cronología en la que en la primera fase explicaremos las bases, la justificación y por qué las empresas optan por usar esta herramienta para con sus públicos. En una segunda fase analizaremos el cómo, la parte que más conexión tiene con el sector turístico y la base por la cual este tipo de turismo se engloba en el turismo MICE y su importancia estratégica. También nos detendremos en el quien, es decir quien demanda estos servicios y quien los ofrece. Por último, analizamos el post viaje, cuáles son las consecuencias del mismo en el medio y largo plazo, no sólo para las empresas sino para las personas que lo viven y la industria que lo hace posible.

### 4.2.1. Primera fase, el porqué

La asociación SITE define un evento de incentivo como:

una herramienta moderna de gestión utilizada para lograr objetivos empresariales poco comunes al otorgar a los participantes una experiencia de viaje extraordinaria al alcanzar su parte de objetivos extraordinarios. (s.f)

Se identifica como una herramienta empresarial al servicio del potencial humano para lograr objetivos corporativos. Implica recompensar a los/las miembros del equipo con experiencias de viaje extraordinarias como reconocimiento por un rendimiento excepcional y validar sus logros públicamente.



En los programas de incentivos, el atractivo del destino es fundamental, ya que es un viaje de lujo, hecho a medida con todos los gastos pagados y se convierte en el premio para aquellas personas que superan los objetivos empresariales.

Los programas de viajes de incentivo tienen múltiples objetivos, como impulsar las ventas, mejorar la moral y la lealtad, aumentar la cuota de mercado y fomentar el trabajo en equipo y un mejor servicio al cliente. (SITE FOUNDATION, s. f.)

Arnaldo Nardone (2014) indica que:

[...] los programas de incentivos aplicados de forma estratégica son herramientas de marketing rentables y creadoras de fidelidad, que generan un cambio de actitud y el aumento de la productividad, tanto en los canales comerciales como en las personas clave dentro de las organizaciones. Las empresas líderes a nivel mundial aplican estas herramientas de fidelización utilizando como premio o reconocimiento experiencias motivacionales únicas e irrepetibles. El objetivo es satisfacer parcialmente la necesidad social y del ego a través del reconocimiento, aumentar la autoestima y satisfacer la autorrealización. (p. 117)

En España, la asociación de agencias de incentivos y el grupo Eventoplus (2021) definen al viaje de incentivo de la siguiente forma:

El viaje de incentivo es una herramienta potente, de estimulación de ventas y rentabilidad, de fidelización de empleados/as y distribuidores, de cultura de empresa, incluso cada vez más de responsabilidad de empresa. Un evento que, si bien planteado, es uno de los más efectivos, una gran acción de marketing relacional que “se paga sola”. ( p. 5)

En el estudio de estos viajes hemos de detenernos en dos premisas fundamentales. La importancia de los grupos y la motivación.

#### **4.2.1.1. La importancia de los grupos**

El ser humano es un ser grupal, los grupos son parte inevitable de la existencia humana. Las acciones, motivaciones, pensamientos y decisiones de los sujetos no pueden desvincularse o entenderse sin considerar los grupos a los que pertenecen. Grupos como la familia, el trabajo son importantes, pues una sociedad es una organización de grupos más que de individuos. (Sánchez, 2002, p. 18)

Los viajes de incentivo se suelen llevar a cabo en grupo, son acciones que precisamente están destinadas a favorecer la cohesión de los miembros. Existe mucha investigación al respecto de cuando es más favorable la recompensa de grupo o la individual. La respuesta está enfocada al tipo de grupo y al tipo de trabajo que este grupo lleve a cabo.

Las recompensas basadas en el equipo y las recompensas híbridas son más eficaces en contextos donde el trabajo en equipos pequeños es altamente interdependiente. Las perspectivas difieren en lo que se considera un "equipo pequeño". En su mayoría, los y las investigadores/as se refieren a equipos de diez personas o menos, aunque esto varía según la complejidad del trabajo y el grado en que los miembros del equipo hayan colaborado en el pasado. Los equipos altamente interdependientes son aquellos en los que los miembros deben trabajar estrechamente con otros para alcanzar metas, como un equipo de baloncesto, por ejemplo. Esto se contrasta con equipos en los que los miembros trabajan de forma independiente hacia metas más amplias, como un equipo de marketing (*Incentive research foundation*, 2021b, pp. 3-4).

Gran parte del trabajo en las organizaciones en la actualidad es realizado por equipos pequeños. En mayor medida, algunos de estos equipos son "equipos cohesionados" que trabajan de manera interdependiente.

Precisamente el concepto de **interdependencia** es el centro de la definición del concepto de grupo que ofrece la psicología social:

el grupo no se define por la proximidad o similitud de sus miembros, sino por las relaciones de interdependencia entre los mismos. La interdependencia es el factor decisivo y superior a cualquier otro (similitud entre los miembros, igualdad de objetivos, enemigo común, sentimiento de pertenencia, etc.) que se puede adoptar para definir un grupo. (Sánchez, 2014, p. 78)

Las dinámicas de grupo y las relaciones interpersonales tienen un impacto significativo en la manera en que las personas piensan, sienten y se comportan en el entorno laboral. Este fenómeno ha sido reconocido desde los estudios de Hawthorne llevados a cabo a finales de los años veinte. Estos estudios fueron inicialmente diseñados para evaluar el efecto de las condiciones laborales en el desempeño de la fuerza de trabajo. Sin embargo, a lo largo de la investigación, se observó que los y las trabajadoras desarrollaban una identidad grupal sólida que daba lugar a la formación de normas grupales específicas que ejercían una influencia mucho mayor en su comportamiento laboral que las condiciones objetivas de

trabajo, como la iluminación o la distribución del tiempo de descanso, que inicialmente se consideraban más relevantes.

De esta manera si existe “una norma grupal de alto rendimiento la cohesión estará relacionada de forma positiva con la eficacia del grupo, es decir con su habilidad de cooperar y trabajar de forma conjunta en pro de unos objetivos” (Falomir-Pichastor et al., 2012, pp. 274-275).

Esta capacidad de trabajo en equipo es la que conforma la dinámica social y la cultura de la organización.

La cultura de un grupo u organización puede ser analizada de tres formas: valorando sus “artefactos” tales como el espacio físico y los comportamientos, inspeccionando las creencias y valores adoptados por los miembros del grupo o indagando más profundamente en los valores que subyacen bajo estos supuestos. (Bock, 2015, p. 46)

#### **4.2.1.2. La motivación**

La teoría de la motivación sostiene que el comportamiento humano está impulsado por necesidades y deseos internos, y que las recompensas externas pueden actuar como un estímulo para el comportamiento deseado. Los viajes de incentivos son una forma efectiva de recompensa externa, ya que son una experiencia memorable y emocionalmente positiva para las personas que lo disfrutan.

Para Maslow (1943), la motivación es un proceso complejo que implica múltiples necesidades y objetivos. En su teoría, propone que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía, que va desde las necesidades más básicas y fisiológicas hasta las necesidades más elevadas y abstractas. Bajo este enfoque las necesidades más básicas, como la necesidad de alimento, agua, refugio y seguridad, deben satisfacerse antes de que las necesidades más elevadas, como la necesidad de amor, autoestima y autorrealización, puedan ser satisfechas. Maslow también sostiene que la motivación humana es impulsada por una serie de necesidades innatas, que son universales y comunes a todas las personas. Estas necesidades incluyen la necesidad de seguridad, amor y pertenencia, autoestima y autorrealización. Maslow argumenta que la satisfacción de estas necesidades es esencial para el bienestar psicológico y emocional de las personas, y que la falta de satisfacción de estas necesidades puede llevar a la ansiedad, la depresión y otros problemas emocionales. (pp. 370-375)

Cuanto más nos elevamos en la pirámide, más complejas son las formas que tenemos de mantener motivadas a las personas, especialmente en el contexto laboral. Maslow (1943) sugiere que las necesidades de autorrealización, que son las necesidades más elevadas en la jerarquía, pueden estar relacionadas con el trabajo y la carrera. Argumenta que la autorrealización es una necesidad humana fundamental que se refiere a la necesidad de alcanzar el potencial máximo y de hacer uso de los propios talentos y habilidades. En el contexto laboral, esto puede significar encontrar un trabajo que permita a una persona utilizarlos de manera efectiva, y que le brinde la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente.

Además, Maslow indica que la satisfacción de las necesidades de autoestima, que son las necesidades que se encuentran en el nivel inmediatamente inferior a la autorrealización en la jerarquía, también pueden estar relacionada con el trabajo. La autoestima se refiere a la necesidad de sentirse valorado y respetado por los demás, y en el contexto laboral, esto puede significar recibir reconocimiento y recompensas por el buen trabajo, así como tener la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades y avanzar en la carrera. (pp. 394-397)

Las disciplinas que estudian el cómo mantener, aumentar y promover la motivación en el campo laboral comparten algunos conceptos “El logro, el reconocimiento por el logro, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento o avance son lo que motiva a las personas” (Herzberg, 2003).

Un enfoque fundamental para explorar las dinámicas laborales es la **teoría del intercambio social** (TIS). En su esencia, esta teoría indica que las relaciones humanas se construyen a partir de un análisis subjetivo de costos y beneficios, lo que lleva a las personas a repetir acciones que han sido recompensadas en el pasado. Según Homans, (citado por Chernyak-Hai y Rabenu, 2018) cuanto más se haya recompensado un comportamiento específico en el pasado, mayor es la probabilidad de que se repita en el futuro. Blau (1964 citado por (citado por Chernyak-Hai y Rabenu, 2018) defiende que la TIS establece que las relaciones sociales se fundamentan en la confianza de que los gestos de buena voluntad serán correspondidos de manera recíproca.

Esta teoría ha sido ampliamente aplicada en investigaciones relacionadas con organizaciones, un ejemplo de ello es la realizada por la *Incentive Research Foundation* (IRF) para programas de reconocimiento social. Esta teoría defiende que las personas permanecerán en relaciones u organizaciones si creen que los beneficios (reconocimiento y

recompensas) superan los costos. Y desde la IRF sugieren ciertas ideas para su aplicación en la empresa a través de incentivos no monetarios.

- a. **Resaltar y promover las interacciones entre compañeros y compañeras**, personal de supervisión y mandos directivos. Así como de todos los agentes interesados mediante el **aprecio y el reconocimiento**. Fomentar la **conexión social y la pertenencia al grupo**.
- b. Se defiende que las personas realizarán un esfuerzo notable para obtener la aprobación de superiores y compañeros/as. Si existen programas de reconocimiento social, estos podrán promover comportamientos deseados en la empresa y guiar hacia las prioridades de la misma.
- c. Se sugiere la **inclusión de recompensas o gratificaciones de valor tangible simbólico y de alto valor social, ya que el reconocimiento social sin recompensa tangible suele percibirse como no sincero**. Pequeñas recompensas por parte de mandos superiores transmiten aprecio logrando resultados que superan con creces la recompensa ofrecida.
- d. La combinación **del reconocimiento social junto con los planes de carrera, autonomía, libertad y salarios justos** consiguen un elevado compromiso empresarial, mejores rendimientos y disminución de la rotación. (*Incentive Research Foundation, 2021a*).

Una cuestión ampliamente estudiada en el campo de la motivación empresarial y los incentivos es la **disyuntiva entre incentivos económicos y no económicos**. Una vez establecida la necesidad de reconocimiento por el buen desempeño, cabe plantearse cuál es la mejor manera de llevarlo a cabo.

El estudio de Jeffrey (2003) nos muestra que hay diversos mecanismos psicológicos que podrían hacer que un incentivo no económico sea más efectivo que el dinero en términos de motivación por unidad monetaria. Un premio no económico podría aumentar el valor esperado del galardón, el valor asociado con ganar el premio, o incrementar la cantidad de esfuerzo que el/la empleado/a dedica por cada unidad de valor.

Se sugiere que las recompensas no monetarias pueden ser más efectivas que el dinero en términos de motivación. Esto se debe a que las recompensas no monetarias pueden aumentar la utilidad prevista del premio, ya que su naturaleza hedónica desencadena una reacción emocional que influye en su valor percibido.

Adicionalmente ha de tenerse en cuenta que las recompensas no monetarias pueden ser evaluadas de manera más ambigua que el dinero, lo que permite a los/las empleados/as convencerse a sí mismos/as de que el premio vale más de lo que realmente es. Esto crea un ciclo virtuoso donde el esfuerzo se incrementa a medida que se percibe un mayor valor en la recompensa no monetaria. Y, al contrario, pues se plantea que las personas que trabajan en la empresa también pueden disminuir psicológicamente el valor de un premio si no tienen altas probabilidades de ganarlo.

Cabe introducir la separabilidad pues se argumenta que las recompensas no monetarias, al ser menos frecuentes pueden evitar ciertos sesgos que afectan la percepción de valor de los premios en efectivo.

Otras ventajas de los incentivos no económicos son el propio valor de la obtención del premio, es decir la obtención del premio se ve como recompensa a un esfuerzo y no como algo que se puede sencillamente comprar (como hacemos con el dinero) Al igual que con el **valor percibido** del incentivo, cualquier cosa que aumente el valor **de obtener** el incentivo llevará a un mayor esfuerzo. Dos ideas nos refuerzan este apartado: la justificabilidad y el refuerzo social.

**La justificabilidad** es, como su nombre indica, el poder razonar o dar un porqué a la obtención de algo que de manera individual difícilmente se escogería. Un ejemplo sencillo es un viaje de lujo a un destino lejano. Una persona difícilmente elegiría realizar este viaje en solitario para auto gratificarse, podría verse como narcisista, pero si es una gratificación por un trabajo bien realizado y en compañía del equipo que ha luchado por conseguirlo, entonces queda plenamente admitido y legitimado.

**El refuerzo social:** Uno de los aspectos más positivos de ganar un incentivo es precisamente que el entorno de la persona conozca este buen desempeño. No es sólo recibirlo, es que se sepa que se ha recibido, que el reconocimiento no sólo provenga de la empresa, sino de compañeras, familia y entorno. Un incentivo no económico es más fácil de comunicar, de felicitar que uno económico. Las personas les gusta presumir de lo bien que lo pasaron en un viaje, pero no de cuánto dinero han recibido en metálico o en qué han invertido ese dinero. Existe una “utilidad social de ese incentivo ya que es mucho más fácilmente propagable en la empresa (con el plus de motivación para otras compañeras y compañeros que también puedan querer ganarlo)” (Jeffrey, 2003, pp. 8-15).

Por eso en ocasiones a los viajes de incentivos se les denomina también “herramientas de comunicación motivacional, ya que sirven para propagar esta motivación en todos los entornos de la empresa” (Sánchez de Mora Vidal y Bernad Monferrer, 2022, p. 41).

Existe también una reflexión en torno de los incentivos económicos: una vez que el dinero es entregado a la persona, se convierte en el dinero de esa persona y, por lo tanto, cualquier cosa comprada con él es algo que el/la empleado/a eligió comprar en lugar de algo que la empresa entregó.

A nivel de imagen de la empresa es, por tanto, mucho más positivo entregar incentivos no económicos que económicos y, en definitiva, las recompensas no monetarias pueden tener un impacto más profundo en la motivación y el esfuerzo de los y las trabajadoras en comparación con las recompensas en efectivo. (Jeffrey, 2003, pp. 8-15)

Resulta paradójico que cuando a una persona empleada en una empresa se le da a elegir entre un incentivo económico y uno no económico, en un elevado porcentaje prefiere el económico, pero actúa como si se eligiera el no económico.

En Google se realizó un sencillo experimento. Se preguntó a un grupo de empleados si preferían premios en forma de experiencia o premios en metálico. Respondieron que el dinero era un 31% más significativo que las experiencias. La evidencia posterior remarcó que las personas que habían recibido experiencias tales como viajes, fiestas en grupo y regalos del mismo valor que las primas de dinero que hubieran recibido, eran más felices.

Exactamente admitieron que los incentivos eran un 28% más divertidos, otro 28% más memorables y un 15% más valorados que los incentivos económicos. A los 5 meses se cuestionó de nuevo a los dos grupos y el grupo de las experiencias mantenía su nivel de felicidad. (Brock, 2015, pp. 289-290)

**La economía conductual y la neurociencia** también han de aportar al campo de la motivación en el entorno laboral. En concreto se refuerza la idea de la vinculación como fuente de motivación relevante en las empresas. **Vinculación** como la necesidad de establecer relaciones auténticas y afectuosas con compañeros y compañeras de trabajo y mandos superiores. La vinculación se apoya en la liberación de la oxitocina en el cerebro, lo que puede ser fomentado por las empresas al incentivar la colaboración y el trabajo en equipo para resolver problemas difíciles.

Para finalizar, cabe remarcar que las empresas pueden mejorar la motivación y el compromiso de la plantilla proporcionando objetivos claros y alcanzables, recompensando su logro y proporcionando tiempo libre y recompensas tangibles e intangibles para reconocer y gratificar el éxito de los empleados (IRF, 2017).

#### 4.2.1.3. Los viajes de incentivos desde la psicología y la psicología social

Una vez matizadas las dos premisas más relevantes en la conceptualización de los viajes de incentivo, resulta interesante detallar cuál es su relación con la psicología y la psicología social y cuáles son sus beneficios, desde la óptica de dichas disciplinas.

Los viajes de incentivos pueden tener varios aspectos psicológicos y sociales que los hacen efectivos y atractivos para los participantes, entre los que se incluyen:

1. **Motivación:** pueden motivar a los y las empleadas para lograr metas y objetivos en el trabajo, ya que les proporcionan un incentivo tangible y reconocimiento por su trabajo.

Como habíamos analizado anteriormente la motivación de las personas para trabajar es un factor importante en el éxito de una empresa. Hay muchos factores que afectan a las motivaciones de los recursos humanos. Estos pueden resumirse en “económicos, psicosociales, organizativos y de gestión” (Ozkeser, 2019, p. 803).

La base de la motivación, como habíamos visto anteriormente se apoya en la jerarquía de necesidades de Maslow cuya teoría fue desarrollada en su artículo de 1943 "Una Teoría de la Motivación Humana". Posteriormente, Maslow amplió esta idea para incluir sus observaciones sobre la curiosidad innata de los seres humanos. A lo largo de los años, diferentes investigaciones han tendido a criticar la teoría por considerarla irrelevante en gran parte del mundo debido a su orientación occidental. Pero muchas otras la han adaptado, corregido y demostrado su utilidad para el “buen desempeño laboral y la consecución de los objetivos corporativos” (Jerome, 2013, p. 44).

Según Bassett-Jones y Lloyd (2005), los investigadores principales en el ámbito de la motivación, posteriores a Maslow fueron Herzberg et al. (1959), Vroom (1964), Alderfer (1972), McClelland (1961) y Locke et al. (1981). Desde una perspectiva general, la investigación en este campo puede ser categorizada en lo que se ha denominado teorías del contenido y teorías del proceso de la motivación. La teoría del contenido, propuesta por Herzberg et al. (1959), presupuso una interacción más intrincada entre factores internos y externos, y examinó las circunstancias en las



cuales los individuos responden a diversos tipos de estímulos tanto internos como externos (Bassett-Jones y Lloyd, 2005).

En su obra "*The Motivation to Work*" publicada en 1959, Herzberg y su equipo introdujeron dos factores clave en la motivación laboral: los factores de higiene y los motivadores. Por un lado,

los factores higiénicos, como el salario y las condiciones de trabajo, son necesarios para evitar la insatisfacción laboral, pero no son suficientes para la correcta motivación de los recursos humanos. Por otro lado, los factores motivadores, como el reconocimiento y el logro, son necesarios para motivar a los empleados y mejorar su satisfacción laboral. Los viajes de incentivos pueden situarse en este último apartado como factores motivadores. (p. 932)

El resultado práctico de estas teorías de motivación fue la creación o el desarrollo del enriquecimiento laboral, que abrió la puerta al continuo estudio de las "aplicaciones de motivación en el entorno laboral" (Miner, 2005, p. 73).

2. **Refuerzo positivo:** pueden actuar como un refuerzo positivo para los y las empleadas, aumentando su autoestima y confianza en sí mismos y en su capacidad para desempeñarse bien en el trabajo.

La literatura sobre la motivación de los y las empleadas generalmente aborda dos aspectos motivacionales: la motivación extrínseca y la motivación intrínseca. Edward Deci y Richard Ryan (2008 citado por Xu et al., 2022) proporcionaron una definición académica de la motivación intrínseca afirmando que es un proceso en el cual los recursos humanos se sienten motivados internamente para completar una tarea. Asimismo, defendieron que "una persona trabajadora intrínsecamente motivada muestra un compromiso adicional para completar una tarea por su satisfacción interna, no por las recompensas externas" (p. 4).

Los autores también desarrollaron la teoría de la autodeterminación que es un marco teórico que se enfoca precisamente en la motivación intrínseca y la regulación conductual. Esta teoría sostiene que las personas tienen tres necesidades psicológicas básicas: la necesidad de competencia, la necesidad de autonomía y la necesidad de relación. La satisfacción de estas necesidades es esencial para el bienestar psicológico y la motivación intrínseca.

- **La necesidad de competencia** se refiere a la necesidad de sentirse competente y eficaz en las tareas que se realizan.

- **La necesidad de autonomía** se refiere a la necesidad de sentirse libre y tener control sobre las decisiones y acciones propias.
- **La necesidad de relación** se refiere a la necesidad de sentirse conectado y relacionado con los demás.

**La teoría de la autodeterminación** es la que distingue entre la motivación intrínseca y la extrínseca. Como afirmábamos la motivación intrínseca se refiere a la realización de una actividad por el placer y la satisfacción que se obtiene de ella, mientras que la motivación extrínseca se refiere a la realización de una actividad por las recompensas externas que se obtienen, en este caso podríamos hablar de los viajes de incentivos, que también están conectados con la necesidad de relación de las personas (Deci y Ryan, 2008).

- 3. Cohesión de equipo:** pueden fomentar la cohesión del equipo y la colaboración entre la plantilla, ya que les brindan la oportunidad de conocerse mejor fuera del entorno laboral y de compartir experiencias.

Enlazando con el punto anterior (vinculación) y recordando que anteriormente habíamos resaltado la importancia de los grupos, como unidades de trabajo mayoritarias en el marco laboral, pasamos analizar la importancia que éstos tienen para el éxito empresarial.

Para profundizar en el concepto de grupos y como se crean y desarrollan se analiza el modelo de formación de equipos de Tuckman.

Tuckman y Jensen (1977) presentan un modelo de desarrollo de etapas para varios entornos de grupo, incluidos los grupos pequeños. Este modelo consta de cuatro etapas principales: formación, tormenta, normalización y desempeño.

**1. Formación:** En esta etapa, los miembros del grupo se reúnen por primera vez y se enfocan en conocerse y establecer relaciones. Los miembros del grupo pueden sentirse incómodos y pueden estar preocupados por cómo serán percibidos por los demás miembros del grupo. En esta etapa, el o la líder del grupo puede desempeñar un papel importante en la orientación y el establecimiento de normas.

**2. Tormenta:** En esta etapa, los miembros del grupo pueden comenzar a competir por el liderazgo o la influencia en el grupo. Pueden surgir conflictos y desacuerdos, y los miembros pueden cuestionar la autoridad del líder del grupo. Esta etapa puede ser difícil, pero también puede ser una oportunidad para que el grupo resuelva problemas y establezca normas claras.

**3. Normalización:** En esta etapa, el grupo comienza a establecer normas y valores compartidos. Los miembros del grupo pueden comenzar a trabajar juntos de manera más efectiva y a apoyarse mutuamente. El o la líder del grupo puede desempeñar un papel importante en la consolidación de las normas y en la promoción de la cohesión del grupo.

**4. Desempeño:** En esta etapa, el grupo está altamente cohesionado y enfocado en alcanzar sus objetivos. Los miembros del grupo trabajan juntos de manera efectiva y pueden ser altamente productivos. El líder del grupo puede desempeñar un papel más de apoyo en esta etapa, proporcionando recursos y orientación según sea necesario.

Posteriormente, Tuckman y Jensen integraron una quinta etapa, denominada "despedida", en respuesta a estudios empíricos que sugirieron la existencia de una etapa de terminación en el desarrollo de los grupos. Estos preceptos pueden ser relevante para comprender cómo los grupos de trabajo evolucionan y cambian con el tiempo. Por lo tanto, este modelo puede ser útil para los profesionales que trabajan con grupos de trabajo y desean comprender mejor su dinámica y evolución. (Tuckman et al., 1977, pp. 1-7)

Es importante remarcar que los viajes de incentivos, pueden favorecer a la tercera etapa de formación de los grupos, ayudar a su cooperación y cohesión. Cohesión definida por Carron y Brawley (2012 citados por Guttenberg, 2017) como un constructo multidimensional cuyas creencias centrales están mejor representadas por la integración grupal, que refleja las percepciones individuales sobre lo que el grupo cree acerca de su cercanía, similitud, unión y el grado de unificación del grupo. Otras percepciones sociales identificadas fueron las atracciones individuales hacia el grupo, las tareas y las preocupaciones sociales. Los autores afirmaron "la importancia y eficacia de la cohesión dentro de los grupos" (p. 21). El compromiso es otro de los ejes que mantienen unidos a los grupos y se refiere a:

los sentimientos de vinculación de los individuos con el grupo. [...]. A medida que aumenta la percepción de sus remuneraciones, el grupo y el individuo adquieren un mayor compromiso mutuo. Cuando hay compromiso hay sentimientos de vinculación y cohesión, de participación, de los individuos con y en el grupo. Ayestarán (1996) diferencia aquí entre compromiso y cohesión, ya que el compromiso «expresa una actitud más activa, en el sentido de asumir la responsabilidad compartida de todo lo que

sucede en el grupo», frente al término cohesión, que es un concepto más estático. (Sánchez, 2002, p. 254)

**4. Reducción del estrés:** pueden reducir el estrés y la ansiedad en la plantilla, permitiéndoles desconectar del trabajo y recargar energías.

Un cuerpo creciente de investigación sustenta la premisa de que fomentar la salud y el bienestar de los y las empleadas puede incidir positivamente en el desempeño organizacional. Ejemplificaciones notables engloban un estudio publicado en 2016 en el *Journal of Occupational Health Psychology*, el cual constató que las plantillas que reportaron niveles más elevados de bienestar manifestaron un mayor grado de compromiso laboral, exhibieron una ejecución ocupacional más destacada y evidenciaron menos absentismo. Los efectos beneficiosos derivados de iniciativas de bienestar en el lugar de trabajo, concebidas con un diseño apropiado, abarcan mejoras en la actividad física y el cese del tabaquismo, además de una adherencia a hábitos alimenticios más saludables, disminución de los niveles de estrés, ansiedad y episodios depresivos, junto con mejoras en el bienestar psicológico. Además, se ha constatado que los programas de bienestar laboral potencian e intensifican la implicación en el trabajo, reducen el absentismo y mejoran el rendimiento global. (*The Role of Incentives and Rewards in Promoting Workplace Wellness*, 2023, p. 2)

Autoras como Hutcherson, Sepala y Gross (2008) han afirmado que “la necesidad de conexión social es un motivo humano fundamental, y cada vez está más claro que sentirse socialmente conectado confiere beneficios para la salud mental y física” (p. 720). Y entienden la conexión social como el desarrollo de relaciones positivas con los demás, siendo una necesidad psicológica primaria y un motivador esencial para el desarrollo humano y la supervivencia.

Dentro de esta conexión existe una relación directa entre la conexión social y el bienestar. Así pues, las personas socialmente activas con relaciones sociales satisfactorias presentan niveles de felicidad superiores a la media y también niveles inferiores de ansiedad, depresión y resiliencia, entendida como la capacidad de recuperación frente a acontecimientos estresantes.

Esto es especialmente interesante pues “esta conexión social es un antídoto o factor de protección frente al estrés y la ansiedad” (Seppälä et al., 2013, pp. 412-420). Y, por el contrario, el estrés laboral puede afectar a la salud mental y física de las

personas. Por ejemplo, las que sufren las personas identificadas como “*workaholics*” o adictos al trabajo que se consideran como

la adicción al trabajo es una necesidad compulsiva de trabajar -independientemente de las presiones externas- que se manifiesta a través de exigencias autoimpuestas, una incapacidad para regular los hábitos de trabajo, y una indulgencia excesiva en el trabajo con exclusión de la mayoría de las demás actividades de la vida. (Robinson, 2001, p. 125)

Existe sobrada evidencia científica que confirma que el exceso de trabajo o la adicción al trabajo tienen consecuencias negativas en la salud mental, física y emocional de las personas (Haymon, 1993; Fassel 1990; Oates, 1971; Robinson 1989; Pietropinto 1986; Spruell 1987; Spence y Robbins 1992; Kanai et al, 1996; Haraguchi, Tsuda y Ozeki 1991; Ishiyama y Kitayama 1994 citados por Robinson, 2000, pp. 34-35).

Por tanto, es necesario que las empresas puedan ofrecer recompensas como horarios flexibles, opciones de trabajo a distancia o tiempo libre por días de salud mental, que pueden ayudar a la plantilla a encontrar tiempo para hacer ejercicio y comer bien, y para gestionar el estrés y mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal.

Para promover directamente la salud mental, una empresa puede ofrecer incentivos a los empleados que acudan a terapia, asistan a talleres de salud mental o participen en programas de asistencia a la plantilla.

Otras recompensas, como los viajes individuales y en grupo, y la asistencia a reuniones y conferencias fuera de la empresa, pueden tener el mismo efecto (*The Role of Incentives and Rewards in Promoting Workplace Wellness, Well-Being, and Employee Physical and Mental Health*. 2023, p. 2).

- 5. Reconocimiento y recompensa:** pueden actuar como una forma de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho, lo que puede mejorar la satisfacción laboral y la lealtad hacia la empresa.

Lo contrario de la lealtad es la deslealtad, es decir en términos empresariales el abandono de la empresa y esto provoca la rotación de la plantilla.

Este es un fenómeno ampliamente estudiado en la literatura de la ciencia organizacional y la psicología social. En los últimos años ha aumentado interés de las organizaciones por reducir las intenciones de rotación de su plantilla ya que la rotación tiene diversas consecuencias negativas para las organizaciones, como la disminución del desempeño. Esta problemática también conlleva costos económicos significativos, que pueden llegar a ser de hasta el 200% del salario de los empleados actuales. Además de los aspectos financieros, la rotación también conlleva la pérdida de conocimiento y habilidades valiosas, así como la interrupción operativa. En algunos sectores, como el turismo, la rotación es especialmente preocupante pues la mayoría se trata de servicios que se proporcionan y la calidad de esos servicios está íntimamente relacionada con los y las profesionales que la llevan a cabo. (Xu et al., 2022, pp. 2-3)

Para evitar la deslealtad, para motivar, alinearse a los fines organizacionales y vencer la resistencia al cambio se puede utilizar la teoría de la persuasión de Robert Cialdini que sostiene que las personas son más propensas a aceptar una solicitud si se les da un incentivo tangible (Cialdini, 2022). Esta teoría tiene 6 principios.

- I. **Principio de la reciprocidad:** El principio de reciprocidad está profundamente arraigado en la estructura de la sociedad humana. Este principio incita a las personas a retribuir de manera equivalente. Es decir, aquellos individuos que son beneficiarios de regalos, favores y concesiones sienten la obligación de responder con un comportamiento positivo por su parte. Este sentimiento de obligación surge a raíz de un sentido de deuda hacia la persona que entrega. En consecuencia, el beneficiario se esfuerza por devolver al benefactor con el fin de restablecer la equidad social, aliviar la incomodidad interna y evitar la vergüenza externa. Asimismo, la sociedad no contempla favorablemente a aquellos individuos que aceptan sin hacer el esfuerzo de devolver un comportamiento positivo en reciprocidad. Este es el punto que más incide en el viaje de incentivo, pues las personas que lo reciben se van a sentir responsables de devolver con su actitud y su lealtad a la empresa la gratificación recibida.
  
- II. **Principio de compromiso y consistencia.** Este compromiso defiende que las personas desean de manera inherente cumplir coherentemente con sus compromisos. Es decir, quieren ser fieles a su palabra, a sus principios. Las probabilidades de que esto así suceda se incrementan

cuando los compromisos son activos, voluntarios, públicos, y queda constancia de ellos de forma verbal o escrita.

- III. **Principio de prueba social o conformidad.** En situaciones inciertas, las personas tienden a fijarse en lo que hacen otros para decidir qué hacer. Siguen la idea de que hay seguridad en hacer lo que hacen los demás, o, según Pennington y Schlenker, se adaptan a lo que hace la mayoría.
- IV. **Principio de la afinidad.** Conforme a este principio, las personas muestran una creciente disposición a hacer favores y cumplir con solicitudes presentadas por individuos que les generan simpatía. Seethaler y Rose enumeran diversos factores que contribuyen a esta simpatía, tales como la atracción física, la cooperación, los elogios, la semejanza en antecedentes, actitudes e incluso la vestimenta.
- V. **Principio de la autoridad.** Similar al principio de la prueba social, cuando se enfrentan a la incertidumbre, las personas tienden a buscar consejos de expertos para ayudar en su toma de decisiones.
- VI. **El principio de la escasez.** Desde la infancia, las personas aprenden que los elementos y las oportunidades limitadas son generalmente más difíciles y valiosos de obtener que aquellos que son abundantes. Cuanto mayor es su rareza o falta de disponibilidad, más deseables y valiosos se vuelven. Un ejemplo de este principio se encontraría en la situación anteriormente detallada de porqué los incentivos monetarios y los intangibles son percibidos de forma diferente. “Los intangibles poseen ese principio de escasez (no son tan frecuentes) y por tanto se perciben como de un valor superior” (Swart et al., 2016, pp. 73-78).

- 6. Aumento de la productividad:** pueden aumentar la productividad de los y las empleadas al mejorar su bienestar psicológico y social, y su motivación para desempeñarse bien en el trabajo.

Según Israeli y Barkan (2003 citado por Yao et al., 2019), la lealtad y la motivación pueden estar impulsada por factores distintos a la retribución económica y la satisfacción de la plantilla puede ser mejorada por cuestiones sociales. Su estudio de caso expone cómo “la lealtad de la plantilla mejoró después de un evento social y

cómo la importancia de los beneficios financieros, como factor que contribuye a la lealtad de los empleados, pasó de ser primaria a secundaria” (p. 2).

En un estudio realizado por Maroudas et al. (2008 citado por Jaworski et al., 2018,), se investigaron los efectos de los incentivos en los y las trabajadoras en el entorno de un hotel de lujo en Atenas, Grecia. A los participantes se les administró un cuestionario que abordaba la identidad del hotel, datos biográficos y los elementos de motivación utilizados. Las preguntas se centraron en una lista de incentivos que se ofrecían a los y las empleadas, incluyendo, entre otros, regalos, bonificaciones, gastos pagados para seminarios, comidas, traslados, eventos y seguros. Esta investigación contribuyó a ampliar investigaciones anteriores que sostenían “la existencia de una relación entre los motivadores de los empleados (como los incentivos) y el rendimiento global de la plantilla” (p. 2).

Sobre los datos concretos del aumento de la productividad, un estudio de la *Recognition Council Incentive Marketing Association* asegura que “los programas de incentivo pueden aumentar la productividad individual en un 22% y la grupal hasta un 44%. Las empresas aumentan su productividad hasta un 40%” (*The Smart Business Proposition*, s. f., p. 2).

- 7. Mejora de la imagen de la empresa:** pueden mejorar la imagen de la empresa, tanto entre los empleados como en el mercado laboral, al demostrar su compromiso con la motivación y el bienestar de sus empleados.

Como consecuencia de todo lo anterior se crea una relación de reciprocidad entre la satisfacción de los equipos y la imagen de la empresa. Es una relación de *win-win* sencilla, cuanto más reconocida se encuentre la plantilla porque la empresa diseña programas efectivos para ello, mejor será su rendimiento y su felicidad y por tanto la empresa también obtendrá mejores resultados, en lo tangible pero también en lo intangible.

Desde una perspectiva financiera, la investigación llevada a cabo por Ventrice (citado por Scheweyer et al., 2018, p. 14) pone de manifiesto que la práctica efectiva del reconocimiento en las organizaciones conlleva una rentabilidad sobre fondos propios y activos tres veces mayor.

Las empresas que figuran en la lista anual de las 100 Mejores Empresas para Trabajar de la revista Fortune, una selección compuesta por aquellas que sobresalen en la implementación de reconocimiento efectivo, presentan una “tasa de rotación un 50 por ciento inferior y experimentan un retorno de inversión entre un 15



y un 25 por ciento superior en comparación con otras empresas en sus respectivas industrias” (Scheweyer et al., 2018, p. 14)

En España existe el índice *Best Places to Work* que evidencia la conexión entre las empresas que cuidan a sus recursos humanos y su éxito profesional, y por tanto su reputación. Según el *Informe Best Workplaces 2023 estas organizaciones son*

ejemplos de excelencia en el cuidado de sus personas y deben convertirse en referencia del entramado empresarial español. Pero no solo por ello. Este año quiero hacer énfasis también en el impacto de negocio que genera la confianza en tu compañía, reflejados en altos niveles de Trust Index®. Aquellas compañías con niveles de 82 puntos de Trust Index® destacan frente a sus competidores gracias a una cultura sólida y capaz de adaptarse a la “permacrisis” que vivimos. (p. 4)

Para finalizar este apartado del porqué es interesante recordar que ha sido analizada la importancia de los viajes de incentivo desde una perspectiva psicosocial, enfocada a los grupos de personas que en un entorno laboral se benefician de esta herramienta empresarial (normalmente gestionada desde los recursos humanos) con el objetivo último del aumento de la productividad, la motivación y la lealtad.

Los viajes de incentivo son por tanto la consecuencia o el fin último de una orientación empresarial enfocada a la motivación de la plantilla y esta herramienta debe estar coordinada de forma coherente con el resto de acciones de la empresa. Por eso se suele “distinguir entre programa de incentivo que es la administración de un programa de motivación autofinanciable para la mejora de la productividad y el viaje de incentivo que es el premio entregado a las personas seleccionadas que consta de un viaje” (Compeán, 2002, p. 107).

Se ha profundizado en aspectos íntimos de la psicología humana pero siempre poniendo el foco en la perspectiva laboral. Al definir el turismo de negocios se remarcó la aparente contradicción del turismo de negocios que en su propia etimología enfrenta el trabajo con el ocio. Términos que parecen opuestos se combinan con éxito en este tipo de turismo.

Pero, de nuevo sucede una dicotomía cuando se focaliza en el viaje de incentivo. Viaje como ocio e incentivo como motivación para el negocio. El trabajo y el ocio de nuevo enfrentados en un concepto que los combina para beneficio mutuo.

Bajo esta aparente contradicción subyace el valor y la justificación de esta herramienta que consigue excelentes resultados profesionales. Herramienta gestionada por un área de conocimiento como es el turismo, tan transversal, que es la ideal para ofrecer soluciones multidisciplinares a retos tan complejos como los que demanda el entorno empresarial.

#### 4.2.1.4. Para qué desde la óptica empresarial

Al cuestionar a las empresas para que, con qué fines realizan estas acciones de motivación de la plantilla las respuestas son coincidentes. Tras un examen y comparativa de los rankings más reputados del sector de los incentivos, los generados por La *SITE Foundation*, y la Asociación de Marketing de Incentivos (IMA), se observa que ofrecen similitudes. Según la IMA en su Informe del año 2022 sobre buenas prácticas los tres objetivos más importantes al llevar a cabo un programa de incentivos o fidelización son los siguientes:

1. Motivar a las personas/clientes para lograr mejores resultados en nuestra organización.
2. Reconocer y recompensar a los miembros/clientes por su lealtad continua a la marca.
3. Establecer relaciones más profundas con nuestros impulsores de negocios más importantes.

Estos objetivos principales se identificaron mediante una escala de clasificación escalonada en la que se preguntó a los encuestados sobre la importancia relativa de cada objetivo. Los tres objetivos siguientes citados fueron:

- Celebrar y retener a nuestros mejores líderes.
- Fomentar el desarrollo personal y profesional.
- Capturar nuevos datos para la personalización y segmentación.

En la encuesta, también se solicitó que identificaran todos sus objetivos secundarios del programa. Estos objetivos normalmente son difíciles de medir y no están directamente vinculados a las finanzas. Las respuestas, ordenadas de mayor a menor, son las siguientes:

- Establecer una conexión emocional con la marca a través de la apreciación (71.93%)
- Generar una conciencia más amplia de la marca y sus productos (68.42%)
- Mejorar las habilidades y comprensión de los productos, servicios y valores de la marca (63.16%)
- Crear y habilitar embajadores/as de la marca (45.61%). (*Emerging Best Practices and Innovation in B2B Incentive and Loyalty Programs IESP White Paper*, s. f., p. 3).

Las respuestas del año 2022 al índice elaborado por SITE indican que las causas mayoritarias por las que se realizan los viajes de incentivo son:

- 1- Enfoque en la cultura de la empresa, el compromiso y las relaciones.
- 2- Retorno de la inversión aumento de las ventas y aumento de la cuota de mercado
- 3- Transferencia de conocimiento: formación y cumplimiento de la marca.

Otra de las preguntas más interesantes de esta encuesta es la relativa a porque los incentivos están ganando importancia estratégica y las respuestas mayoritarias son:

La retención de empleados (67%) es la razón más citada por la que los viajes de incentivo están ganando importancia estratégica, seguida por la necesidad de reunir a una fuerza laboral más dispersa (49%). Además, a medida que los viajes se valoran más como recompensa, se está aumentando la importancia de los viajes de incentivo (40%). El 91% está de acuerdo en que, con una fuerza laboral dispersa, los viajes de incentivo tendrán un papel aún más importante en la construcción del compromiso y la cultura de la empresa. (SITE, 2022, pp. 14-15)

España no cuenta un índice específico para los viajes de incentivos, pero en un estudio reciente elaborado por Eventoplus en colaboración con la nueva asociación de agencias de viajes de incentivos (Idemice) indican las siguientes ventajas que puede ofrecer un viaje de incentivo:

- 1- La retención del talento.
- 2- El estímulo a la reciprocidad, y por tanto al esfuerzo.
- 3- La interacción que supone un factor de motivación muy potente
- 4- El poder de inculcar el valor de la marca
- 5- Mejorar la productividad. (Eventoplus, 2021)

Por tanto, se observa una concordancia entre los beneficios que habíamos analizado desde la psicología social y la psicología y los objetivos que persiguen las empresas al realizar estos viajes.

#### **4.2.2. Segunda fase, el cómo**

Una vez analizado por qué y justificada la necesidad o los beneficios de esta “moderna herramienta de gestión empresarial [...]” (Ricci y Holland, 1992, p. 288) se analizará el cómo, es decir qué tipo de industria es la que gestiona y ofrece las herramientas necesarias para llevar a cabo estos viajes y de qué forma.

Cabe indicar que como se analizó anteriormente es la empresa la que organiza, es decir, “para la empresa es un evento empresarial, pero para el grupo beneficiario es un viaje de placer” (Stephen F. Witt et al., 1992, pp. 275-276).

Antes de profundizar en la descripción de la industria que ofrece estos servicios, se precisa el detalle de quien es la que los demanda, es decir qué tipo de empresas contrata los viajes de incentivos.

#### 4.2.2.1. La demanda

Numerosos estudios tienen como propósito catalogar o delimitar qué tipo de empresa es la que demanda servicios de viajes de incentivo:

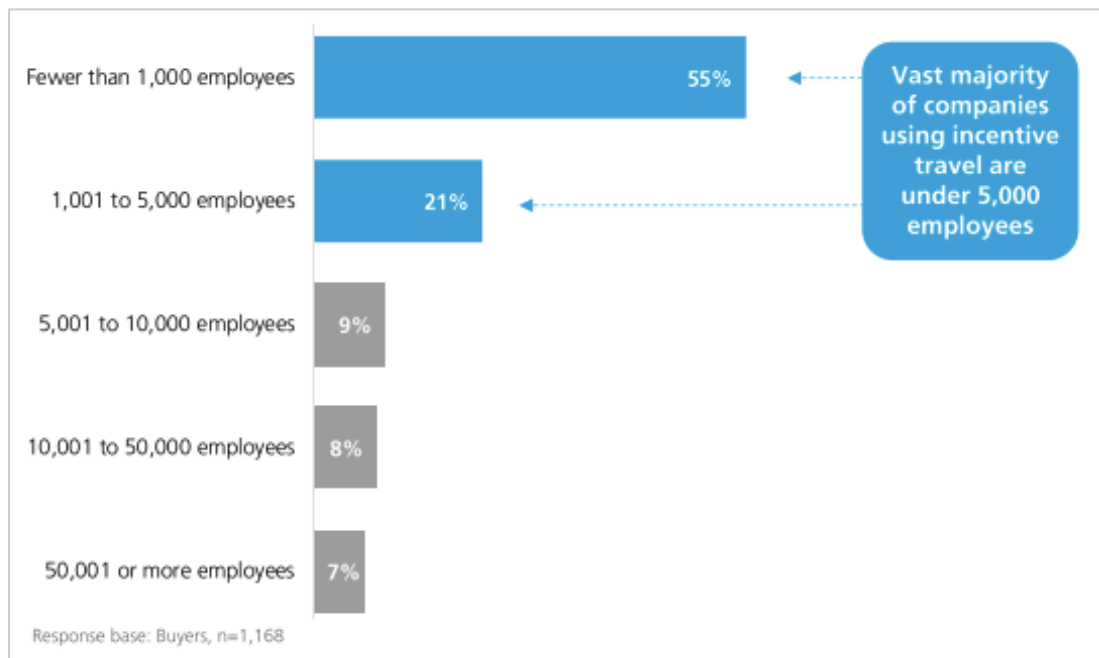
- “Estados Unidos copaba el 52% de la demanda mundial de los viajes de incentivos en el año 1992, con predominancia de las empresas de tipo aseguradoras, radio y televisión, automotriz, ventas, equipo de agricultura y empresas de aires acondicionados y calefacción” (Ricci y Holland, 1992, p. 289).
- “Empresas con fuerte internacionalización y de la rama de manufacturas, servicios, mayoristas, minoristas” (Sheldon, 1995, p. 26).
- “Empresas líderes a nivel mundial [...]” (Nardone, 2014, p. 117).
- En el índice de los viajes de incentivo del año 2019 llevado a cabo por *Oxford Economics*, en colaboración con la *Incentive Research Foundation*, la SITE y FICP (*Financial and Insurance Conference Professionals*), la mayoría de las empresas que respondieron pertenecían a sectores como: finanzas y seguros en un 46%, Farmacéuticas en un 30%, empresas de automoción con un 30%, ICT (*information and Communication Technology*) 28% , manufacturas 14%, y finalmente menos del 12% de respuestas provinieron de empresas de sectores como la hospitalidad, las ventas, empresas minoristas y empresas de artículos de lujo (*Incentive Travel Industry Index 2019*, p. 13).
- En el último estudio sobre buenas prácticas de la Asociación de Marketing de Incentivos (IMA) las cinco principales industrias representadas son:
  1. Tecnología y telecomunicaciones
  2. Servicios financieros
  3. Industria
  4. Hostelería
  5. Automoción (*Emerging Best Practices and Innovation in B2B Incentive and Loyalty Programs IESP White Paper*, s. f., p. 2).

- Según la *Events Industry Council* las industrias mundiales que utilizan los servicios de viajes de incentivo son las “relacionadas con distribución, finanzas y seguros, tecnología de la información y la comunicación, farmacéutica y sanitaria” (M. P. N. Swart y Tiwari, 2023, p. 256).
- Pero definitivamente y en palabras del CEO de eSkill Corporation, Eric Friedman “Independientemente del tipo de negocio que tenga, debería considerar los programas de incentivos. [...]”. (*The Smart Business Proposition*, s. f., p. 2)

Por tanto, el uso del viaje de incentivo como herramienta no es exclusivo de ningún tipo concreto de empresa ni de sector específico.

El tamaño más habitual de empresas que consumen estos servicios es de “menos de 5.000 empleados, siendo el porcentaje más elevado el que representan empresas de menos de 1.000 empleados (en un 55%)” (*Incentive Travel Index SITE 2019*, p. 22).

Imagen 32: Detalle de los porcentajes de tamaño de empresa en el índice de viajes de incentivo del 2019.

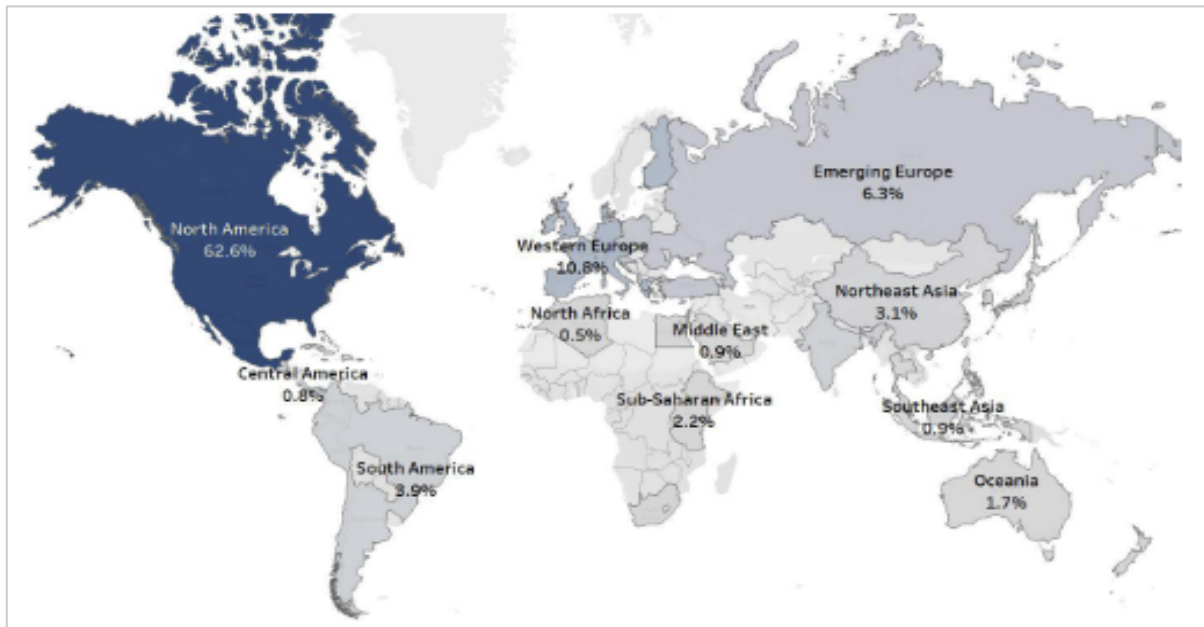


Fuente: Incentive Travel Industry Index (2019)

En lo referente a la distribución geográfica de la demanda, “Estados Unidos ha sido el país que históricamente ha liderado los rankings de turismo de incentivo” (Sheldon J, 1995, p. 23; Ricci y Holland, 1992, p. 288) “seguido de Reino Unido” (Stephen F. Witt et al., 1992, p. 275). En la actualidad, el índice de los viajes de incentivos llevado a cabo por SITE, indica que si bien Estados Unidos sigue liderando este tipo de turismo, en el resto de países aumenta su participación.

En el índice del año 2022, el porcentaje de empresas que respondieron para el índice fueron “62,6% de Norteamérica (USA y Canadá), seguidos Europa del Oeste 10,8% y Europa del Este (o Europa emergente) con un 6,3%” (*INCENTIVE TRAVEL INDEX 2022 Survey Highlights, 2022, p. 10*).

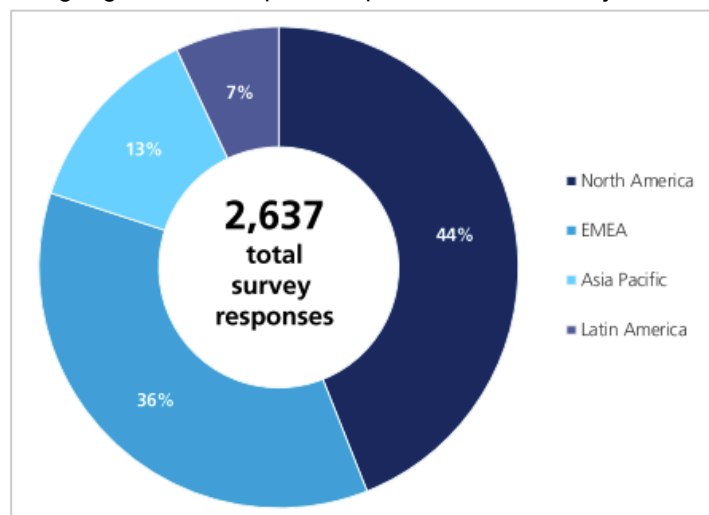
Imagen 33. Distribución geográfica de respuestas para el índice de viajes de incentivo del año 2022



Fuente: Incentive Travel Index Highlights (2022)

Si comparamos esta distribución con la última antes de la pandemia observamos una distribución similar en la que Norte América sigue liderando el ranking con un 44%, seguido de un 36% de EMEA (Europa, Oriente Medio y África), un 13% de Asia Pacifico y un 7% de Latinoamérica (*Incentive Travel Index SITE 2019, 2019, p. 17*).

Imagen 34. Distribución geográfica de respuestas para el índice de viajes de incentivos del año 2019



Fuente: Incentive Travel Index SITE 2019

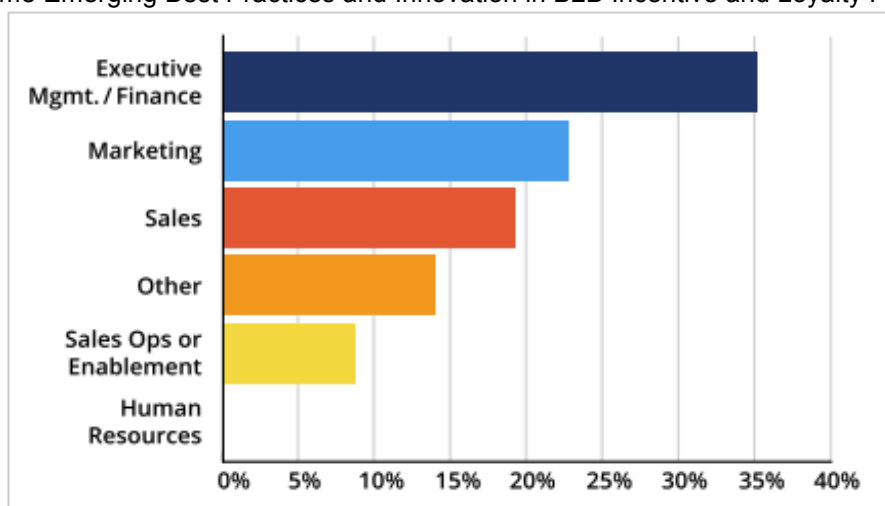
En lo que respecta a los departamentos responsables dentro de la estructura empresarial, es interesante describir qué figura toma las decisiones en torno al viaje de incentivo, que cabe recordar entra dentro del catalogado como turismo de negocios.

Existen diversos enfoques sobre la propiedad de un programa de viajes. Sólo el 23% de las empresas encuestadas cuenta **con un departamento designado** dentro de la estructura de la empresa. El 77% atribuye la responsabilidad del programa de otros departamentos, como finanzas (28%), compras (24%) y RRHH (15%). (American Express Global Business Travel – GBT-, 2019, p. 5)

A pesar de que la literatura reconoce como funciones de los recursos humanos las dirigidas a “[...] garantizar la motivación, la evaluación, el enfoque coherente para el desarrollo de los equipos” (Ozkese, 2019, p. 808). No siempre es este departamento el encargado de tomar las decisiones oportunas sobre los viajes de incentivo. “Muchas de estas actividades pueden ser desarrolladas por el cliente con sus áreas internas de marketing y ventas y/o a través de empresas especializadas” (Nardone, 2014, p. 118).

En el informe de buenas prácticas de la Asociación de Marketing de Incentivos, las funciones principales de quienes respondieron la encuesta iban desde la dirección ejecutiva o finanzas, pasando por ventas, márketing y algunos mandos intermedios. La antigüedad en las empresas de esas personas oscilaba entre dos años y más de 30 años de experiencia. Más del 60% de quienes respondieron contaban con 10 o más años de experiencia en el campo de los incentivos y programas de fidelización (Emerging Best Practices and Innovation in B2B Incentive and Loyalty Programs IESP White Paper, s. f., p. 2)

Imagen 35. Funciones o áreas a las que pertenecen las personas que respondieron a la encuesta para el informe Emerging Best Practices and Innovation in B2B Incentive and Loyalty Programs 2022



Fuente: *Emerging Best Practices and Innovation in B2B Incentive and Loyalty Programs (2022)*

#### 4.2.2.2. La oferta

Aunque es esencial realizar un análisis previo del turismo de ocio como paso fundamental para presentar la cadena de valor del turismo MICE, debido a las similitudes en su estructura y funcionamiento, es correcto afirmar que el turismo de ocio se refiere principalmente a interacciones **B2C** (*business to consumer*, de la empresa al consumidor final), mientras que el turismo MICE se enfoca en interacciones **B2B** (*business to business*, de empresa a empresa).

Esta distinción tiene importantes implicaciones tanto en el ámbito profesional como académico, lo que por sí solo justifica la necesidad de llevar a cabo un análisis específico de la cadena de valor del turismo MICE. No obstante, en ambos escenarios, el acto de trasladar los productos y servicios turísticos del productor al comprador requiere la intervención de intermediarios. Autores como Kokkomäki (citado por Rojas Bueno, 2022) entre otros sostienen que estos intermediarios establecen un vínculo entre ambas partes y agregan valor al coordinar y reservar todos los servicios solicitados por el cliente.

Según Davidson y Cope (2003 citado por Rojas Bueno, 2022)), en el sector MICE los intermediarios pueden dividirse entre por un lado aquellos que trabajan para el comprador: en este caso encontramos a los Organizadores Profesionales de Congresos (OPC), a las agencias localizadoras de emplazamientos para eventos (*venue-finding agencies*), agentes receptivos (*Destination Management Companies* o DMCs) y empresas productoras de conferencias.

Por el otro lado, hallamos a aquellos que trabajan para el proveedor: “entes promotores del destino (*Destination Marketing Organizations* o DMOs) y asociaciones de entes locales como los *convention Bureaus*” (Rojas Bueno, 2022, p. 17).

Entre todos estos agentes, la clave está en dos factores, por un lado, usar agencias o intermediarios permite a la empresa un ahorro de tiempo y por otro lado genera una confianza. Confianza entendida por Morgan y Hunt, (1994) como cuando una de las partes cree en la integridad y fiabilidad de la otra. Y el ahorro del tiempo y esfuerzo aunado bajo el término conveniencia, definido por Kaswengi y Lambey-Checchin como aquello que “facilita al cliente la compra del producto en cualquier lugar, de cualquier momento y en cualquier forma” (citado por Rojas Bueno, 2022, p.21).

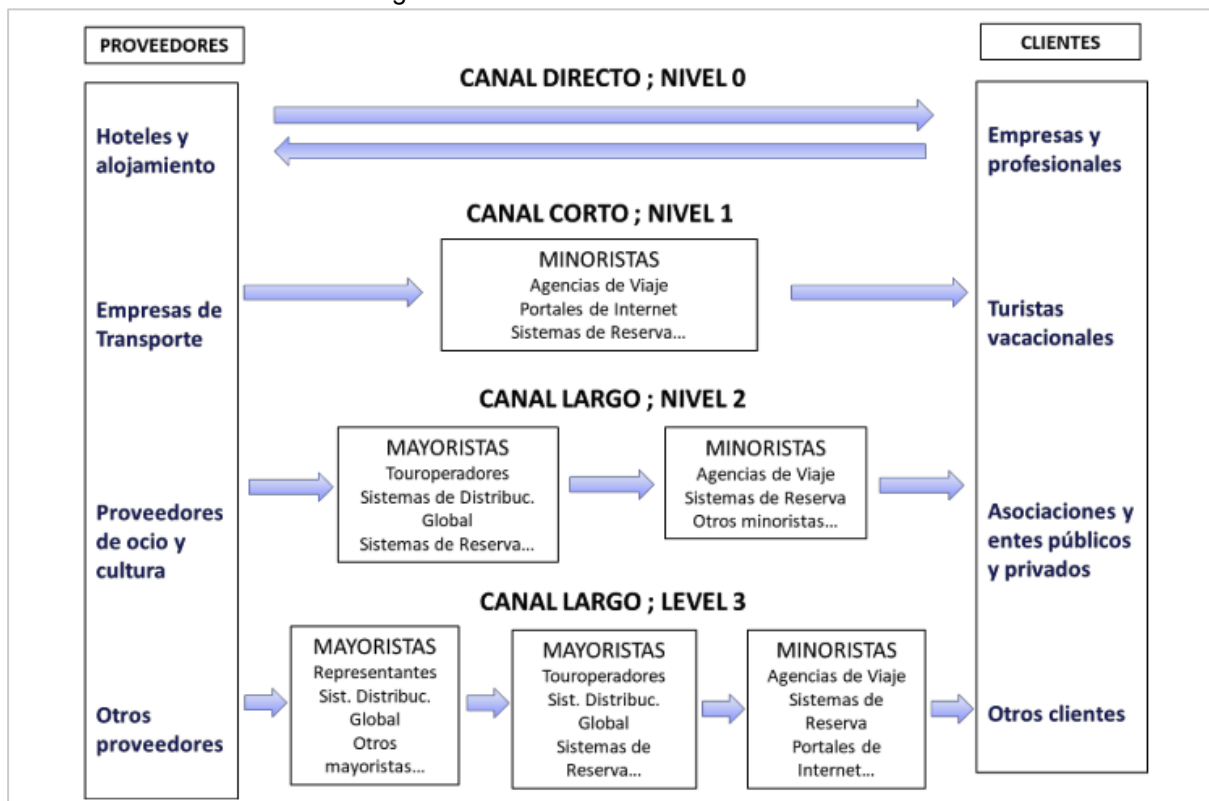


Existe una tendencia actual a eliminar intermediarios en la cadena de distribución del turismo en general y del turismo MICE en particular, y es objeto en la industria de moderada controversia. Sus causas más identificadas son la búsqueda del ahorro en la organización de los eventos y la irrupción de internet y las TIC, posibilitando a las personas a acceder a información y proveedores directos sin necesidad de intermediarios. (Rojas Bueno, 2022, p.18)

Pero no es este el objetivo del apartado que nos ocupa, sino el de describir la cadena de distribución y poner en valor a los intermediarios de la misma. “Intermediarios que evolucionan y se transforman constantemente, manteniendo actores principales, pero introduciendo otros nuevos con marcada dimensión tecnológica” (Ruiz y García, 2022, p. 56).

Si analizamos el canal de distribución turístico adaptado por Rojas Bueno (2022) a partir del de Alcázar Martínez (2002).

Imagen 36. El canal de distribución turístico



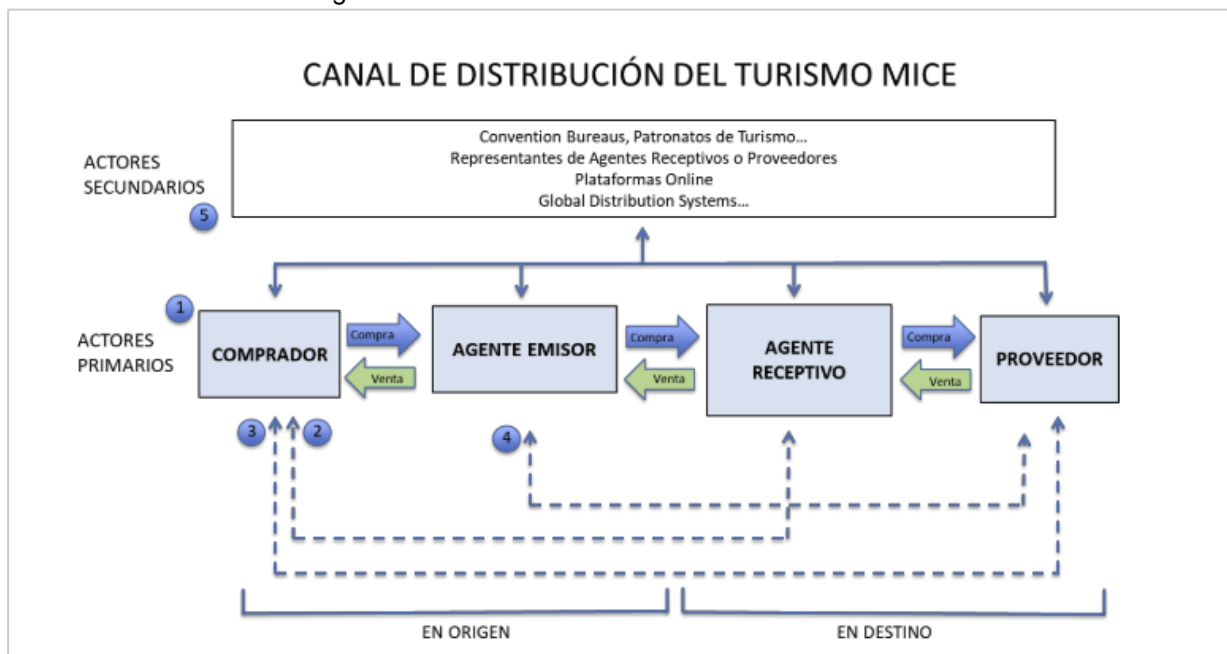
Fuente: Rojas Bueno (2022) a partir de Alcázar Martínez (2002, p. 15)

Si se observa el papel de los intermediarios, aplican a prácticamente todas las interacciones entre los proveedores y los clientes, pero hemos de recordar que en el turismo MICE las

interacciones son de cliente-empresa por lo que el rol de estos intermediarios cobra más sentido.

En mercados complejos como es el MICE se tiende a redes de colaboración, un concepto mucho más dinámico y en el que “los diferentes agentes de forma coordinada interactúan para general el producto final demandado por el cliente” (Rojas Bueno, 2022, p. 18). Por tanto, el canal de distribución del turismo MICE sería el siguiente:

Imagen 37. El canal de distribución del Turismo MICE



Fuente: Rojas Bueno (2022) adaptado de Mweiumo y Halpen (2016, p. 40)

Es interesante detenerse en la distinción geográfica o espacial de los agentes implicados, por un lado, están los que se sitúan en el origen (comprador y agente emisor) y los que se sitúan en destino, que es el agente receptivo y el proveedor final.

Los dos agentes intermediarios principales, según Davidson y Cope (2003),

han sido tradicionalmente representados por una agencia de viajes localizada en el mercado de origen y que habitualmente trabaja para el comprador (en el caso del agente emisor) o en destino coordinando todos los servicios para producir el evento (en el caso del agente receptivo). No obstante, la madurez del mercado MICE y su creciente complejidad han dado lugar a la aparición de una serie de intermediarios que, bajo diferentes nombres, llevan a cabo las labores de los intermediarios. Entre ellos podemos destacar: casas de incentivo, agencias organizadoras de eventos, organizadores profesionales de congresos, buscadores de localizaciones, etc. (p.41)

Este uso de los intermediarios queda de manifiesto en la realidad del sector ya que, a la hora de contratar servicios de organización y gestión de viajes de incentivos, las empresas suelen recurrir a empresas externas o agencias.

A pesar de la división sobre qué tipo de intermediario utilizar, el 85% de las empresas afirma trabajar con algún tipo de agencia, [...]. La mayoría de los encuestados (46%) utiliza actualmente una agencia, una cuarta parte (24%) opta por dos, el 15% utiliza tres y el 15% utiliza cuatro. (*Incentive travel Industry Index 2019*, 2019, p. 9)

Y en el año 2022 e el índice del viaje de incentivo, las respuestas verifican la distribución anteriormente citada mostrando hasta 5 roles diferentes:

- Usuario final corporativo
- Empresa de gestión de destinos (DMC)
- Organización de marketing de destinos (DMO)
- Proveedor de destino
- Agencia de terceros (agencia de viajes de incentivo)

“Más de 1,400 profesionales de la industria de viajes de incentivo, representando 19 sectores industriales y 74 países, participaron en la encuesta” (*INCENTIVE TRAVEL INDEX 2022 Survey Highlights*, 2022, p. 3). Es decir, queda de manifiesto que la organización, planificación, gestión y operación de un viaje de incentivo es una responsabilidad que necesita de una especialización en el área que genera la seguridad y el ahorro de tiempo necesario para poderse llevar a cabo, en palabras de Martínez Millares:

Es un fenómeno complejo que refleja un negocio muy productivo en el turismo y que requiere, para que deje los márgenes de ganancia deseables, que el trabajo de organización se haga siguiendo rigurosas normativas profesionales que solo un verdadero OPC es capaz de hacer, pues es quien conoce el manejo de las herramientas que se utilizan para tales fines y cuenta además con la experiencia de un verdadero profesional. (2016, p. 50)

Y, en efecto la responsabilidad es tan alta como las posibilidades de que un programa o viaje de incentivo fracase si no se tiene en cuenta una serie de detalles y una planificación minuciosa. Dan Pink sostiene que implementarlos sin comprender la ciencia de la motivación es un juego peligroso. Los programas de recompensa funcionan, y en este campo, los viajes de incentivo especialmente... pero solo si están bien diseñados.

En el ámbito de los programas de incentivos y recompensas, se han identificado varios aspectos cruciales que requieren consideración.

Concretamente la equidad en las normas, los objetivos concretos y la adecuación de los incentivos a las necesidades individuales emergen como componentes esenciales en el diseño y la implementación exitosa de programas de incentivos y recompensas en entornos organizacionales (Ariely, 2012; Peltier, Schultz y Block, 2005; IRF, 2017; Prelec y Loewenstein, 1998; Berman y Pequeño, 2012). (Eventoplus, 2021, p. 9)

Anteriormente citadas, existen diversas tipologías de empresas que llevan a cabo estas gestiones, una de las más usuales son las Compañías de Gestión de Destinos (DMC, por sus siglas en inglés) que son un negocio turístico con fines de lucro ubicado localmente, cuya función es brindar a grupos e individuos servicios que satisfagan sus intereses y necesidades de viaje, reunión y entretenimiento en un momento y lugar específicos. “Puede tratarse de un negocio basado en el hogar con una sola persona, o bien ser una empresa internacional con 500 empleados ubicados en ciudades clave” (Gillette y Gillette, 1995, p. 4).

#### **4.2.2.3. Perfil profesional del sector de la gestión de eventos y los viajes de incentivos.**

**El o la profesional** que trabaja en este tipo de compañías se denomina "*Meeting Planner*" (Planificador de Reuniones) o "*Event Planner*" (Planificador de Eventos) y estos términos resultan autoexplicativos en su significado.

Su tarea consiste en planificar y ejecutar reuniones y eventos para asociaciones, organizaciones, empresas, entre otras entidades. Algunos están afiliados a asociaciones o corporaciones a nivel nacional o regional, operando en diferentes áreas geográficas según el lugar donde se celebre la reunión o evento de la asociación o corporación en un año determinado. Otros trabajan como autónomos independientes, estableciendo su residencia y trabajando principalmente en una ubicación específica. Es fundamental realizar una distinción entre el voluntario de una organización o el planificador de reuniones interno de una corporación y el profesional que proporciona servicios de planificación de reuniones como medio de sustento económico. (p. 6)

Esta persona puede denominarse *event manager*, *responsable de eventos*, aunque “no existe un término completamente equivalente para referirse al profesional de la gestión de eventos” (Gil-Jerez, 2023, p. 27). Sí existe consenso en considerar que debe aunar una serie de conocimientos, destrezas y valores que desde el grupo Eventoplus engloban en 5 bloques y que quedan resumidos en la siguiente imagen:

Imagen 38. Esquema de conocimientos y destrezas del *event manager*



Fuente: elaboración propia a partir de Mottard y Tibbs Unsplash (2021, pp. 25-26)

En la imagen anterior se analiza el perfil del *event manager* como persona que puede organizar viajes de incentivos u otro tipo de eventos de empresa, en el siguiente análisis,

elaborado por la SITE *foundation* se especifican las competencias y tareas del perfil profesional de la persona que gestiona los programas concretos de incentivo (Anexo I).

En dicho análisis se dividen las destrezas en tres áreas principales: argumentos comerciales de los viajes de incentivos, venta al mercado de viajes de incentivo y gestión de los viajes de incentivos (*SITE Job Analysis Manager*, s. f.).

Dentro de los **argumentos comerciales**, se identifican las siguientes competencias:

- Planificación estratégica
- Diseño de los programas de incentivos
- Recursos humanos
- Gestión de los públicos de interés
- Administración

Dentro del **área de ventas**, se identifican las siguientes competencias:

- Ventas
- Profesionalidad

Por último, en el **área operativa** se identifican las siguientes competencias:

- Gestión financiera
- Marketing
- Comunicación
- Gestión de riesgos
- Gestión de crisis
- Gestión de proyectos
- Gestión del destino

Por tanto, se observa que la persona que se dedica profesionalmente a la planificación, venta y gestión de los viajes de incentivo tiene un perfil analítico, debe comprender e integrarse completamente con las necesidades, misión, visión y valores de la empresa y un carácter operativo que le permita la gestión de proyectos complejos.

Autoras como Bernués Olivá (2015) afirman que las actividades clave para el desarrollo profesional del /la gestor/ra de eventos son:

- 1- **Planificación:** como combinación de estrategias para lograr un objetivo

- 2- **Organización:** como agrupación de recursos y profesionales para el mejor aprovechamiento y rendimiento en recursos y en imagen [...]
- 3- **Control:** para cuantificar el conjunto de recursos utilizados y su uso para valorar. (2015, pp. 369-370)

En definitiva, un profesional “interdisciplinar y un perfil multifuncional” (Gil-Jerez, 2023, p. 27). Gil-Jerez citando a Otero (2017) sostiene que esta figura de *event manager* “puede situarse dentro de la empresa, como persona adscrita a diferentes departamentos (Dirección de comunicación o relaciones públicas) o bien externo, como persona o agencia contratada puntualmente para uno o varios proyectos” (p. 27).

Otro de los aspectos que debe incorporarse en el perfil de este tipo de profesionales es su adaptabilidad a un entorno cambiante, y esta habilidad debe adquirirse ya en la etapa formativa:

Debido al entorno en constante cambio de la industria y a la demanda de los estudiantes, así como de los empleadores, los diseñadores de planes de estudio de gestión de eventos deben ser versátiles y estar atentos a las tendencias cambiantes y los requisitos del lugar de trabajo. Es crucial reconocer el hecho de que un plan de estudios en particular no puede aplicarse de manera universal, ya que tal acción podría resultar en un fracaso. En otras palabras, toda la información implementada en un plan de estudios debe ser analizada previamente e interpretada con precaución y sensibilidad a la cultura y la situación de la industria. (Ante et al., 2014, p. 640)

Se observa una relación directa entre la experiencia pero también la formación de este perfil para conseguir el éxito en la organización de este tipo de proyectos, pues “cuanto más conozca un profesional su campo de actuación y mejor formado esté, más exitoso será [...]” (Bernués Olivá, 2015, p. 371).

Autoras como Dos Santos (2020) afirman que la gestión de eventos profesionales es una industria en la que trabaja una mayor proporción de mujeres que de hombres, pero lamentablemente en este sector existen las mismas desigualdades que en el resto. “El techo de cristal y mandos superiores copados por hombres son dos ejemplos y sería recomendable aplicar medidas para lograr la igualdad plena” (p. 169).

En el informe de la figura del gestor de eventos de Eventoplus se indica:

Este informe está escrito en género masculino ("el event manager") por simplicidad, pero se reconoce que la profesión está compuesta en su mayoría por mujeres (¡y precisamente por eso se destaca su alta calidad profesional!). Además, utilizamos el acrónimo EM para hacer referencia al event manager. (Mottard y Tibbs Unsplash, 2021, p. 5)

En el informe de *The Events Events Report 2021*, la autora lista a las 11 personas más influyentes de la industria de la organización de eventos y tan sólo "2 son del género masculino" (Tripp, 2021, pp. 15-21).

Otro ejemplo que refuta este dato es un estudio sobre el stress laboral de las personas que gestionan eventos la muestra se constituyó con 96 personas de los cuales "41 eran hombres, (42,71%) y 55 mujeres (57,29%)" (Bermejo-Casado et al., 2017, p. 1403).

Y una vez más se confirma:

en el perfil demográfico de los organizadores de eventos: la conclusión a la que llegó Robson (2011), es que se trataba predominantemente de mujeres, entre 35 y 44 años, con una experiencia de 15 años en el sector. Por su lado, un año después, Alexander et al. (2012) concluyeron que el perfil era igualmente el de una mujer, más joven, entre 18 y 35 años, licenciado en comunicación o con un título de planificador de eventos, con una experiencia de 10 años o menos en el sector. (Gil-Jerez, 2023, p. 29)

En el campo del asociacionismo profesional, observamos la misma situación, un ejemplo es la composición de la junta directiva o de la presidencia del Capítulo Ibérico de MPI, en la que en su corta historia, pues se fundó en el 2006, ha tenido "7 presidencias, tres mujeres y 4 hombres y en la junta directiva actual son 23 personas, 6 hombres y 17 mujeres" (*MPI Iberian Chapter Equipo*, 2023).

#### 4.2.2.4. Tipos de incentivos y modelo de implementación

Una vez detallados los rasgos más característicos del sector que planifica y gestiona los programas de incentivos, se abordarán sus tipologías y cómo las empresas implantan estos sistemas de recompensa, así como los errores más frecuentes. La IRF recomienda que uno de los primeros pasos a la hora de implementar un programa de incentivos sea cuantificar y elaborar un presupuesto.

Se recomienda que las organizaciones dediquen un 1.5-2% de la nómina para financiar su programa de reconocimiento social. Esto incluye todos los costos del programa, desde su



diseño con la ayuda de asesores profesionales, las plataformas y tecnologías involucradas en la gestión y medición de los programas de reconocimiento, todos los costos administrativos y de capacitación necesarios, así como las pequeñas recompensas, puntos u otros tokens tangibles de aprecio que puedan acompañar al reconocimiento.

Por supuesto, el 1.5-2% de la nómina es solo una referencia aproximada. Las economías de escala entran en juego a medida que las empresas crecen, reduciendo los costos, pero las empresas pueden aumentar sus esfuerzos y presupuestos en momentos de cambio o recuperación de crisis. Cada organización debe utilizar la información y las herramientas a continuación para estimar los requisitos presupuestarios de su programa de reconocimiento en función de sus circunstancias únicas. (IRF, s. f.)

Esta fundación recomienda hacer la distinción entre programas de incentivos y programas de reconocimiento. Como hemos visto, se sugiere como punto de partida un 1,5-2% de la nómina de cada trabajador/ra pero esta cifra podría ser insuficiente en el entorno cambiante y los nuevos retos de la realidad laboral, pues el trabajo remoto y el entorno empresarial tan rápido y disruptivo puede requerir aumentar estas cifras.

Un programa de incentivo y un programa de reconocimiento son herramientas para la participación y retención de la plantilla, el reconocimiento es un elemento crítico de cualquier programa de incentivos y recompensas, pero en el sentido más amplio, las empresas deberían abordar siempre ambos enfoques:

- **Un programa de reconocimiento** es más universal y casi la totalidad de la plantilla puede calificar para ellos, siendo recomendable que todas las personas que trabajan en la organización lo obtengan.
- **Los programas de incentivos** son más concretos y se trata de reconocer a personas y equipos por logros medibles y resultados concretos, por ejemplo, las mejores personas en ventas pueden cuantificar financieramente y recibir recompensas según estas cantidades. (IRF, 2019)

Dentro de los programas de reconocimiento se hallan:

- **Hitos o trayectorias:** por ejemplo, los 15 años en la empresa o la jubilación
- **Comportamientos:** buscar y reconocer estos comportamientos como un servicio al cliente excepcional o una colaboración meritoria.
- **Aprendizajes:** reconocer cuando las personas adquieran nuevas habilidades o conocimientos, de esta forma se construye la cultura del aprendizaje continuo.
- **Salud y bienestar:** desde la prevención de accidentes hasta reconocer a las personas que hacen de su espacio de trabajo un lugar más saludable.

- **Ideas/sugerencias:** motivar a la plantilla a compartir innovaciones y mejoras.
- **Acciones concretas,** en este punto se trasladaría ya al programa de incentivos porque se trata de reconocer y premiar resultados concretos como cantidades de ventas, número de nuevos clientes y para este tipo de acciones se ofrecen recompensas tangibles, sean un viaje de incentivo o incentivos en metálico.

En el proceso, se van a necesitar unos recursos materiales humanos y económicos, que como se ha indicado, no suelen superar un 2% de los salarios de cada profesional. Estos costes incluyen el diseño del programa a cargo de personal experto (sea externo o interno), las plataformas y tecnologías involucradas en la medición y gestión de datos, los costes de administración y capacitación y costes de los reconocimientos como pines, diplomas, medallas u otros símbolos tangibles que acompañan el reconocimiento.

Se listan asimismo que los elementos vertebradores de estos programas sean:

- Declaración de propósito y objetivos clave del programa
- Reglas del programa y criterios de calificación
- Responsabilidades (personal/contratistas/diseñadores profesionales)
- Participantes objeto de reconocimientos
- Plan de comunicaciones y orientación para empleados
- Plan de capacitación u orientación para personal directivo
- Plan de presupuesto
- Plan de medición e informe. (IRF, 2019)

Cuando se trata de la frecuencia y la variedad de los programas de reconocimiento, se concluye que la utilización de recompensas frecuentes y de menor cuantía conlleva un incremento en el esfuerzo de los/las trabajadores/as y/o en la calidad de su desempeño en algunos casos. Asimismo, se observa que cuando existe un número limitado de recompensas no monetarias que son pequeñas y recurrentes, y durante un período de tiempo relativamente corto, la plantilla tiende a acostumbrarse a ellas, lo que reduce su impacto (fenómeno de saciedad). En contraste, este fenómeno es menos probable que ocurra cuando se utilizan recompensas en efectivo. Por tanto,

las personas encargadas de diseñar programas de incentivos deben tener en cuenta la importancia de ofrecer una amplia gama de opciones de recompensas no monetarias y en la introducción periódica de nuevos tipos de recompensas, sobre todo cuando se aplican recompensas frecuentes y de menor cuantía. (Schweyer y Newman, 2023, pp. 3-4)

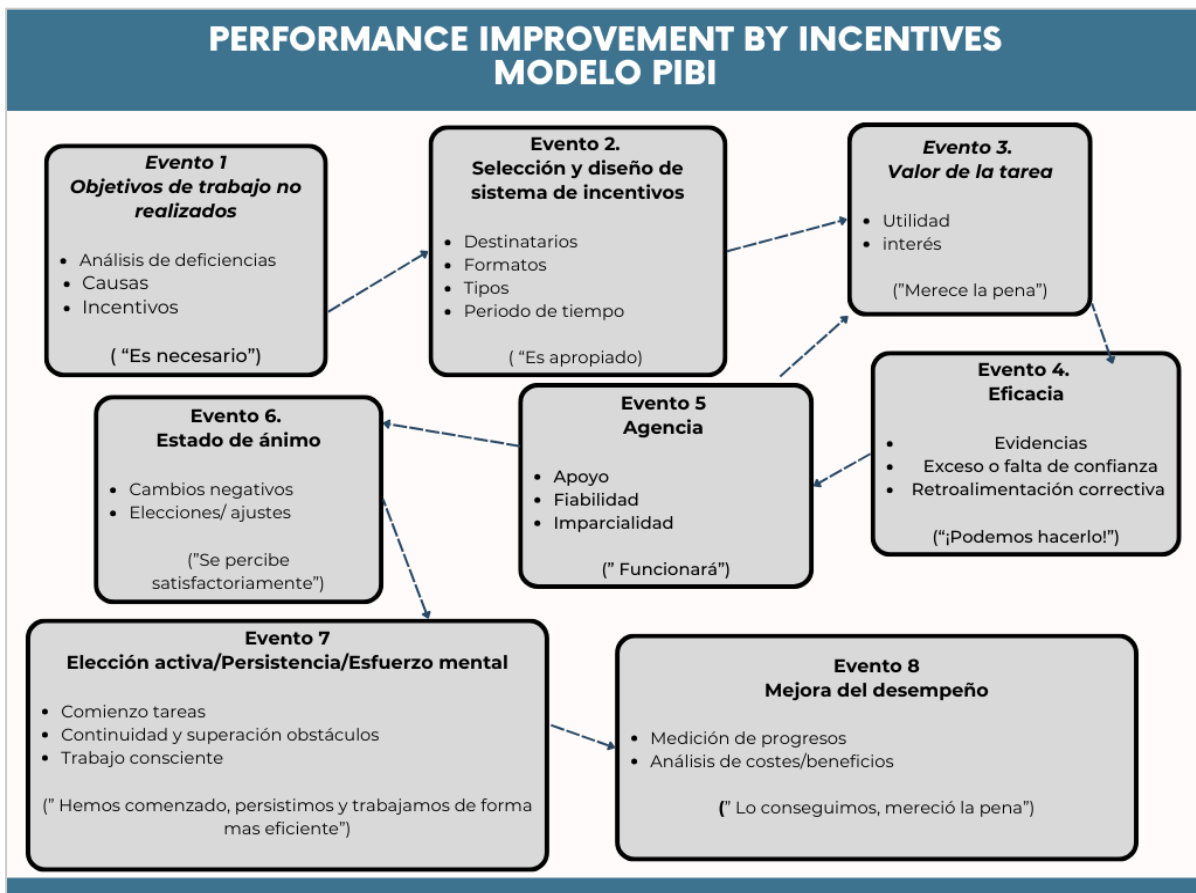
También hay que tener en cuenta la importancia de establecer objetivos que sean alcanzables, pues, según afirma La IRF en conjunto con la *International Society for Performance Improvement* (ISPI) “si el objetivo a alcanzar es imposible, se anula todo el sistema de incentivos” (2002, p. 14). En dicho informe, muy centrado en los incentivos económicos, se ofrece un modelo de implementación de sistemas de incentivos llamado PIBI (*Performance improvement By Incentives*) basado en el modelo CANE (*Commitment and Necessary Effort*). El mismo sostiene que el compromiso con los objetivos y el esfuerzo mental son cuestiones motivacionales clave en la mayoría de los entornos laborales. El modelo CANE es la base del modelo PIBI, que es un enfoque ampliado de implementación de incentivos, basado en 8 eventos o etapas.

El modelo PIBI es en definitiva tanto una herramienta de diagnóstico como una herramienta de prescripción para la selección e implementación de sistemas de incentivos. Utilizando este modelo, los gestores de programas de incentivos tienen una herramienta que ayuda a:

- 1- Identificar áreas de importancia y relevancia;
- 2- Proporcionar orientación sobre los procedimientos paso a paso de implementación y
- 3- Solucionar problemas y corregir el sistema si no está dando los resultados deseados.

Cabe señalar que el modelo PIBI (Imagen 39) busca identificar y describir solo aquellos elementos que son universalmente relevantes para la introducción e implementación de sistemas de incentivos. Según el modelo, la forma de incentivo con mayor valor (o utilidad) finalmente conducirá a los mayores aumentos en el rendimiento.

Imagen 39. *Performance Improvement by Incentives* (Modelo PIBI)



Fuente: elaboración propia a partir del PIBI *Model* (2002, p.16)

En este modelo se separan las acciones a emprender en ocho etapas y el éxito del mismo incluye una serie de requisitos previos:

- El compromiso de toda la empresa para apoyar estos reconocimientos e incentivos.
- Una adecuada comunicación de los mismos, con fluidez en la misma a lo largo de todo el proceso.
- Todas las personas tienen que tener sus tareas previamente delimitadas e identificadas y su rendimiento debe ser medible, con una coherencia y temporalidad alcanzables.
- Las personas deben contar con las adecuadas condiciones para poder desempeñar su trabajo con garantías, los que anteriormente han sido descritos como factores higiénicos. (ergonomía, horarios apropiados, seguridad, salarios)
- Debe poderse adaptar el reconocimiento según las variaciones culturales de la empresa (para multinacionales, ha de adaptarse este programa) (pp. 23-40).

Este modelo ha sido ampliamente estudiado y actualizado de acuerdo a las necesidades cambiantes del entorno, en 2012 la propia IRF simplificó los 8 puntos anteriores especificando los objetivos de cada punto:

1. Evaluar las diferencias entre los objetivos de la empresa y el rendimiento de la plantilla.
2. Seleccionar el programa más adecuado para cerrar la brecha (programa de incentivos basado en cuotas o reconocimiento basado en nominaciones).
3. Garantizar que el programa potencie el valor que los y las empleados/as asignan a los objetivos laborales mediante recompensas, comunicación y apoyo.
4. Formación para asegurarse de que las personas hacen las cosas correctas que contribuyen al éxito.
5. Apoyar el programa prestando especial atención a la forma en que se otorgan las recompensas, cómo se distinguen de la compensación y la equidad con la que se distribuyen los premios.
6. Garantizar que los incentivos tengan un impacto en la emoción y el espíritu organizativo.
7. Medición de los resultados motivacionales.
8. Analizar el programa en función de los objetivos y costes, con información actualizada para ajustar futuros programas.

En dicha actualización, se remarca la figura del departamento de recursos humanos como departamento líder en estas iniciativas, pero, de nuevo enfatizan la necesidad de contar con una agencia o una figura experta que garantice (en el punto 6) la equidad del proceso.

Las empresas que deseen incluir estos elementos de reconocimiento, deberían ponerse en contacto con cualquiera de los profesionales que prestan estos asesoramientos y consejos. Las empresas que lo hacen tienen el doble de posibilidades de retorno que las que desarrollan programas por su cuenta. (Van Dyke Y Ryan, 2012, pp. 278-279)

#### **4.2.2.5. El viaje de incentivo**

Una vez analizada la base y los pasos previos que toda empresa debe realizar para poder implementar esta herramienta, (que no está aislada sino forma parte de un conjunto interdependiente de elementos que se combinan para conseguir un fin), pasaremos a detallar los aspectos concretos de un viaje de incentivo.

Se aborda el viaje de incentivo como:

Una herramienta motivacional para aumentar la productividad o alcanzar objetivos empresariales, en la cual los participantes obtienen la recompensa basada en un nivel específico de logro

establecido por la dirección. Los que logran este nivel son recompensados con un viaje, y el programa está diseñado para reconocer los logros de los participantes (Severt y Breiter, 2010, pp. 10-11).

Para optimizar los beneficios de un programa de incentivos de viaje, es esencial que el mismo incorpore los siguientes elementos:

- 1) el reconocimiento de los receptores de incentivos,
- 2) oportunidades de establecer conexiones para las personas con mejores resultados, con el propósito de fomentar relaciones con otros destacados colegas y miembros clave de la alta dirección,
- 3) promover la colaboración entre las personas que han obtenido los resultados más destacados y la dirección con respecto a las mejores prácticas e ideas,
- 4) incentivar a los y las receptores de incentivos a mantener un alto nivel de desempeño de manera sostenida. (Severt y Breiter, 2010, pp. 10-11).

La elección del destino del viaje de incentivos resulta un aspecto crucial en el diseño del programa de viajes de incentivo pues debe motivar a la audiencia y satisfacer las necesidades empresariales. (*Attendee Preferences for Incentive Travel: How the Right Destinations and Good Program Design Boost Employee Motivation*, 2023, p. 2)

El entorno de toma de decisiones para la industria de viajes de incentivo es, efectivamente, complejo y cambia rápidamente. El impacto de las diversas fuerzas ambientales que interactúan entre sí es de difícil predicción y plantea numerosos desafíos a los gerentes en el sector de viajes de incentivo. (Xiang y Formica, 2007, p. 1200)

Existen una serie de elementos que impactan directamente en la motivación del viaje y la percepción de su valor tales como:

- El atractivo de las modalidades de viaje, es decir tener la posibilidad de elegir entre viajes en grupo y viajes individuales atrae a una amplia gama de participantes, especialmente entre los más jóvenes.
- La personalización de experiencias ya que los y las participantes buscan experiencias más personalizadas y menos estandarizadas, lo que incluye la flexibilidad en la gestión de su tiempo durante el viaje.
- La privacidad y flexibilidad, porque los programas que permiten a los y las participantes encontrar momentos de privacidad y flexibilidad dentro de un entorno de viaje en grupo se consideran altamente motivadores.

- El espacio de reconocimiento, como se ha analizado anteriormente, el reconocimiento de los logros de los participantes es un factor motivador esencial en los programas de incentivo de viaje.
- Alojamiento de lujo, pues la oferta de alojamientos de alta calidad sigue siendo un elemento de alto valor para los y las participantes.
- Existencia de tiempo libre para el descanso, debido a que el proporcionar tiempo libre suficiente para relajarse es una de las prioridades más importantes para los y las viajeros/as de incentivo.
- La oportunidad de llevar acompañante, ya que la opción de llevar a un/una acompañante se considera un incentivo valioso.
- Cobertura de gastos personales. Los programas que cubren los gastos personales de los y las participantes siguen siendo muy atractivos.
- Extensión de la duración del viaje, puesto que la posibilidad de extender los viajes al principio o al final es un elemento que impacta positivamente en la motivación.
- Interés del destino: La elección de destinos, como cruceros y ciertas regiones influye en la motivación de los participantes.
- El retorno a destinos previos, ya que la disposición a regresar y recomendar destinos previamente visitados también influye en la motivación.
- Tendencias cambiantes. Ser consciente de las tendencias cambiantes en preferencias de viaje y adaptar los programas en consecuencia es fundamental para mantener la motivación.
- Posibilidad de *networking*, ya que la oportunidad de establecer conexiones y relaciones con otros participantes y la alta dirección también es un factor motivador clave.
- Seguridad y orientación, porque la seguridad proporcionada por el personal de viaje en grupo y la orientación en destinos desconocidos son elementos que impactan positivamente en la motivación.

El estudio en el que están extraídas estas conclusiones se circunscribe a empresas localizadas en Estados Unidos, por lo que los destinos más nombrados e identificados como “altamente motivadores” están condicionados por tanto la distancia como por la experiencia previa (*Attendee Preferences for Incentive Travel: How the Right Destinations and Good Program Design Boost Employee Motivation*, 2023, pp. 8-15).

Los destinos también pueden clasificarse, es decir el destino se reconoce como un “premio” y dependiendo del mismo se le otorga más o menos valor en la mente de quien recibe el reconocimiento y, por tanto, se pueden categorizar. Por ejemplo, un viaje a un destino

internacional se correspondería con el premio más elevado mientras que un viaje a un destino nacional podría identificarse como un premio con menos valor. También existe la posibilidad que, si se consiguen objetivos hasta un nivel 2, se gane un viaje a un destino cercano, pero si se continúa el buen desempeño y se alcanza un nivel superior, el destino sea equivalentemente mejor. De esta forma siempre se viaja pero se halla una proporcionalidad (Shinew y Backman, 1995, p. 292).

El destino debe ser: “[...] inspirador, diferente de otros destinos previos, todos los servicios han de ser de lujo, las actividades únicas y la compañía grata” (Kononenko, 2014, p. 16).

Y en efecto, la selección del destino, como se ha nombrado anteriormente es uno de los puntos más complejos en este proceso. Los factores que tradicionalmente se han asociado a esta decisión (Mair 2005) eran “el presupuesto, los costes, singularidad del destino, disponibilidad de servicios, clima y atractivos turísticos y atributos culturales” (Mair et al., 2016, p. 355).

En el estudio llevado a cabo por Mair et al. (2016) se seleccionaron los factores de decisión más relevantes en torno al destino, si bien su importancia era diferente dependiendo de la procedencia de los/las gestores del viaje. Entre estos factores destacan la accesibilidad del destino, la disponibilidad de alojamiento y la percepción de la imagen del destino por parte de los planificadores. Por otro lado, se observó que los aspectos relacionados con las instalaciones para reuniones y el entorno del lugar no tuvieron la misma relevancia en la toma de decisiones. Además, surgieron factores de consideración significativa que no son incluidos normalmente en los criterios de selección de destinos, tales como la originalidad del destino, la percepción de riesgo asociado al mismo y las tasas de cambio de divisas. Un hallazgo importante en este estudio radica en

las diferencias identificadas entre las nacionalidades de los entrevistados con respecto a las "oportunidades fuera de la conferencia o las reuniones". Mientras que para los planificadores australianos y estadounidenses estas oportunidades se consideraron atractivas, pero no esenciales ni prioritarias, para los planificadores chinos revisten una importancia considerable en su toma de decisiones. (2016, p. 359)

La siguiente imagen muestra al detalle los factores o elementos de decisión sobre los destinos:



Imagen 40. Esquema de los factores de decisión sobre los destinos de incentivos



Fuente: elaboración propia a partir de la figura 1 de Mair et al. (2016, p.360)

Autoras como Gračan, Sotošek y Šerić (2018) recogen algunas estrategias para adaptarse a cambios en el presupuesto. Cambios que pueden suceder, como habíamos visto cuando existe un riesgo de fluctuación por cambio de divisas u otras circunstancias. Pero también puede ocurrir que, si el destino es atractivo, la motivación y por tanto la productividad ha aumentado, el presupuesto destinado al viaje se vea asimismo incrementado.

Cuando se incrementa el presupuesto las sugerencias incluyen: añadir efecto *Wow* o sorpresas, seleccionar alojamientos o sedes más lujosas, incrementar el presupuesto en alimentos y bebidas, aceptar más participantes, añadir más eventos fuera del alojamiento o sedes principales, desarrollo de una App para el viaje o incluir regalos locales.

En el caso que exista una reducción del presupuesto destinado al viaje se recomienda: reducir los días del viaje, reservar en temporada baja, bajar el número de participantes, evitar alojamientos de 5 estrellas, reducir los costes de alimentos y bebidas y seleccionar ciudades no principales o destinos menos glamurosas. (p. 102)

A la hora de evaluar los atributos de calidad, “la división más habitual distingue entre atributos relacionados con el destino y atributos relacionados con el propio evento o viaje” (Lee y Chiang, 2017, p. 2200).

Los relacionados con el destino abarcan, como ya se ha nombrado, los relativos a “accesibilidad, seguridad y atractivo”, otros elementos incluyen “imagen, atracciones locales variadas, con una cultura y tradiciones motivantes” tanto para participantes como para las personas que toman las decisiones (Lee y Chiang, 2017, p. 2001).

No obstante, es de suma importancia que los clientes corporativos seleccionen con detenimiento y colaboren los DMC o cualquiera de los intermediarios en la cadena de distribución del turismo MICE dado que el éxito del programa depende en gran medida de su experiencia y profesionalismo, como señala Shin et al. (2017). La comunicación efectiva y la colaboración entre el cliente corporativo y el DMC también desempeñan un papel fundamental en garantizar que el programa esté alineado con los objetivos de la empresa y satisfaga las necesidades y preferencias de los participantes, tal como lo destacan los trabajos de Mair (2015) y Huang et al. (2015). El Informe de Tendencias IRF 2023 subraya “la profunda importancia de los profesionales especializados en viajes de incentivo” (Devika Sood et al., 2023, p. 4).

Una vez seleccionado el destino y la duración del viaje, se ha de diseñar el programa:

El itinerario del recorrido debe basarse en los intereses de los participantes del incentivo, así como en una descripción general del itinerario del recorrido que esté fundamentada en un horario, la duración de la actividad, el propósito del viaje y el equipamiento necesario para llevarlo a cabo. El itinerario del recorrido debe organizarse de manera sistemática y detallada, describiendo claramente cada actividad desde el principio hasta el final, para que los participantes puedan gestionar su tiempo adecuadamente durante el programa. Esto les permitirá aprovechar al máximo su experiencia y mantener un espíritu entusiasta a lo largo del viaje.

Las actividades planificadas pueden tener múltiples objetivos, que pueden incluir la exploración de patrimonio cultural e histórico, disfrutar de hermosos paisajes, degustar comida y bebida atractiva, así como interactuar con personas amigables. La incorporación de premios de diferentes niveles puede mejorar en conjunto la experiencia general de los participantes. (Nasution, 2016, p. 6)

Para este diseño, se destaca como imprescindible “una visita de inspección o *site inspection* al destino”, para seleccionar los proveedores y resolver cuestiones, así como obtener información adicional que puede ser usada posteriormente para la comunicación y motivación con respecto al viaje (Nasution, 2016, p. 7).

Los atributos de calidad del propio viaje son los que van a marcar la diferencia y deben ser diseñados con especial interés, “un programa creativo lleno de sorpresas agradables, actividades variadas y eventos poco comunes como programas exóticos y actividades deportivas no especializadas” (Fenich et al y Ting citados por Lee y Chiang, 2017, p. 2202)

Otros elementos de interés incluyen las visitas a lugares especiales, visitas a personas particulares, tiempo de ocio para disfrutar libremente, acceso a compras, tiempo para interactuar con colegas de diferentes niveles jerárquicos y tiempo para reconocer la identidad social de las personas galardonadas son igualmente importantes (p.2202)

A la hora del diseño del programa concreto, no existe un patrón determinado, sino una serie de consejos generales ya que los viajes de incentivos son viajes hecho a medida irrepetibles y que deben adaptarse a la historia e idiosincrasia de cada organización (Li et al., 2018, pp. 839-838).

En un caso de estudio, desarrollado por la universidad Central de Florida, se reserva el primer día, por ejemplo, para la recepción escalonada de los asistentes de diferentes partes del mundo, ajustando las llegadas a los pequeños eventos de bienvenida. También se explica los pormenores de todo el programa y se reserva una cena para que todas las personas puedan conocerse y empezar a hacer *networking*.

En el segundo día del programa se comienza con sesiones formativas a las que asisten todos los y las participantes. La tarde está reservada para actividades opcionales en las que los y las personas beneficiarias tienen la posibilidad de participar. Estas actividades abarcan opciones como golf, degustación de vinos, navegación, visita al zoológico, ciclismo, surf, o la posibilidad de disfrutar de tratamientos faciales y masajes en el spa. La segunda jornada concluye con una sesión de *networking* fuera de la sede principal, la cual incluye una cena que utiliza el buffe con diferentes espacios para promover la interacción entre los asistentes. Se coordina el transporte en autobús para satisfacer las necesidades de transporte del grupo.

El tercer día representa la última jornada completa del viaje de incentivo. Comienza con un desayuno y una sesión general para todos los participantes. Posteriormente, los asistentes se dividen en grupos y participan en una actividad de *teambuilding*. El objetivo de esta actividad es, en primer lugar, fomentar el trabajo en equipo para lograr un resultado positivo y, en segundo lugar, crear una experiencia memorable. La actividad de construcción de equipos utilizada en este programa se denominó "*Helping Hands*" (Manos que Ayudan). En

esta actividad, a cada grupo se le entregó una caja con piezas y un manual de instrucciones. Nadie sabía cuál sería el producto final mientras ensamblaban las piezas, pero al completar el proyecto, cada grupo había fabricado una prótesis de mano que luego se entregaba a víctimas de minas terrestres que habían perdido una mano. Un participante mencionó que esta actividad le hizo sentirse bien al contribuir de una manera tan importante. Muchos de los participantes entrevistados comentaron que esta sería una experiencia que recordarían siempre.

La tarde del tercer día se reservó para el tiempo libre y para prepararse para la cena de premios de esa noche. La cena de premios es un momento en el que los anfitriones reconocen a determinadas personas de la plantilla por su destacado desempeño. Estas personas son reconocidas individualmente por la alta dirección de cada sección, invitándolas a subir al escenario para recibir su muestra de agradecimiento, que suele ser una placa o un trofeo de vidrio o cristal con una grabación personalizada.

El cuarto día marca el final del viaje de incentivo. Se proporciona el desayuno y se presenta un video de los últimos días, destacando momentos especiales. Después del desayuno, comienzan las salidas (Severt y Breiter, 2010, pp. 23-25).

En definitiva, cada viaje como anteriormente se ha destacado tiene sus particularidades y se establece como un “traje a medida: un viaje personalizable, adaptado al grupo, a los valores de la empresa, a los objetivos de comunicación” (Eventoplus, 2021, p. 5).

### **4.2.3. El post evento**

Una vez se ha analizado el propósito subyacente de los viajes de incentivos y la finalidad que las empresas persiguen al implementar estas estrategias motivacionales, así como se ha examinado el perfil de dichas empresas y las características de los profesionales que gestionan tales viajes, se avanza hacia la comprensión de la ejecución de estos programas y la evaluación de los elementos cruciales que deben ser considerados en su diseño y gestión.

La última etapa de esta sección se centra en las repercusiones de los viajes de incentivos, es decir, los resultados que estas herramientas generan en el ámbito de la fuerza laboral, específicamente en el personal, y en el contexto más amplio de la empresa en su totalidad.

Para abordar esta última parte, es fundamental retroceder y presentar el factor disruptivo más significativo de los últimos años, el cual ha marcado un hito en el panorama turístico mundial y ha planteado un desafío sustancial a las empresas al momento de reevaluar sus programas de incentivos. Sin embargo, también ha brindado una oportunidad para redirigir y aumentar aún más su valor. La pandemia de COVID-19, que se desató en el año 2020, “emerge como el fenómeno de mayor impacto en el siglo XXI, y su influencia en el sector turístico ha sido profunda” (Zenker y Kock, 2020, p. 1).

El análisis detallado de este fenómeno y sus consecuencias para los viajes de incentivos se analizará en el capítulo que a continuación se inicia.

## Índice del Capítulo 5

---

5.1.	Introducción	171
5.2.	Comparativa con otras pandemias	172
5.3.	Inicio y desarrollo de la epidemia de COVID-19	177
5.3.1.	COVID-19 y su impacto en el turismo	180
5.3.2.	COVID-19 y su impacto en el turismo MICE	184
5.4.	Impacto de la COVID-19 El viaje de incentivo	186
5.4.1.	Consecuencias para la demanda	189
5.4.1.1.	En las relaciones entre las empresas y sus plantillas	189
5.4.1.2.	<i>Quiet quitting</i> o renuncia silenciosa.	191
5.4.1.3.	Consecuencias psicosociales	193
5.4.1.3.1.	Síndrome de la cabaña	193
5.4.1.3.2.	La fatiga del zoom o <i>zoom fatigue</i>	194
5.4.1.3.3.	Síndrome de Heidi o trastorno por déficit de naturaleza	196
5.4.2.	Consecuencias para la oferta	198

# Capítulo 5: LA PANDEMIA DEL COVID-19 Y SUS REPERCUSIONES PARA EL SECTOR DE LOS VIAJES DE INCENTIVO

## 5.1. Introducción

En diciembre de 2019, los medios de comunicación globales comenzaron a informar sobre un nuevo coronavirus que infectaba a personas en Wuhan, la capital de la provincia de Hubei en el centro de China. La Organización Mundial de la Salud (OMS) confirmó que el virus se había propagado y declaró la nueva cepa de coronavirus como una amenaza emergente para la salud pública internacional en enero de 2020. La organización nombró oficialmente al virus “síndrome respiratorio agudo severo coronavirus 2 (SARS-CoV-2).

A partir de ese momento, se implementaron medidas de confinamiento y cuarentena en Wuhan y posteriormente se extendieron a toda China, y luego a la totalidad del globo terrestre. En marzo de 2020, la OMS declaró “enfermedad por coronavirus 2019”, también conocida como COVID-19, como una pandemia global. “Más del 90% de las personas en todo el mundo estaban viviendo bajo restricciones de viaje dos meses después” (Yang et al., 2021, pp. 1-2).

Entre la fecha del 11 de marzo del 2020 y el 5 de mayo de 2023 (OMS, 2023), pasaron 3 años, 1 mes y 21 días en los que la humanidad sufrió “restricciones de movilidad y por tanto, uno de los sectores más afectados fue el turismo” (Yu et al., 2023, p. 2).

En este capítulo analizaremos con detenimiento este fenómeno que autores como Zenker y Kock (2020) han descrito como “uno de los eventos más impactantes del siglo XXI” (p. 1 citado por Yu et al., 2023, p. 2 ).

En este análisis distinguiremos las consecuencias que ha tenido tanto para la oferta como para la demanda de los viajes de incentivo, analizaremos en profundidad los más destacados a nivel psicosocial. En el campo de la oferta se resaltarán el importante factor que la cooperación entre todos los stakeholders supuso para la recuperación y se analizará la puesta en valor de los y las profesionales del sector del turismo de negocios.

El viaje de incentivo, como se ha venido analizando, emerge como una pieza clave en la compensación o mitigación de las consecuencias negativas de la pandemia, y para ello se analiza con detenimiento sus aspectos a valorar y los elementos imprescindibles que deben incorporar los viajes de incentivo en la era post COVID.

## 5.2. Comparativa con otras pandemias

A lo largo de la historia, la humanidad ha enfrentado diversas pandemias y epidemias que han resultado en un significativo número de defunciones en la población y han requerido medidas drásticas para prevenir catástrofes aún mayores. Desde la Edad Media hasta los albores y finales del siglo XX, y finalmente llegando a la enfermedad de COVID-19, estas crisis han dejado huellas indelebles en la vida del planeta y de sus habitantes (González Toapanta, 2021, p. 132)

Echeverri citada por Eric y Patton (2021, p. 168) establece analogías significativas entre la que fuera la pandemia más letal conocida hasta el momento (la Gripe Española) con la crisis sanitaria del COVID-19. Guardando las diferencias, “también se podrían encontrar similitudes y lecciones con la mucho más severa Peste Negra que asoló a Eurasia entre 1347 y 1351” (Esparza, 2020, p. 7).

Pero en el caso de la gripe española y el COVID-19 ambas pandemias comparten ser de índole respiratorio y catalogadas bajo la denominación de gripe. Definida como “una importante enfermedad transmisible, producida por un ortomixovirus con un gran poder de difusión, que surge de forma estacional en los meses fríos (menos en los países tropicales) con brotes epidémicos cada pocos años y pandémicos cada 20 o 30” (González Castaño et al., 2019, p. 59).



Esta enfermedad se propaga de persona a persona al hablar, toser o estornudar, así como a través de las manos y los objetos contaminados con secreciones frescas como toallas y servilletas. “Los días de incubación suelen ser uno o dos y da comienzo a un cuadro clínico de vías respiratorias” (González Castaño, 2019, p. 59). Su nombre es influenza o gripe, que “proviene del francés *grippe* o del alemán *gruppen*, que significa acurrucarse o temblar de frío” (González Castaño, 2019, p. 60).

Los virus gripales se clasifican en tres tipos A, B y C según la nucleoproteína que se encuentra en su interior. El tipo A es la causante de casi todas las pandemias y epidemias del mundo siendo los subtipos actualmente circulantes en el ser humano el A (H1N1) y el A (H3N3). La enorme capacidad de mutación de los antígenos H y N del virus A hacen que surjan brotes epidémicos diferentes año tras año y por eso se van adaptando las vacunas. (González Castaño, 2019, pp. 60-61)

Es importante remarcar que uno de los aspectos sanitarios más evidentes y del que debemos tomar especial conciencia es que los seres humanos compartimos muchos agentes infecciosos (tanto víricos como bacterianos) con los animales y por tanto el riesgo de transmisión de una especie a otra es alto.

Como indica (2019), las pandemias de gripe humana siempre se han desarrollado con la participación de virus procedentes bien de las aves o bien de la especie porcina, a consecuencia de sus recombinaciones y mutaciones. Hasta la fecha del 2018 se habían producido en la historia hasta un total de 5 pandemias humanas. De ellas, existe evidencia del origen aviar de 3 de ellas (1918, 1957 y 1968) de origen porcino (con participación aviar) en el 2009 y una quinta en 1977 cuya procedencia del virus no se conoce con exactitud.

En el año 2019 a raíz de la conmemoración de los 100 años de la gripe española, se afirmaba que:

Las predicciones, los modelos y principalmente las características que marcan el contexto socioeconómico del sudeste asiático, señalan esa zona como la de máximo riesgo para que surja el próximo virus pandémico. Las condiciones en las que se explotan las aves de corral, en contacto directo y cercano con otras especies como el ganado porcino, hace que los mercados de aves vivas de estas zonas hayan sido directamente señalados como puntos de máximo riesgo para facilitar la recombinación de diferentes virus en un mismo hospedador. (2019, p. 98)

Como factores que esquivan el control de los virus encontramos la globalización y la facilidad de movimientos de personas y mercancías y en dicho tratado se apelaban a las siguientes acciones para el control y la prevención de estas epidemias:

- la actuación de forma global y consensuada frente a las amenazas de este tipo
- la mejora de los sistemas de diagnóstico y control
- la investigación en nuevos medicamentos antivíricos, así como los sistemas de producción vacunal
- el estudio del papel epidemiológico de nuevos agentes gripales en la salud de los seres humanos. (González Castaño, 2019, p. 99)

En el capítulo 2 de este marco teórico, cuando se describía la evolución del turismo de negocios, se resaltaba que “tan solo había decrecido su evolución en las dos mayores crisis que ha sufrido la humanidad en los últimos 100 años, las dos guerras mundiales en los periodos 1913 al 1919 y del 1939 al 1945” (*64rd International Meetings Statistics Report of International Associations -UIA-*, 2023, p. 15).

Autores como González Castaño (2019) se preguntan si fue la gripe del 1918 un producto de la primera guerra mundial o la coincidencia de ambos eventos fue puramente casual. También se cuestiona si la propia gripe ayudó a terminar un conflicto, pues fueron catastróficas las secuelas de la enfermedad, que sumadas a las de la guerra, marcaron un lamentable hito en la historia de la humanidad.

La gripe española fue llamada así porque España fue neutral en la primera guerra mundial y no censuró la publicación de los informes sobre la enfermedad, así como sus consecuencias, tratamientos y recuento de víctimas. Esta pandemia comenzó un 4 de marzo de 1918 en el campamento militar Funston en Fort Riley (Kansas, Estados Unidos). En el mes de agosto de ese mismo año había ya cepas virulentas en Massachussets, Sierra Leona y Francia, por tanto, de forma simultánea en tres continentes distintos.

Los datos que se manejan oscilan entre los 20 y 50 millones de muertes a nivel mundial durante los dos años que duró la pandemia, que se sitúa entre la primavera de 1918 y hasta principios del 1920. Durante la primera oleada de esta gripe, en primavera de 1918, enfermaron tres cuartas partes de los soldados franceses, más de la mitad de los británicos y unos 900,000 alemanes. Si analizamos a las tropas estadounidenses, las bajas producidas por la gripe eran mayores que las de la propia guerra. La segunda ola de la gripe, situada entre septiembre y noviembre del 1918 fue especialmente mortífera, pero es

imposible conocer con exactitud los datos puesto que todos los países combatientes censuraron las cifras, al considerar que era humillante fallecer en una guerra por una enfermedad tan mundana y habitual como una gripe, en vez de batallando en el frente abierto.

Los datos en conjunto, siendo muy difícilmente cuantificables por las razones anteriores, cifran entre 50 y 100 millones los fallecidos, y más de 500 millones de personas padecieron la enfermedad. En India por ejemplo las muertes se contabilizaron en 18 millones. Estos datos indican que aproximadamente un tercio de la población mundial de la época padeció la enfermedad. Y entre un tres y un seis por ciento de la población mundial falleció por ella en menos de dos años.

Es decir, el número de “fallecimientos por gripe con mucha probabilidad fue superior al de las personas fallecidas en las dos guerras mundiales (unos 75 millones de personas)” (González Castaño, 2019, pp. 26-28). Cifras que son sensiblemente “mucho más elevadas que los estragos registrados de la peste negra en el siglo XIV” (Eric y Patton, 2021, p. 169). Su tasa de mortalidad estuvo “cifrada entre el 2 y el 3 % y afectó sobre todo a la población joven con edades entre los 20 y los 45 años” (González Castaño et al., 2019, p. 112), además de los grupos de personas más vulnerables a las gripes estacionales como son las personas ancianas y la infancia.

En España, la enfermedad se declaró en abril del 1918 y se considera que vino a consecuencia de trabajadores, tanto portugueses como españoles que acudían a Francia a cubrir las vacantes del país galo que habían dejado las personas que habían marchado al frente. Rápidamente se expandió por todo el territorio y se calcula el número de fallecidos en 300.000 personas. En la época no se podía conocer el origen de la enfermedad y por tanto tampoco estaban desarrollados los mecanismos para desarrollar vacunas ni antibióticos para la curación de las complicaciones que este virus causaba. Por tanto, las medidas adoptadas se basaron sobre todo en la prevención, existiendo mucha similitud con las adoptadas recientemente con la pandemia del COVID-19.

Estas medidas incluían la recomendación de evitar aglomeraciones humanas, el aislamiento y las cuarentenas y en algunas ciudades como Nueva York, se multaba a las personas que salían a la calle sin mascarilla (González Castaño, 2019).

Echévarri afirma que, en San Francisco, la Cruz Roja vendió más de 100,000 mascarillas que fueron fabricadas por la empresa Levi Strauss and Company y hubieron altercados con

las personas que no querían llevarlas en espacios públicos o centros de trabajo, siendo susceptibles a penas de multa o incluso de cárcel. Medidas como establecimientos de cordones sanitarios, distanciamiento social obligatorio, y medidas de desinfección en lugares de tránsito, incluso pulverizando con desinfectantes a trenes y viajeros/as en las estaciones más concurridas. Otro ejemplo es el “aplazamiento del inicio del curso escolar o universitario debido a la pandemia” (Eric y Patton, 2021, p. 169).

Otra de las similitudes entre la gripe española y la COVID-19 es la alarma social que se generó y la confusión y el miedo generado por los medios de comunicación. Rumores sobre el origen del virus, consejos contradictorios sobre cómo actuar para evitar el contagio, desabastecimiento de algunos productos por la compra masiva y preventiva de la población, denuncias de escasez de medios sanitarios para hacer frente a la situación y por supuesto críticas a las autoridades ante sus actuaciones (González Castaño, 2019).

En la época también se buscó una vacuna, teniendo en cuenta que la propia gripe (al superarla) profería la deseada inmunidad. Se busco la profilaxis con las investigaciones de personal médico y veterinario y se lanzaron muchas teorías sobre tratamientos diferentes para combatir la enfermedad, aunque se hizo especial hincapié en la prevención como medida más eficaz contra la misma: “aislamiento de las personas enfermas, cuarentena de las sospechosas y desinfección generalizada de superficies” (González Castaño, 2019, p. 120). En este sentido, a pesar de los avances y desarrollos médicos y tecnocientíficos, Echeverri reflexiona cómo la principal diferencia en las respuestas políticas de la Gripe Española y el COVID-19 reside en el grado de coordinación internacional, siendo impactante cómo “[...] el 28 de marzo de 2020, por ejemplo, había 2.900 millones de personas, el 40 % de la población mundial, confinadas [...]” (Eric y Patton, 2021, p. 169). No obstante, una de las más notables diferencias es como los estados han mejorado sus respuestas en la dimensión sociolaboral, ya que el confinamiento en la España de la Gripe Española contribuyó a su ruina económica.

Defendida por autores como Molano (2020 citado por Eric y Patton, 2021) se sostiene la teoría que existe un fuerte vínculo entre el mercantilismo, el colonialismo, el capitalismo y la globalización en lo que se conforma como una historia discontinua de pandemias más graves para el ser humano nombrando a la peste bubónica, la viruela, el cólera, la malaria, el VIH/sida y el COVID-19.

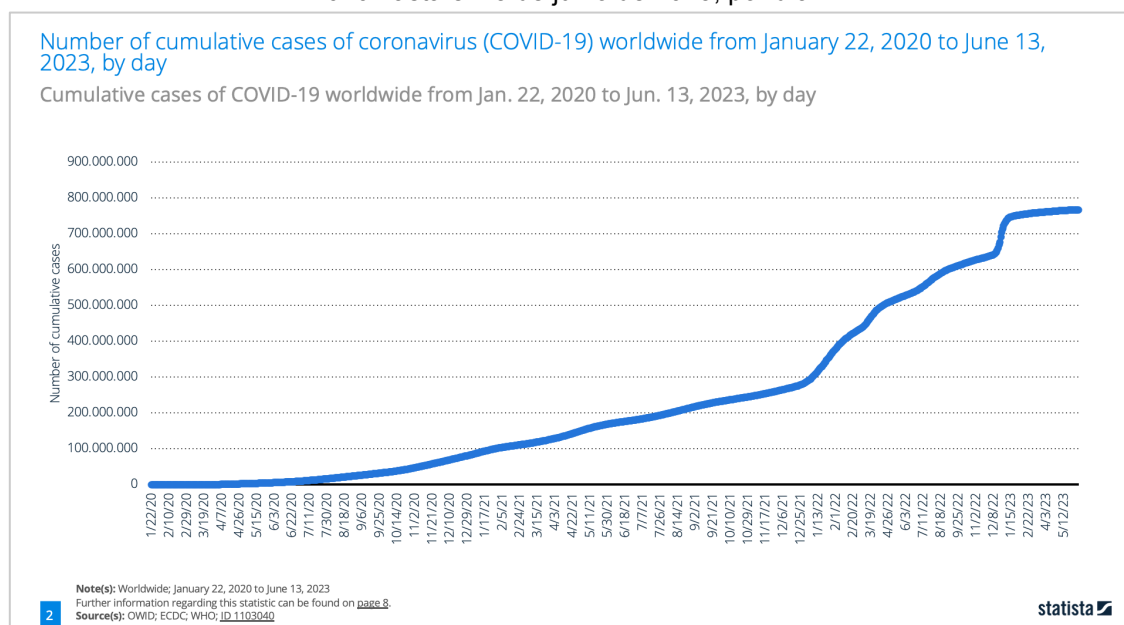
Lo mismo ocurre con los peligros expuestos en la ganadería industrial y las explotaciones agropecuarias de carácter masivo, que es donde se reflexiona acerca de los orígenes tanto

de la Gripe Española como del COVID-19, así como de otras epidemias con riesgo pandémico como la gripe aviar o la peste porcina H1N1. (Eric y Patton, 2021, p. 170)

### 5.3. Inicio y desarrollo de la epidemia de COVID-19

El COVID-19 surgió a finales de 2019 en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, en la República Popular de China, causando una alta morbilidad y mortalidad. Durante los primeros tres meses, los viajeros humanos infectados propagaron el virus de manera involuntaria a prácticamente todos los rincones de la Tierra. Debido a que se trataba de un virus nuevo para el cual no existía inmunidad preexistente en la población humana, “el virus comenzó a establecer la transmisión comunitaria en varios países y continentes, cumpliendo así con la condición formal para ser considerado como una pandemia” (Esparza, 2020, p. 2).

Imagen 41. Número de casos acumulados de COVID-19 a nivel mundial entre el 22 de enero del 2020 hasta el 13 de junio de 2023, por día.



Fuente: Statista (2023)

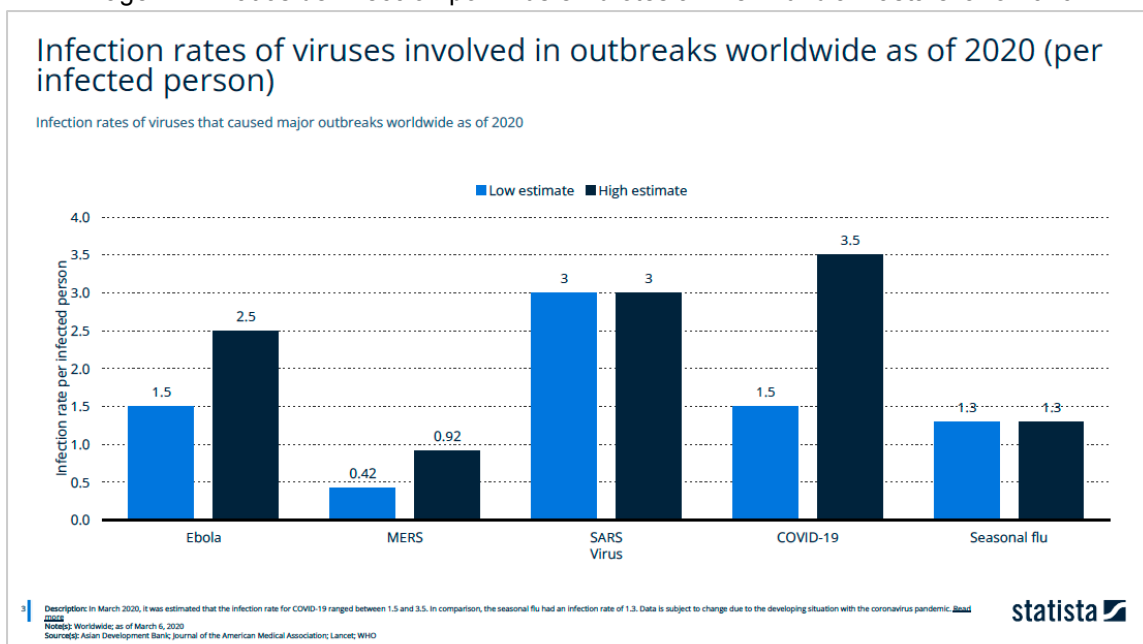
El virus se propagó a través de las gotas respiratorias generadas cuando una persona infectada tosía o estornudaba (conocidas como gotas de Pflügge). Estas gotas, que contenían una alta carga viral, podían ingresar a los pulmones de las personas que se encontraban a una distancia de dos metros o menos al ser inhaladas por la boca o la nariz.

Era relevante destacar que los virus presentes en estas gotas respiratorias también podían contaminar el entorno cercano al paciente, como superficies de mesas, pasamanos de

escaleras, manijas de puertas, etc., y mantenerse viables durante varias horas, o incluso días. Estos virus podían ser transferidos desde estas superficies contaminadas a la cara de una persona sana a través de sus manos, lo que podría dar inicio a la infección.

A diferencia del SARS, en el cual solo las personas sintomáticas eran capaces de transmitir el virus, en el caso del COVID-19, había evidencia que sugería que las personas infectadas, incluso aquellas que no presentaban síntomas (incluyendo a la infancia), “también podían actuar como transmisores, lo que complicaba las medidas de prevención” (Esparza, 2020, p. 2).

Imagen 42. Ratios de infección por virus en brotes a nivel mundial hasta el año 2020.



Fuente: Statista (2023)

La característica más llamativa de esta pandemia frente a otras de la historia ha sido su enorme y exponencial crecimiento, a lo largo y ancho del globo terrestre. Individuos infectados podrían ser asintomáticos y por tanto, mucho más difíciles de detectar y aislar preventivamente, por eso se decretaron los confinamientos a la mayoría de la población (*What We Talk about When We Talk about COVID-19.*, 2020).

Las estrategias implementadas se fundamentaron en la prevención del pánico, la preparación frente a posibles consecuencias personales y comunitarias de la epidemia, la adopción de medidas higiénicas para evitar la propagación del virus y la promoción del distanciamiento social. **El distanciamiento social** desempeñó un papel crucial en la interrupción de la cadena de transmisión del virus, especialmente cuando la propagación comunitaria ya estaba establecida. Implicaba mantener una distancia de al menos dos

metros para prevenir la transmisión eficaz de gotitas respiratorias infectadas. Esto implicó evitar la asistencia a eventos masivos, facilitar el trabajo desde el hogar por parte de los y las empleadores, cerrar escuelas y universidades o adoptar programas de educación a distancia cuando era posible, y aplicar restricciones de viaje en diversos medios de transporte. La implementación de estas medidas varió según las autoridades de salud locales y pudo interferir significativamente con la rutina diaria, dependiendo de su intensidad y duración. Muchos gobiernos en todo el mundo promulgaron normativas al respecto (*What We Talk about When We Talk about COVID-19.*, 2020).

A medida que el número de casos confirmados aumentaba a nivel mundial, se tomaron medidas para frenar la propagación del coronavirus en diferentes países. Se distinguieron tres tipos de medidas: el distanciamiento social, las restricciones de movimiento y las medidas de salud pública (Imagen 43). El porcentaje de países que el 18 de junio del año 2020 habían tomado algunas de esas tres medidas se visualiza en el siguiente cuadro.

Imagen 43. Respuestas de los gobiernos a la situación de pandemia causada por el COVID-19

Respuestas de los gobiernos a la situación de pandemia causada por el COVID-19		
DISTANCIAMIENTO SOCIAL	RESTRICCIONES DE MOVIMIENTO	SALUD PÚBLICA
98.4%	100%	99.5%
MINIMIZAR CONTACTO FÍSICO Y SOCIAL ENTRE INDIVIDUOS	LIMITACIONES DE VIAJES NACIONALES E INTERNACIONALES	PROMOCION DE MEDIDAS DE SALUD COMO HIGIENE DE MANOS, LLEVAR MASCARILLA.
LIMITACIÓN NUMERO PERSONAS EN EVENTOS	CONTROL DE SALUD EN FRONTERAS	HACER CUMPLIR AUTO AISLAMIENTO EN CASOS CONFIRMADOS
CANCELACIÓN DE EVENTOS	CIERRE DE FRONTERAS	GARANTIA DE ATENCIÓN MEDICA
CIERRE DE ESCUELAS Y COMERCIOS	SUSPENSIÓN DE VUELOS	INFORMACIÓN PARA LA PREVENCIÓN
TELETRABAJO	RESTRICCIONES DE VISADOS	
RESTRICCIONES DE ACCESO A ESPACIOS PUBLICOS	PROHIBICIONES DE VIAJES NACIONALES E INTERNACIONALES	

Fuente: elaboración propia a partir de Connell y Greis (2020, p. 6)

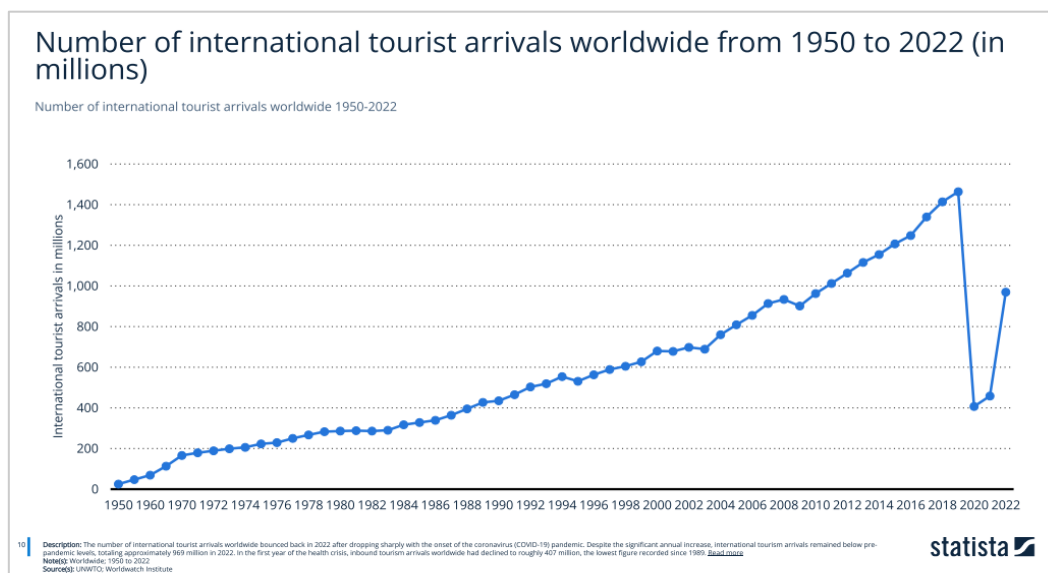
### 5.3.1. COVID-19 y su impacto en el turismo

El turismo, que ostenta la posición de ser la tercera industria más grande a nivel mundial, constituye un 10% del Producto Interno Bruto (PIB) global y es responsable de aproximadamente el 5% de las emisiones de dióxido de carbono a nivel global (Kumar y Ekka, 2023, p. 2 y *Coronavirus: impact on the tourism industry worldwide*, 2022, p. 5). El turismo es importante porque sirve como mercado para numerosos sectores, incluyendo “el transporte, la cultura, el deporte, la salud, la producción de alimentos, las empresas de eventos y muchos otros” (Kumar y Ekka, 2023, p. 32).

A excepción de las dos guerras mundiales, e incluso desde 1950 cuando comenzaron los registros turísticos, históricamente ninguna de estas conmociones o crisis mundiales había causado tanto estrago y efecto en el turismo como lo hizo la pandemia del COVID-19. Esta crisis, considerada por las mismas autoridades de turismo como una emergencia mundial sin precedentes en términos de salud, impacto social y económico, afectó la actividad turística de manera más severa que cualquier otra crisis anterior. (Espinoza et al., 2021, p. 55)

La movilidad turística es susceptible a la influencia de eventos políticos externos y crisis. Durante el inicio del brote de COVID-19, los investigadores se centraron principalmente en cómo la movilidad de los turistas afectaba la propagación del virus, ya que se consideraba que las personas móviles podían ser vectores potenciales de transmisión viral. (Yu et al., 2023, p. 2)

Imagen 44. Número de llegadas de turistas internacionales a nivel mundial desde 1950 hasta 2022 en millones



Fuente: Statista (*Coronavirus: impact on the tourism industry worldwide*, 2022, p. 10)



La aplicación de medidas restrictivas de movilidad, como las implementadas en naciones europeas, conllevó a una drástica disminución en la cantidad de vuelos. Un decremento del 1% en la cantidad de vuelos se tradujo en una “reducción del 0.431% en los casos confirmados de COVID-19”. Asimismo, al tener en cuenta los efectos de la propagación de la frecuencia de vuelos entre naciones colindantes, una 2disminución del 1% en la frecuencia de vuelos resultó en una disminución del 0.908% en los casos confirmados”. Estos resultados señalan que las restricciones de viaje desempeñaron una función crucial en la contención de la pandemia en Europa, salvando vidas (Liu et al., 2021, p. 9).

De hecho, los niveles de tráfico aéreo en los primeros meses del año 2020 no se habían visto desde el año 1980 y el debacle económico sobre todo estaba causado por la prácticamente absoluta cancelación de los viajes corporativos, que se identifican como los más rentables para las aerolíneas (*Economist Video. How Will COVID-19 Change Travel*, 2021).

A pesar de que la pandemia del COVID-19 representa el mayor desastre en el campo del turismo del siglo XXI “Las fronteras están cerradas, los barcos de crucero están atracados, toda la flota aérea está en tierra, y los hoteles, restaurantes y lugares turísticos están cerrados” (Zenker y Kock, 2020, p.1) existen situaciones de crisis o desastres que previamente han impactado al mundo del turismo y explorarlas es un punto de partida para entender mejor la que enfrentamos en las primeras etapas del año 2020.

Las catástrofes naturales y las crisis sanitarias han ejercido históricamente influencia sobre la industria turística, si bien, en su mayoría, los impactos solían ser de “alcance reducido y susceptibles de gestión” (Kumar y Ekka, 2023, p. 2).

Resulta importante destacar la diferencia entre crisis y desastres. La crisis se definiría como una “perturbación que afecta físicamente a un sistema en su conjunto y amenaza sus suposiciones básicas, su sentido subjetivo de sí mismo, su núcleo existencial” (Zenker y Kock citando a Pauchant y Mitroff, 2020) mientras que los desastres se entienden como “situaciones en las que una empresa [...] se enfrenta a un cambio catastrófico repentino e impredecible sobre el cual tiene poco control” (Scott y Laws citado por Zenker y Kock, 2020).

Es decir, que el foco está puesto en si la causa se debe a un fallo interno de la organización (crisis) o un evento externo e impredecible sobre el que la empresa no tiene ningún control (desastre).

Otra distinción sería entre desastres naturales (un ejemplo serían las inundaciones) o desastres sociopolíticos provocados por el ser humano (un ejemplo serían las guerras).

Podríamos catalogar al coronavirus como un desastre natural pero también socioeconómico si lo analizásemos bajo el punto de vista del desarrollo económico a través de la gestión de la pandemia. Pero también podría considerarse una crisis si el enfoque se centra en los actos organizativos políticos o comerciales.

Defendía Harari (2020) que numerosas medidas de emergencia a corto plazo se consolidarían como elementos permanentes en la sociedad, ya que así sucede en situaciones de emergencia. Estas medidas aceleran los procesos históricos, permitiendo la toma de decisiones que, en condiciones normales, requerirían años de deliberación, en cuestión de horas. En el campo específico del turismo hemos de entender el contexto:

Indudablemente la pandemia del coronavirus ha remarcado que el turismo debe entenderse en el contexto económico y político global más amplio que definirá el mundo futuro en el que operará el turismo. Viviremos una nueva normalidad [...] y nuestra tarea es comprenderla y explicarla. (Harari, 2020, pp. 2-3)

En la actualidad, más que nunca, es fundamental contar con una visión global y sistémica del turismo, incluso considerando la próxima fase de la globalización, que estará “fundamentada en nuevos equilibrios geopolíticos” (Rondón García et al., 2020, p. 35).

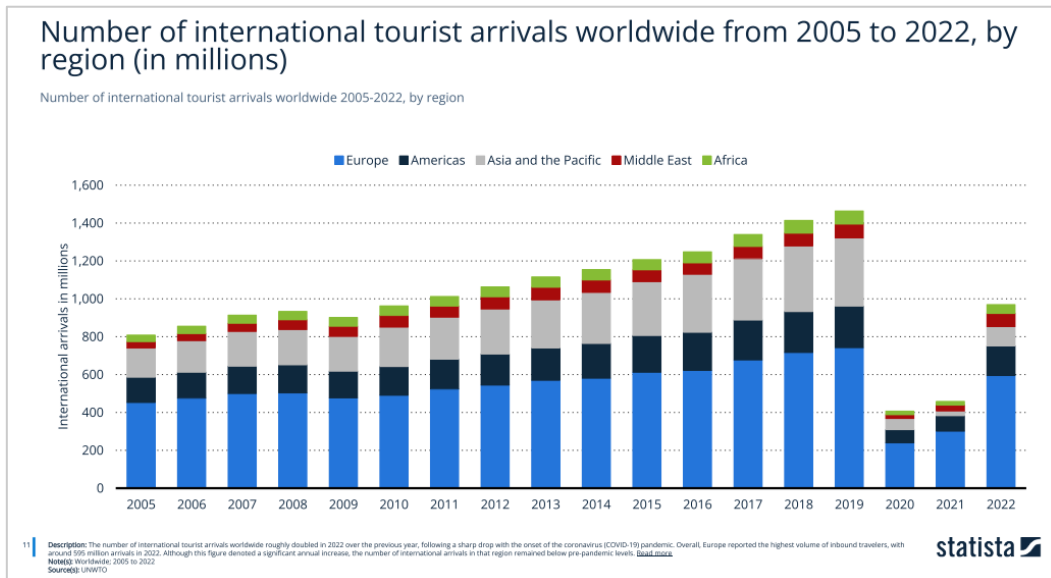
Cada crisis o desastre tiene sus propias causas, impactos y patrones de recuperación, pero ha sido evidente en la literatura sobre crisis en el turismo que la industria tiende a ser más resiliente que otras en cuanto a velocidad de recuperación y capacidad de adaptación al cambio (Reddy et al., citados por Park et al., 2022, p. 337).

Una posible explicación podría ser la naturaleza compleja pero abierta y adaptable del sistema turístico, que puede dar lugar a comportamientos de viaje alternativos y a una distribución de flujos diferente. (Rondón García et al., 2020, p. 337)

Pero, no se podía prever lo que iba a suceder ya que el año 2020 se pronosticaba como un año de récords históricos y de crecimiento progresivo y optimista. Las cifras reforzaban el comportamiento expansivo y la fuerte potencialidad hacia el crecimiento de la actividad turística.

En el 2019 la demanda de viajes internacionales alcanzó la cifra de 1.460 millones de personas. Por lo que se esperaba que en el año 2020 la cifra superara los 1500 millones de personas. La organización mundial del turismo (OMT) anticipaba que, durante el 2019, los ingresos internacionales por turismo alcanzarían los 1.478.000 millones de dólares y se debería sumar a estos datos los de 270.000 millones de dólares extra en concepto de ingresos derivados del transporte internacional de pasajeros. (Figuerola Palomo, 2020, p. 21)

Imagen 45. Evolución de llegadas de turistas internacionales a nivel mundial desde el año 2005 hasta el 2022 por regiones (en millones)



Fuente: (Coronavirus: impact on the tourism industry worldwide, 2022, p. 11)

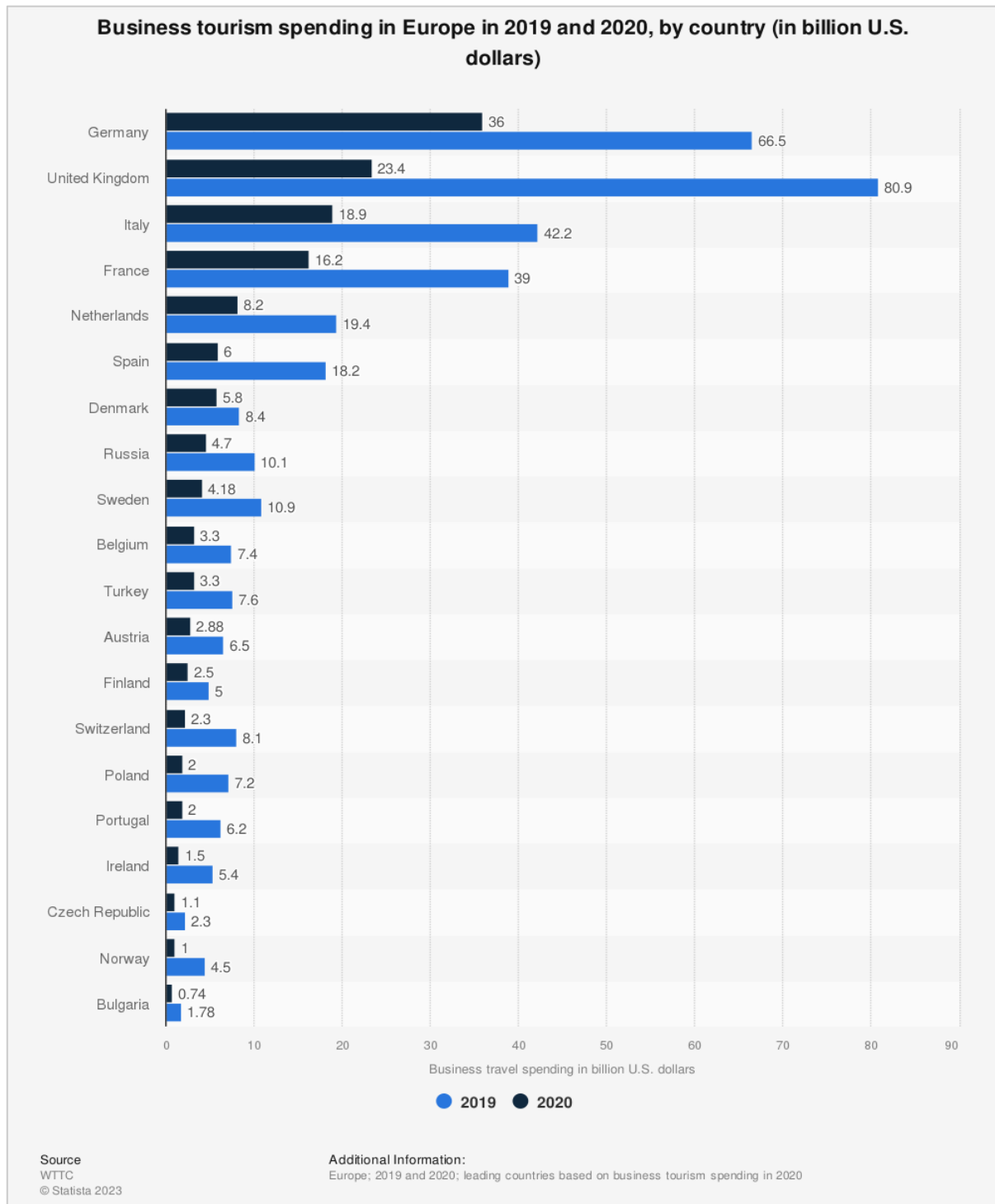
### 5.3.2. COVID-19 y su impacto en el turismo MICE

La pandemia de coronavirus (COVID-19) interrumpió masivamente los viajes y el turismo global en 2020. Países de todo el mundo implementaron medidas de emergencia y restricciones de viaje para frenar la propagación del virus. Por supuesto, el turismo de negocios, también fue severamente afectado por las “consecuencias disruptivas de esta pandemia” (Ryan citado por Litvinova-Kulikova et al., 2023, p. 198) ya que está directamente relacionada con la “organización de eventos y reuniones para un gran número de personas” (2023, p. 200).

Debido al impacto de la pandemia, “el gasto en turismo de negocios a nivel mundial cayó drásticamente creando un efecto dominó” (Aburumman, 2020, p. 4). Por regiones podemos analizar que en Europa cayó drásticamente en 2020 en comparación con el año anterior. En general, Alemania fue el país europeo que registró la cifra más alta en 2020, con un gasto

en viajes de negocios de 36 mil millones de dólares estadounidenses ese año, en comparación con los 66.5 mil millones de dólares estadounidenses en 2019. El Reino Unido informó el segundo gasto más alto en Europa en 2020, superando los 23 mil millones de dólares estadounidenses (Tiffany Misrahi y Lethabo-Thabo Royds, 2021, pp. 7-14).

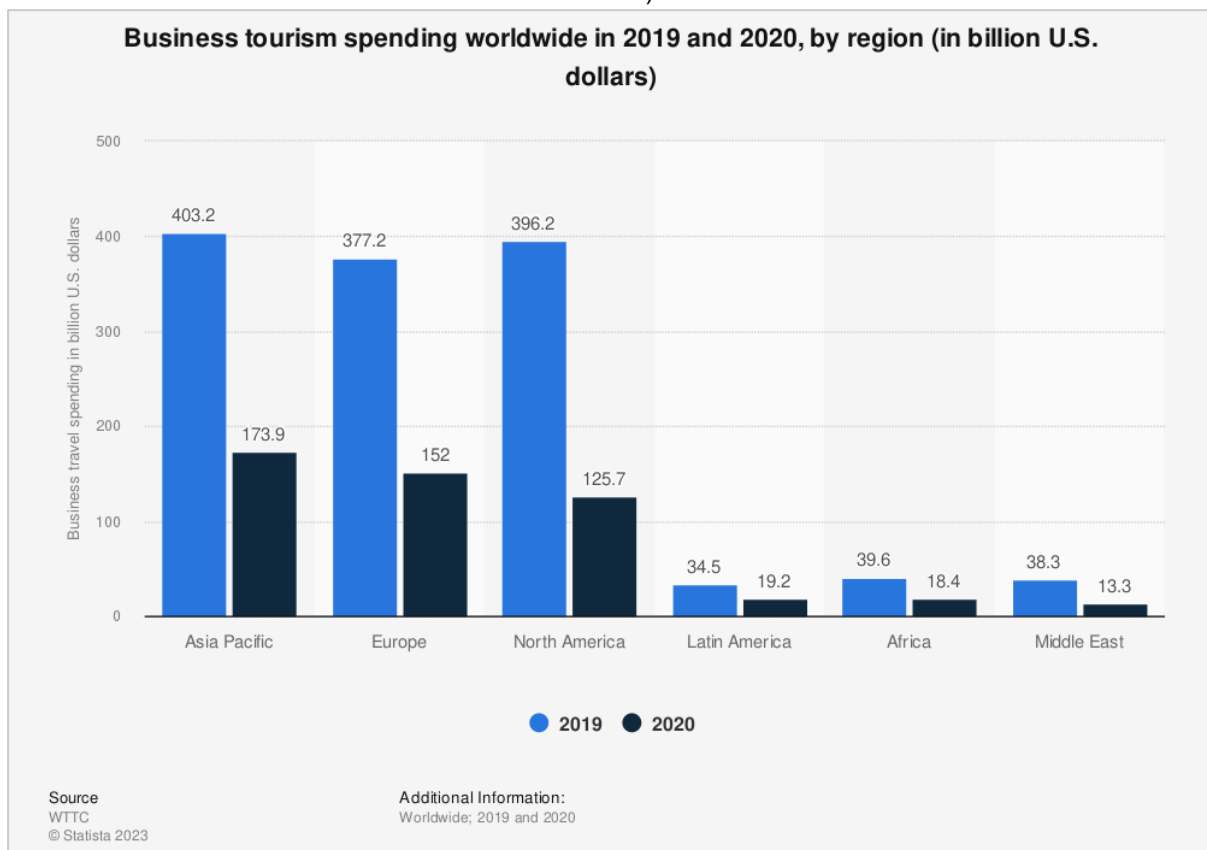
Imagen 46. Gasto en turismo de negocios en Europa en 2019 y 2020, por país



Fuente: (Statista Business Travellers , s. f.)

En general, **Asia Pacífico** registró la cifra más alta en 2020, con un gasto en viajes de negocios de casi 174 mil millones de dólares estadounidenses ese año, en comparación con los más de 403 mil millones de dólares estadounidenses en 2019. Europa informó el segundo gasto más alto en 2020, alcanzando los 152 mil millones de dólares estadounidenses. El en tercer lugar podemos encontrar a Estados Unidos con un gasto de 125 mil millones de dólares estadounidenses. (Tiffany Misrahi y Lethabo-Thabo Royds, 2021, pp. 14-21)

Imagen 47. Gasto de turismo de negocios a nivel global en 2019 y 2020 por región, en billones de dólares)



(Statista, s. f.)

Las previsiones antes de esta situación para el turismo de negocios, anticipaban:

Los encuestados en todas las regiones están previendo un crecimiento en todos los tipos de reuniones. Asia Pacífico y Europa esperan ver sus mayores aumentos en las reuniones de consejo asesor, con un 2.3% y un 1.8%, respectivamente, mientras que los encuestados de América Central y del Sur esperan que los lanzamientos de productos aumenten un 2.3%. Se señalaron preocupaciones sobre posibles recesiones económicas, pero el panorama general para el 2020 es el de una industria sólida y lo suficientemente madura como para superar cualquier tormenta temporal. Los profesionales de las reuniones tienen confianza

en lo que hacen. Como lo explicó un encuestado en Asia Pacífico: “Hay una abundancia de oportunidades. Solo necesitamos escuchar, enfocarnos y ser creativos en nuestro diseño y presupuestos” (*2020 Global Meetings and Events Forecast- AMEX*<sup>1</sup>, 2020, p. 10).

#### 5.4. Impacto de la COVID-19 en viaje de incentivo

En lo que respecta a los **viajes de incentivo**, una de las instituciones más reconocidas que publica anualmente informes sobre el índice de los viajes de incentivo y realiza investigaciones académicas en esta área es la IRF. En su informe del año 2020, la IRF identificó que las condiciones climáticas adversas fueron la razón principal para la cancelación de estos viajes.

A pesar de completar la encuesta en el momento álgido de la propagación del COVID-19, lo que lo hacía prioritario, el clima fue la principal causa de cancelación o aplazamiento de viajes entre los encuestados. Esto refleja los resultados de una encuesta y estudio del IRF publicado en 2016, en el que se descubrió que el mal tiempo era, con diferencia, el disruptor más común y frecuente de reuniones y eventos fuera del lugar de trabajo. Los líderes de la industria entrevistados para este estudio esperan que las interrupciones relacionadas con el clima empeoren, en parte debido a los efectos del cambio climático acelerado en la mayoría del mundo.

Ahora bien, por primera vez en la historia de esta institución aparecía la pandemia como causa de cancelación o posposición. Y esto supone un punto de inflexión de cara la “nueva normalidad” (IRF, 2020b, p. 4) que se citaba anteriormente.

En dicha encuesta, se constató que numerosas personas líderes de la industria MICE se vieron confrontadas con la amenaza más severa a su supervivencia registrada hasta la fecha. Para proporcionar contexto, es importante señalar que la mayoría de ellos ya habían superado desafíos similares derivados de los eventos ocurridos el 11 de septiembre y la Gran Recesión.

---

<sup>1</sup> Para la realización de las predicciones sobre el año 2020 de AMEX, documento elaborado a mediados del 2019, fueron encuestados 550 profesionales del mundo de los eventos y las reuniones, así como entrevistas en profundidad a expertos y expertas de los 5 continentes en 33 países, por lo que la puesta se consideraba representativa y global (*2020 Global Meetings and Events Forecast- AMEX*, 2020, p. 10).

Dichas personas de la industria MICE concentraron sus esfuerzos y preocupaciones en asegurar la continuidad de sus operaciones. A pesar de ello, sostenían la creencia de que se abrirían oportunidades significativas para nuevos negocios a partir de cierto punto en el transcurso de 2021.

Esta expectativa se sustentó en los hallazgos obtenidos a partir de la encuesta previamente mencionada. Sin embargo, es relevante destacar que aquellos líderes que habían enfrentado las repercusiones del 11 de septiembre y la crisis financiera advertían que “el regreso a niveles normales de actividad comercial y a los ingresos habituales no sería probable hasta aproximadamente dos años después de la conclusión de la crisis” (IRF, 2020b, p. 8).

Para los **viajes de incentivo**, las cancelaciones fueron prácticamente totales y la única alternativa era la postposición hasta un momento de mayor seguridad. Los porcentajes de disminución de actividad rozaron el 100% y las empresas se enfrentaron a tener que reducir sus plantillas y activar un verdadero “modo de supervivencia” (IRF, 2020b, p. 9)

Otro de los informes que posteriormente (Julio 2020) publicó la misma institución afirmaba que cancelaciones y posposiciones eran las dos únicas opciones que se habían planteado para los viajes de incentivo en un primer momento. La evolución era la siguiente: los programas en un primer momento se cancelaban, para decidir en un segundo momento posponerlos, hasta que al acercarse la fecha de supuesto viaje la incertidumbre causaba que se volvían a posponer y la realidad fue que viajes pospuestos hasta en 3 o 4 ocasiones acababan cancelándose definitivamente y sustituyéndose por otras maneras de reconocimiento a los y las empleadas.

Cada vez se mencionan más las ceremonias de premios virtuales, las cajas de regalos con productos con logotipos y otras formas creativas de reconocimiento a la plantilla mientras esperan su viaje de incentivo que ha sido pospuesto. Casi el 42% de los encuestados que han pospuesto su viaje de incentivo están utilizando medios alternativos para reconocer o celebrar a los y las ganadores/as de premios en el ínterin.

Entre aquellos que cancelaron sus programas, el 78% indicó que estaban proporcionando premios alternativos. Esto representa un aumento significativo en comparación con el estudio de abril, donde el 41% indicó que estaban ofreciendo un sustituto para el premio de viaje. Para sustituir a estos viajes están utilizando puntos, mercancía y opciones de viaje individual (a menudo en combinación) como alternativas. Algunos mencionaron que habían invitado a los ganadores de 2020 al programa de viaje de premiación de 2021. (IRF, 2020a, p. 3)

Un aspecto importante a destacar es que, en este estudio, en comparación con el realizado en abril, se observa una mayor prevalencia de incentivos económicos. Esto refleja las consecuencias económicas de la pandemia de COVID-19. Por un lado, las personas mostraron una preferencia por los incentivos económicos debido a la incertidumbre que la pandemia generó, el temor a perder sus empleos. Por otro lado, los salarios también podrían haberse visto reducidos, al igual que las comisiones que normalmente recibían. Por lo tanto, en muchos casos, se optó por “reemplazar incentivos como los viajes por alternativas económicas” (IRF, 2020a, p. 3) .

Las empresas, por tanto, valoran en este caso la seguridad para sus empleados como factor de decisión a la hora de organizar o no un viaje de incentivo, pero también su predisposición o no a hacerlo. El incentivo es un premio y así debe considerarlo la persona galardonada. En dicha encuesta las personas que tenían que decidir sobre si se efectuaba o no el viaje admitieron que en un 80% de los casos era determinante la predisposición de los asistentes. Seguidos de la confianza en la salud y seguridad del destino. Otros factores son la “confianza en las políticas de seguridad de aerolíneas y alojamientos” (IRF, 2020a, pp. 4-5), que adaptaron pronto sus políticas de comunicación de cara a sus clientes precisamente para favorecer esa confianza.

Otra de las más importantes sociedades que conforman la realidad del viaje de incentivo, la SITE publicó en 2021 y 2022 tres libros blancos o informes técnicos sobre como el viaje de incentivo había cambiado a causa del COVID-19. Dichos cambios o adaptaciones serán analizados al final de este capítulo, pero resulta indicado analizar ahora su impacto.

El primero de los datos a analizar es “la disminución del 80% de los incentivos en vivo o que requieren presencia física como el viaje” (SITE foundation, 2021, p. 12).

El segundo es con respecto al comportamiento, pues se tiene conocimiento de que muchos programas de viajes de incentivo fueron sustituidos en el año 2020 por programas virtuales de reconocimiento, en los que se entregaban cajas con cenas y cócteles a los participantes galardonados en sus domicilios, y las ceremonias se llevaron a cabo online. Además, se observa que algunas empresas otorgaron certificados de viaje individuales a los participantes calificados, permitiéndoles la realización de experiencias de viaje cuando fuera conveniente a lo largo de los próximos años.

Otro detalle a tener en cuenta es la generalizada “baja satisfacción de las ceremonias o los eventos virtuales como sustitutos de eventos presenciales” (SITE foundation, 2021, pp. 11-



12). Por último y a consecuencia de éste: “el convencimiento rotundo de que los viajes de incentivo son irremplazables e incomparables con las experiencias de eventos online” (SITE foundation, 2021, pp. 19).

### **5.4.1. Consecuencias para la demanda**

No debemos olvidar que la demanda de la industria de los viajes de incentivo son las empresas, y los usuarios finales las personas que trabajan en ellas. (Nardone, 2016., pp. 87-88) y (Davidson, 2019, pp. 124, 184, 187) así pues resulta imprescindible analizar qué cambios en la demanda han sucedido a raíz de la pandemia que afectan a la demanda y al usuario final.

#### **5.4.1.1. En las relaciones entre las empresas y sus plantillas**

El impacto que las condiciones laborales impuestas por la situación excepcional del COVID-19 han supuesto un fuerte impacto en las relaciones entre las empresas y sus plantillas.

El confinamiento ha supuesto una serie de retos laborales como: la obligación de ofrecer trabajo en remoto, la reducción de horarios y salarios, el tener que disminuir plantilla y, en algunas ocasiones, el cierre de empresas. Todas las medidas estaban consideradas transitorias en un primer momento, pero la experiencia ha resultado ser diferente. Las nuevas relaciones entre las empresas y sus empleados y empleadas pueden dividirse para su análisis en 4 apartados (Alcover, 2020).

1. Redefinición unilateral de las condiciones de trabajo: creciente asimetría.
2. Presiones psicológicas hacia la productividad.
3. Pérdida de confianza y ruptura y violación del contrato psicológico.
4. Instrumentalidad y cinismo en las relaciones.

En el primer punto, sostiene que las empresas han ejercido su derecho a despedir, reducir salarios o actuar con respecto a la fuerza laboral acorde a sus intereses económicos. “La situación de confinamiento, el teletrabajo (que supone más aislamiento) y la supuesta inexorabilidad de las decisiones empresariales han puesto de manifiesto la indefensión y la asimetría de las relaciones entre individuos y organizaciones” (Alcover, 2020, pp. 7-8)

En el turismo, sucede exactamente igual. “Desafortunadamente, siempre son los trabajadores los que son despedidos del trabajo cuando el negocio no va bien, bajo el pretexto de reducir los gastos laborales” (Dwomoh, Luguterah y Duah citados por Bhrmanachote y Sawangdee, 2021, p. 277).

La pandemia de COVID-19 evidenció la fragilidad de los empleados del sector turístico, aunque no existen datos específicos sobre la pérdida de puestos de trabajo que establezcan una “conexión entre la vulnerabilidad turística y la disparidad en los ingresos” (Kumar y Ekka, 2023, p. 22).

Respecto a las presiones psicológicas hacia la productividad, se han reflejado en un aumento en las horas de trabajo, la eliminación de horarios, la disposición a estar conectado en cualquier momento y la asunción de tareas, funciones o roles que van más allá de lo normal para el puesto. El aumento en las demandas laborales puede deberse a un compromiso excesivo por parte del/la trabajador/ra y un incremento en las conductas de ciudadanía organizacional en situaciones de emergencia, lo que Organ (1988) denominó como el “síndrome del buen soldado”.

Esta situación, sumada a la incertidumbre por la posibilidad de pérdida del empleo, resulta en un resentimiento de las relaciones entre plantilla y organizaciones, y puede llevar a las personas a incluso aceptar trabajos con peores condiciones o con una calidad inferior a la que hubiera sido normal en condiciones regulares. (Alcover, 2020, p. 8)

Esto puede repercutir en el turismo en una pérdida de calidad en el servicio. “Ante una crisis, los estándares de servicio disminuyen y la atención al cliente pasa a un segundo plano en aras de gestionar los aspectos financieros para mantener el negocio en funcionamiento” (Sheresheva citado por Bhrmanachote y Sawangdee, 2021, p. 277).

El tercer punto se adentra en la violación del contrato psicológico y la pérdida de confianza.

Cuando la situación de emergencia cese y, en su caso, se reanude la relación laboral, la experiencia de incumplimiento y violación del contrato psicológico puede causar una disminución del compromiso organizacional, la implicación y la satisfacción laboral, la confianza, la identificación organizacional e, incluso, del desempeño, así como un aumento del cinismo y de los comportamientos contraproducentes, lo que conduce a un proceso de redefinición tras la violación experimentada de la relación individuo-organización. (Tomprou y Bankins, citados por Alcover, 2020, p. 9)

La pérdida de confianza puede suponer también el considerar que la empresa pueda poner en riesgo la salud de su plantilla, por eso, autores como Sonmez y Hobbs remarcan que es importante considerar la seguridad y salud de los trabajadores en la industria turística y hotelera como parte de las operaciones comerciales para prevenir brotes graves. Además, los proveedores desempeñan un papel clave al mantener la robustez y confiabilidad para respaldar a otras empresas en el cumplimiento de sus funciones y objetivos (Bhrammanachote y Sawangdee, 2021, pp. 277-277).

Por último, en el análisis de cómo han variado las relaciones entre organizaciones y empleados y empleadas trata de la Instrumentalidad y cinismo en las relaciones, entendidas como cuando se retoma la relación laboral, esta quede seriamente dañada por lo que implica que sólo exista una relación meramente instrumental. En otras palabras, una relación que se caracteriza por un intercambio económico sin apenas componentes de intercambio social.

Los contratos psicológicos transaccionales, en oposición a los relacionales, pueden conducir con mayor facilidad al cinismo y a una relación basada en la desconfianza, con las consiguientes consecuencias negativas sobre la satisfacción laboral y otros resultados de gran valor para las personas y las organizaciones (Cambor y Alcover, 2019). En suma, este tipo de relaciones reduce también el compromiso y las conductas de ciudadanía organizacional, la identificación y la confianza (Alcover, 2002), y pueden tener su efecto en una disminución del desempeño o, al menos, en su mantenimiento en los niveles mínimos exigidos que no pongan en riesgo la continuidad de la relación. (Alcover, 2020, p. 9)

#### **5.4.1.2. *Quiet quitting* o renuncia silenciosa**

Una de sus más evidentes consecuencias es el denominado *Quiet quitting* o renuncia silenciosa:

En octubre de 2022, basándose en datos del primer semestre del año, economistas y líderes empresariales expresaron perplejidad ante los últimos datos de productividad laboral en los Estados Unidos. Después de aumentos en la productividad experimentados durante la mayor parte de la pandemia de COVID-19, los trabajadores estadounidenses parecían haber tomado un gran descanso colectivo en 2022, el más grande desde 1947. (Schweyer, 2022, p. 1)

Esta tendencia, muestra una disminución del compromiso de los y las empleadas con las organizaciones a las que pertenecen. Se basa en la premisa de limitarse al cumplimiento

estricto de las obligaciones contractuales, dejando de lado los valiosos aspectos intangibles del trabajo como la colaboración, el intercambio de ideas o la innovación.

Podría definirse esta *quiet quitting* como:

[...] un empleado está descontento en su trabajo, pero no lo comunica abiertamente a su empleador. En lugar de eso, el empleado comienza a desconectarse emocionalmente de su trabajo, lo que puede tener un impacto negativo en la productividad y la calidad de sus entregas. (Viveros, 2023, p. 1)

Supone esto una consecuencia de la pandemia, una causa efecto de la pérdida de confianza y del malestar generado por las relaciones desiguales que sucedieron durante la misma. Otros motivos podrían atribuirse a la escasez de oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional, la presión y la carga de trabajo adicional, así como la falta de equilibrio entre la vida laboral y personal.

El teletrabajo supuso una dependencia tecnológica muy importante y las personas pasaron a estar conectadas a una pantalla casi las 24 horas del día, se “difuminaron los límites el espacio personal y el profesional y no se respetaron horarios o tiempos de descanso” (Viveros, 2023, pp. 1-2).

Y el desapego tiene costes. Estudios realizados por la Escuela de Negocios de Queens y por la Organización Gallup, los trabajadores con “desapego” tenían un 37% más de ausentismo, un 49% más de accidentes y un 60% más de errores y defectos. En organizaciones con bajas puntuaciones en compromiso para con los empleados, experimentaron una productividad un 18% menor, una rentabilidad un 16% menor, un crecimiento laboral un 37% menor y un precio de las acciones un 65% menor en el tiempo. Es importante destacar que las empresas con empleados altamente comprometidos recibieron un 100% más de solicitudes de empleo. (Seppälä y Cameron, 2015, p. 3)

Schweyer (2022) señala que los y las empleadas necesitan una mayor flexibilidad y un trato más justo en el ámbito laboral. Se busca un empleo que sea significativo e interesante. Un salario y bonificaciones, incluso si son generosos, no son suficientes para motivar a muchas personas cuando contemplan cuánto tiempo de sus vidas destinan al trabajo. Existe,

evidencia abrumadora de que los trabajadores no están bien, tanto mental como físicamente, y esto ha empeorado desde la pandemia. Incluso antes de la pandemia, la soledad afectaba al 40 por ciento de los trabajadores estadounidenses; desde entonces, ese número ha

aumentado a más de la mitad entre los trabajadores jóvenes, incluidos aquellos que pasan la mayor parte de sus días en casa y solos. (Schweyer, 2022, p. 2)

Y otra de las variables de descontento es la económica pues se observa que muchas empresas no han ajustado los salarios y bonificaciones para compensar el crecimiento del coste de la vida. “Se ha interpretado la tendencia de la renuncia silenciosa como resultado de la falta de motivación o el nuevo interés de la plantilla por reflexionar sobre el significado de sus vidas” (Schweyer, 2022, p. 3).

La falta de lealtad tiene un coste económico elevado para las empresas. Queda demostrado que el estrés en el lugar de trabajo conlleva a un aumento de casi el 50% en la rotación voluntaria de personal. Los empleados comienzan a buscar oportunidades laborales fuera de la empresa, rechazan ascensos o presentan su renuncia. Los costos derivados de la rotación, que abarcan desde la contratación y capacitación hasta la disminución de la productividad y la pérdida de experiencia, son considerablemente significativos. “El Centro para el Progreso Americano calcula que reemplazar a un único empleado implica un costo equivalente aproximadamente al 20% del salario de dicho empleado” (Seppälä y Cameron, 2015, p. 3).

En el mismo sector específico que gestiona los viajes de incentivo, también se experimentó una pérdida de talento durante la pandemia. La velocidad de recuperación y las demandas impuestas a las fuerzas laborales llevaron a una disminución significativa, lo que generó una situación de "gran renuncia" o "renuncia silenciosa" en la industria (SITE Foundation, 2022, p. 11).

#### **5.4.1.3. Consecuencias psicosociales**

##### **5.4.1.3.1. Síndrome de la cabaña**

Se define el síndrome de la cabaña como “[...] un grupo de síntomas de salud mental que las personas pueden experimentar cuando se encuentran confinadas en sus residencias durante largos períodos, como el sucedido durante la pandemia de COVID-19” (Chatchai Ekpanyaskul y Chantana Padungtod, 2022, p. 136).

Este término se refiere principalmente al miedo o la angustia que experimentan las personas cuando abandonan su casa, pues perciben el espacio exterior como potencialmente peligroso. (Quintero et al., 2021)

Sentimientos de ansiedad, estrés, aprehensión, miedo y pánico pueden aparecer, siendo relativamente normales frente al abandono del resguardo domiciliario que permitía a las personas garantizar el cumplimiento de las medidas sanitarias adecuadas para evitar contagiarse del nuevo virus. (Zurita Mexicali & California-EI, 2020)

Este síndrome no es nuevo, ya que a principios del siglo XX se nombra en relación “a la prolongada estancia que los cazadores norteamericanos debían llevar en cabañas aisladas durante la dura temporada invernal” (Prol y Silva, 2020, p. 2). De hecho, se extiende el término a cualquier situación de reclusión forzosa prolongada que una persona pueda experimentar en su vida, como “hospitalizaciones, privaciones de libertad en instituciones penitenciarias o secuestros” (Prol y Silva, 2020, p. 1).

Existen tres etapas que representan la secuencia de respuestas emocionales y cognitivas ante situaciones de confinamiento prolongado y cambio drástico en la vida cotidiana:

1. **Paralización.** Esta etapa se caracteriza por la sensación de que el tiempo se detiene después de un evento inesperado, como el confinamiento causado por el virus. Durante esta fase, las rutinas que solían ayudar a organizar la vida se interrumpen. Se experimenta un sentimiento de soledad y una falta de dirección en la vida, ya que el proyecto vital previo se ve obstruido o modificado. Moffatt señala que, ante vivencias críticas, los síntomas principales son el sentimiento de soledad y la percepción de que el tiempo se detiene.
2. **Resignificación:** En esta fase, el individuo se ve obligado a generar nuevos significados y encontrar formas de sentirse seguro dentro de su entorno confinado, como si estuviera buscando una sensación de supervivencia. Ante una realidad desconocida, la resignificación se convierte en un mecanismo crucial para adaptarse a la situación y encontrar sentido en la experiencia.
3. **Reinserción:** La etapa de reinserción implica la invitación o el desafío de abandonar el entorno seguro de la cabaña y enfrentarse a un mundo exterior transformado. Sin embargo, el sujeto puede sentir temor, vulnerabilidad y resistencia a salir, especialmente cuando se enfrenta a un entorno que le exige adaptarse a múltiples cambios. En esta fase, la persona puede experimentar incertidumbre y la necesidad de encontrar recursos para afrontar la nueva realidad. (Prol y Silva, 2020, p. 6)

#### 5.4.1.3.2. La fatiga del zoom o zoom fatigue

Otra de las consecuencias del cambio radical que supuso para la rutina de trabajo de muchas personas fue la llamada fatiga del Zoom. “Este concepto refleja un problema más amplio de la realidad en la fuerza laboral” (Tiffany L, 2019, p. 39).

Zoom se convirtió en la plataforma de video llamadas durante la pandemia de COVID-19. Su uso se expandió ampliamente en el confinamiento y más de 300 millones de personas lo usaron a diario, convirtiéndolo en la plataforma de videoconferencia más utilizada. Ngien y Hogan (2023) indican que la empresa Zoom experimentó un crecimiento excepcional y sus ingresos alcanzaron los 1000 millones de dólares en el año 2021. Su popularidad se debe a su interfaz fácil de usar y a una mejor calidad de video en comparación con otras plataformas.

Esta fatiga tiene dos enfoques: el primero es la consecuencia física y lógica de estar gran parte del día con la vista puesta en una pantalla, la sobreexcitación visual provoca cansancio. “Un agotamiento relacionado con el uso de dispositivos electrónicos que se experimenta cuando su uso es obligatorio o bien se abusa del uso de pantallas” (Cordón-García citado por Romero-Rodríguez et al., 2022, p. 631).

El segundo enfoque es mucho más profundo y apela a una disonancia:

[...] finalmente entendí por qué todos están tan exhaustos después de las videollamadas. Es la negación plausible de la ausencia del otro. Nuestras mentes son engañadas con la idea de estar juntos cuando nuestros cuerpos sienten que no lo estamos. La disonancia es agotadora. Es más fácil estar en presencia del otro o en ausencia del otro que en la constante presencia de la ausencia del otro.

Nuestros cuerpos procesan tanto contexto, tanta información, en los encuentros, que reunirse en video es como estar extrañamente con los ojos vendados. Percibimos muy poco y no podemos imaginar lo suficiente. Esa doble privación requiere mucho esfuerzo consciente. (Petriglieri, 2020, p. 641)

La fatiga del Zoom se comenzó a estudiar a consecuencia del confinamiento y se analizaron como las variables como la duración de las llamadas y tiempo que la cámara esta encendida podían provocar sentimientos o síntomas como irritabilidad, ansiedad, dificultad de concentración, aburrimiento y ganas de terminar reuniones abruptamente, y hasta síntomas físicos como dolores de cabeza, visión borrosa o dificultades para conciliar el sueño.

Existen otra serie de procesos internos que causan esta fatiga, por un lado, existe una ansiedad en la interacción social que es de particular relevancia en el contexto de Zoom. A diferencia de las situaciones presenciales, el modo por defecto de Zoom permite a los usuarios ver su propia transmisión de cámara en tiempo real. Esto puede generar sentimientos de enfrentar su identidad, acciones y sentimientos (es decir, la autorreflexión) y

si estos cumplen con las expectativas de los demás o no. (Zimmermann citado por Ngien y Hogan, 2022, p. 3)

Este permanente espejo en el que las personas se ven reflejadas genera presión para mantener un alto nivel de rendimiento, lo que conlleva dificultades para que las personas experimenten “relajación, comodidad y tranquilidad durante las interacciones sociales, aspectos clave de la ansiedad en las interacciones sociales” (Watson y Friend, 1969 citados por Ngien y Hogan, 2023, p. 6). Es interesante analizar el concepto fatiga que desde el enfoque sanitario puede tener muchas matizaciones:

En consecuencia, la fatiga [...], no es la apatía (de carácter motivacional y que no implica cansancio); no es astenia (que más bien sería laxitud general, recuperable con el descanso, y que se observa hacia el final del día); no es depresión (aunque puede compartir espacio con la misma, pero no se refiere al estado de ánimo); ni es debilidad (que implica una afectación neurológica); tampoco es exclusivamente anergia (que se refiere a la pérdida de vitalidad o energía). (Rodríguez-Testal, 2021, p. 6)

En el libro blanco de la SITE Foundation del año 2021 se afirmaba en uno de sus apartados que “La fatiga del ZOOM es real” y se necesitaba urgentemente volver a las reuniones presenciales (SITE Foundation, 2022, p. 11).

#### **5.4.1.3.3. Síndrome de Heidi o trastorno por déficit de naturaleza**

Otra de las consecuencias del confinamiento que se decretó en la mayoría de la población mundial fue el denominado “síndrome de Heidi” o el conocido como Trastorno por déficit de Naturaleza. Este término había sido largamente estudiado por la psicología para comprender la influencia del entorno natural en los procesos de aprendizaje de la infancia.

El "Trastorno de Déficit de Naturaleza", acuñado por Richard Louv, es un término que asocia el hecho de que los niños pasen menos tiempo al aire libre con una serie de problemas de comportamiento. El NDD también ha llamado la atención en la literatura durante la última década. Louv argumenta que la falta de tiempo en la naturaleza está vinculada a "un menor uso de los sentidos, dificultades de atención y tasas más altas de enfermedades físicas y emocionales", dando forma así al síndrome simbólico del NDD (Louv, citado por Alvarez et al., 2022, p. 1)

La conexión entre la naturaleza y el bienestar físico no es nueva. Pero la situación de confinamiento trajo de manifiesto la necesidad y los beneficios del contacto con la



naturaleza de las personas, especialmente de la infancia (Álvarez et al., 2022). La ecopsicología, entre las diversas definiciones existentes, se conceptualiza como "la expansión y revisión de la psicología para tener en cuenta el contexto ecológico de la vida humana" (Metzner, 2008 citado por Chavaly y Naachimuthu, 2020, p. 84).

De manera irónica, la pandemia de COVID-19 en 2020, a pesar de su tragedia, ha suscitado un aumento notable en la conciencia pública acerca de la profunda necesidad humana de establecer conexiones con la naturaleza. Esto ha generado una mayor urgencia en el movimiento que busca "promover la conexión de niños, familias y comunidades con el entorno natural" (St-Spirit Mckivigan, s. f., p. 3).

Durante el período de confinamiento derivado de la pandemia de COVID-19, se llevó a cabo un estudio sobre los impactos de la reducción de la interacción con el entorno natural en la salud y el bienestar de la población. Se constató que la exposición a la naturaleza se vio reducida para todos los individuos, especialmente en las áreas urbanas caracterizadas por la escasez de espacios verdes, y se observó que la proximidad a áreas verdes tenía una influencia positiva en la salud y el bienestar.

Se subrayó la importancia de garantizar el acceso a la naturaleza para todos los individuos, incluyendo a aquellos que residen en entornos urbanos, y se sugirió la promoción activa de la conexión con la naturaleza en áreas urbanas. Estos resultados plantean posibilidades de mejora en el bienestar general y la salud pública, al tiempo que fomentan la conservación de los recursos naturales. No obstante, se reconoció que los efectos pueden ser sensibles a las particularidades culturales y geográficas, lo que enfatiza la necesidad de investigaciones adicionales en diversos contextos (Colléony et al., 2022).

Esto nos lleva a poner de manifiesto la necesidad de la reconexión con la naturaleza pues:

Cuanto más tiempo se pasa en la naturaleza, más tiempo perdura el impulso de felicidad. Cuanto más felices y saludables son las personas como resultado del acceso a entornos naturales, mayor es su tendencia a comportarse de manera amigable con el medio ambiente (Westlund, citado por Chavaly y Naachimuthu, 2020, p. 84)

En un entorno laboral, marcado por la soledad en época de confinamiento, aún se pone más de manifiesto la necesidad de contar con la llamada "vitamina N" (naturaleza) para favorecer el aprendizaje en adultos jóvenes y nutrir tanto su salud física como mental (Walter y Louv citados por Chavaly y Naachimuthu, 2020, p. 86).

## 5.4.2. Consecuencias para la oferta

“Sin embargo, el mundo ha cambiado drásticamente, y muchos en la industria se cuestionan qué depara el futuro” (GBTA y CWT, 2023, p. 3). Los cambios en la industria que suplen a las empresas en lo que a turismo de negocios en general y viajes de incentivos en general sufrieron drásticas consecuencias a causa de la pandemia. Hemos de recordar que se trata de una cadena de distribución con muchos intermediarios, pues entre la demanda (compradores) y los proveedores finales (como sedes de eventos, empresas de transporte, hoteles, restaurantes empresas de servicios audiovisuales, o conferenciantes, entre otros) existen varias figuras en la cadena de intermediación como puedan ser empresas de localización de sedes, Empresas de gestión de destinos (DMC) organizadores de eventos independientes o incluso la combinación de estos dos últimos (Davidson, 2019, p. 33).

Tiffany Misrahi y Lethabo-Thabo Royds (2021) indican que todos ellos fueron impactados por la pandemia, pero la industria ha mostrado **una resiliencia** y ha efectuado una serie de avances significativos para adaptarse a las nuevas circunstancias. La aparición de las vacunas ha sido uno de los factores que más han influido en la recuperación del sector y los viajes, si bien esta distribución ha sido desigual, y el grado en el que los diferentes gobiernos han ido adoptando diferentes estrategias, tanto de restricciones de movilidad como de servicios de salud, también han determinado la recuperación de los destinos y de toda la cadena de distribución del turismo en general.

El sector experimentó cambios rápidos en sus operaciones a medida que la pandemia aceleró la transición a lo digital, con las empresas ajustando sus modelos operativos y expandiendo su tecnología para las operaciones de servicio. Con la creciente digitalización del mundo empresarial, los eventos híbridos se han convertido en un nuevo paradigma para los negocios y los formatos respaldados por la tecnología mejoran ahora las actividades en persona. Al mismo tiempo, el sector enfrenta un riesgo de talento y una considerable crisis de escasez de mano de obra debido a que las empresas de turismo han despedido a millones de trabajadores a nivel mundial, muchos de los cuales han adquirido nuevas habilidades o cambiado de carrera y, por lo tanto, no están disponibles para ser recontratados. Este problema que afecta a todo el sector tiene implicaciones para los proveedores de viajes de negocios que pueden necesitar capacitar a su personal para proporcionar los niveles de servicio que esperan los viajeros de negocios. (Tiffany Misrahi y Lethabo-Thabo Royds, 2021, pp. 2-3)

La inflación y la subida de costes ha sido una de las consecuencias más generalizadas de la pandemia, que afecta a toda la cadena de distribución y que “obligó a los proveedores de

viajes de incentivos a reajustar para poder ofrecer unas propuestas manteniendo el valor añadido” (*The IRF 2023 trends report*, 2022, pp. 5-6) .

Se ha producido, como también se indicó anteriormente, un aumento de la preferencia de destinos cercanos, sin considerar poder repetir destino, pero con una marcada tendencia a viajes más próximos. El precio de los billetes de avión sigue siendo un factor determinante, dado que los precios y la disponibilidad de rutas siguen siendo un desafío. A pesar de la reducción de la distancia de viaje, los compradores continúan buscando destinos novedosos que no hayan sido utilizados previamente. “Estas preferencias se atribuyeron inicialmente a la pandemia de COVID a principios de año, aunque hacia finales de 2022, muchos programas optaron por mantenerse más cerca de sus ubicaciones de origen debido al aumento de los precios, las limitadas opciones de vuelos y la incertidumbre”( *The IRF 2023 trends report*, 2022, p. 7).

Una consecuencia positiva para los proveedores de viajes de incentivo es la constatación de su importancia y relevancia para la recuperación del talento en las empresas y para favorecer el compromiso de la fuerza laboral, sobre todo ahora que existe una realidad de teletrabajo o trabajo remoto (*2023 Incentive Travel Index Supplier Highlights*, 2023, p. 1).

Lo virtual nunca reemplazará la presencia en persona, que es lo más importante para nuestra industria. Sin embargo, debemos ser creativos para mantener a nuestra audiencia comprometida de nuevas formas, y no simplemente hacer lo que todos los demás están haciendo. No se puede comparar la experiencia de los eventos virtuales con la experiencia de los eventos en persona. (SITE foundation, 2021, p. 19)

La hibridación resultó ser una solución temporal para la industria de viajes corporativos durante la pandemia, considerándose ahora un complemento a los mismos, puesto que permiten adaptaciones regionales y nuevas fuentes de ingresos personalizados para aquellas empresas proveedoras de estos servicios. Esto produce asimismo una “demanda de especialistas en tecnologías de la información y la digitalización” (Tiffany Misrahi y Lethabo-Thabo Royds, 2021, p. 12).

De la mano de la digitalización nacen oportunidades interesantes en torno al aprendizaje automático y la inteligencia artificial. La combinación de la creatividad con el aprendizaje automático podría permitir un contenido de eventos más efectivo, mientras que la implementación del 5G significa conexiones más rápidas para los asistentes. La industria de

las reuniones debió adaptarse a este nuevo “contexto de ultra digitalización para poder seguir siendo competitivos” (CWT Meetings & Events, 2020, p. 7).

Otros de los aspectos que ha sufrido la industria notablemente ha sido el cambio en las condiciones de negociación en la cadena de distribución. Muchas empresas en una primera etapa de la pandemia pudieron renegociar condiciones satisfactorias con proveedores, pero a medida que la pandemia avanzaba, se empezaron a incluir cláusulas de fuerza mayor y los contratos tenían restricciones más severas. Supuestos que nunca habían aparecido en un contrato de reserva ahora eran comunes y la consecuencia fue que todos los proveedores debieron usar su capacidad de adaptación y flexibilidad para asumir esos cambios. Otra consecuencia ha sido que este tipo de empresas han tenido que incrementar su creatividad para adaptarse en tiempo récord a los nuevos requisitos de la demanda. Han surgido nuevos enfoques como solitudes de incluir elementos de fitness y salud mental, educación personalizada y mesas redondas con dirigentes de empresas. La creación de recuerdos seguirá siendo un factor clave de éxito en los programas de viaje de incentivos, pero los beneficiarios ahora desean más: quieren experimentar una transformación (SITE foundation, 2021, pp. 14-15, 18).

Esto nos lleva al siguiente punto: la falta de personal cualificado para atender a estas nuevas necesidades:

El sector ahora enfrenta un riesgo de talento. La crisis de escasez de mano de obra en el sector es considerable. Solo en el Reino Unido se estima que la industria de la hospitalidad enfrenta una escasez de 188,000 empleados. Durante la pandemia, las empresas de viajes y Turismo, incluidos los hoteles, despidieron a millones de trabajadores en todo el mundo, muchos de los cuales desde entonces se han reciclado o cambiado de carrera y, por lo tanto, no están disponibles para su recontratación. Las restricciones fronterizas también tuvieron un efecto en el las los profesionales disponibles, especialmente en países que dependían de trabajadores extranjeros. Ahora muchas empresas necesitan comenzar desde cero para capacitar a profesionales del servicio y pueden correr el riesgo de perder los altos estándares de servicio de personal experimentado. Este problema generalizado en el sector tiene implicaciones para los proveedores de viajes de negocios, que pueden necesitar mejorar las habilidades de su personal para ofrecer los niveles de servicio que esperan los viajeros de negocios. (Tiffany Misrahi y Lethabo-Thabo Royds, 2021, p. 13)

Toma de conciencia de la imprescindible cooperación de todos los grupos de interés de la industria, la situación de excepcionalidad de la pandemia ha supuesto una necesaria cooperación entre ellos. "El futuro de los viajes es un desafío compartido, y la velocidad y el

éxito de la recuperación dependerán de fomentar y desarrollar asociaciones existentes, así como de establecer nuevas" (Tiffany Misrahi y Lethabo-Thabo Royds, 2021, p. 21).

Por un lado, los gobiernos desempeñaron un papel crucial en la recuperación de los viajes. Fueron los principales responsables de imponer restricciones de movilidad internacional y considerar temas relacionados con la salud. Las decisiones gubernamentales estuvieron fuertemente influenciadas por la percepción del riesgo de COVID-19 y la tasa de vacunación. En ese momento, se equilibró con precaución la recuperación económica y la seguridad. Además, los gobiernos dieron apoyo a las empresas de viajes, impulsando la digitalización de operaciones y la capacitación del personal. Por otro lado, las empresas de gestión de destinos (DMC) también desempeñaron un papel importante al colaborar en la difusión de la información sobre restricciones de viaje, políticas y procedimientos. Esto contribuyó a aumentar la confianza de los viajeros y garantizar la seguridad de los viajes.

Asimismo, las organizaciones de gestión de destinos (DMO) trabajaron en conjunto con países para expandir su alcance geográfico mediante campañas de marketing específicas. También las aerolíneas adaptaron sus operaciones y redes en función de las restricciones gubernamentales y las normas fronterizas. La colaboración con los gobiernos fue esencial para mantener la conectividad internacional. Y por último los proveedores de alojamiento se esforzaron por cumplir con altos estándares de seguridad y brindar un excelente servicio al cliente. En ese período, utilizaron datos para "comprender los segmentos de mercado y tomar decisiones de marketing basadas en datos con el fin de atraer a nuevos clientes" (Tiffany Misrahi & Lethabo-Thabo Royds, 2021, pp. 21-22).

Una última consecuencia positiva en la oferta es que los y las profesionales del sector de los viajes de incentivo han demostrado su capacidad de resiliencia y de adaptación a un entorno siempre cambiante. Un claro ejemplo es que estas personas debido al confinamiento sufrieron las mismas consecuencias de teletrabajo que las empresas para las que diseñaban sus viajes, con lo que pudieron empatizar con sus nuevas necesidades, al mismo tiempo que se formaban en nuevas tecnologías. Una revalorización de su talento es evidente por "la escasez personal cualificado específico en este sector y la gran rotación que se ha experimentado en los últimos dos años" (Gil-Jerez, 2023, p. 36).

- **El viaje de incentivo como herramienta para compensar las consecuencias de la pandemia**

Como hemos analizado, la pandemia de COVID-19 provocó profundos cambios en la relación entre individuos y sus organizaciones e hizo aflorar algunas consecuencias psicosociales o síndromes específicos provocados por el aislamiento, la sobreexposición a pantallas, la soledad y la falta de contacto con la naturaleza. Todos estos cambios ponen a prueba la resiliencia humana pero también la de las organizaciones entendiéndola como:

la resiliencia humana y social, no se limita a resistir, permite la reconstrucción y la superación a pesar de las dificultades. La resiliencia surge de la adversidad y es la capacidad de seguir funcionando bien en esas situaciones adversas, es algo positivo que es consecuencia de algo negativo, y puede desarrollarse en las organizaciones.(Moya et al., 2020, p. 90)

Uno de los factores fundamentales para que las organizaciones no solo se adapten, sino que además experimenten procesos internos de desarrollo y crecimiento posterior a una situación traumática, es la resiliencia organizativa. Se prevé que estas organizaciones operen con una mayor fortaleza, aprendiendo de la experiencia traumática y experimentando un crecimiento en términos de recursos humanos, equipos de trabajo, desempeño, así como en términos de crecimiento económico y social (Salanova, 2020, p. 671).

Estas organizaciones positivas son aquellas que persiguen la excelencia en su funcionamiento y el logro de metas financieras; sin embargo, van más allá, ya que cuentan con una fuerza laboral física y psicológicamente saludable que es capaz de mantener un entorno laboral y una cultura organizativa positiva. (Salanova et al., 2016, p. 178)

Seppala y Cameron (2015) enfatizan seis características esenciales para una cultura laboral positiva:

- 1- Cuidar, interesarse y asumir la responsabilidad de los colegas como amistades
- 2- Brindar apoyo mutuo, incluyendo ofrecer amabilidad y compasión cuando otras personas están pasando por dificultades.
- 3- Evitar culpar y perdonar errores.
- 4- Inspirar a los demás en el trabajo.
- 5- Hacer hincapié en la significación del trabajo.
- 6- Tratarse mutuamente con respeto, gratitud, confianza e integridad.

Y añaden 4 consejos para líderes en entornos laborales que incluyen:

- 1- **La creación de conexiones sociales positivas** en el entorno laboral es fundamental, ya que estas conexiones tienen un impacto significativo en la salud y el bienestar de los empleados. Las personas que disfrutan de relaciones sociales positivas en el trabajo tienen una mayor salud física y mental, aprenden y rinden mejor, y tienen una mayor esperanza de vida. Por lo tanto, la promoción de relaciones sociales saludables en el lugar de trabajo es esencial para el bienestar general de los empleados.
- 2- La empatía por parte de los y las líderes tiene un impacto positivo en cómo se siente la plantilla, lo que se refleja en la activación de áreas cerebrales asociadas con emociones positivas y la capacidad de enfrentar desafíos. Los líderes empáticos también promueven la resiliencia tanto a nivel individual como en el equipo durante momentos difíciles.
- 3- Las personas líderes que demuestran sacrificio personal al ayudar a sus empleados generan lealtad, compromiso y cooperación en su equipo. Esto crea un ciclo positivo en el que las personas empleadas se vuelven más serviciales y productivas, y confían en sus líderes.
- 4- Fomentar un entorno en el que los empleados se sientan seguros para hablar sobre sus problemas y preocupaciones con los líderes mejora el desempeño y la innovación. Una cultura de seguridad psicológica, en la que los líderes son inclusivos y alientan la comunicación abierta, conduce a mejores resultados de aprendizaje y desempeño. El empoderamiento, combinado con una capacitación sólida y el trabajo en equipo, también se ha demostrado que mejora el desempeño de manera significativa. (2015, pp. 3-7)

En definitiva, se fomenta el aspecto de la conexión social como un componente esencial de la felicidad y el bienestar, que puede ser cultivada a través de prácticas intencionales y significativas, como los “viajes de incentivo” según Bouffard (2017, pp. 295-297) y Seppala, et al., (2013, p. 422).

Como apuntaban Pennington (1991, pp. 1-3) y Doyle (2001, p. 1) y se ha observado en el capítulo anterior, son múltiples los beneficios del viaje de incentivos para la mejora del ambiente organizacional, para la consecución de los objetivos estratégicos y para fomentar la lealtad y la camaradería de la plantilla. Y es que como bien recoge *Companies that pay for employees' vacations* (2023, p. 1) estos viajes se visualizan como herramientas poderosas para poder mitigar o compensar esos efectos perjudiciales en la salud de las personas y las organizaciones, preocupándose por su salud física y mental. Se “cree firmemente en el poder motivador y reparador de las escapadas en grupo” (Hurley, 2023, pp. 1-3) y se consideran una forma satisfactoria de conocer a colegas y fomentar un ambiente laboral similar al de una familia. Los viajes forman parte de la cultura organizativa,

fortalecen el enfoque de equipo y facilitan el desarrollo de la empatía, un elemento importante en el campo laboral.

Por otro lado, en el campo de la investigación turística, se considera que el turismo puede ofrecer oportunidades para que las personas se conecten con su yo interior y expongan la ansiedad existencial que no puede ser proporcionada de forma natural en la vida cotidiana (Brown, Steiner y Reisinger, citados por Liu et al., 2023, p. 2). Asimismo:

[...] los investigadores consideran al turismo que puede sorprender a los turistas, mejorar su conciencia existencial y tener un impacto positivo en sus actitudes, valores y comportamientos como turismo transformador (Pung et al., 2020 citados por Liu et al., 2023, pp. 2-3).

Otros investigadores como Luu (citado por Liu et al., 2023) se centraron en los trabajadores del turismo para investigar la “influencia del apoyo social y la mentalidad del estrés positivo en el crecimiento postraumático durante el confinamiento por el COVID-19” (Liu et al., 2023, p. 3). Porque, como se señalaba anteriormente, la epidemia ha supuesto uno de los mayores disruptores de la historia tanto del turismo como de la vida de las personas. Pero, como indicábamos, se pueden transformar las experiencias traumáticas en positivas.

Se sugiere que las experiencias negativas pueden, de manera involuntaria, contribuir al sentido de la vida al desencadenar procesos de comprensión. Esto no implica fomentar la búsqueda deliberada de experiencias negativas, sino reconocer que cuando tales eventos ocurren, las personas pueden utilizarlos para potenciar la percepción de significado en sus vidas. “La necesidad de comprender el significado de eventos adversos en relación con el yo, las relaciones y el mundo puede ser el punto de partida para que las personas encuentren sentido en sus vidas” (Vohs et al., 2019, p. 13).

Existen factores emocionales significativos que tienen un impacto a largo plazo en la memoria de las experiencias de viaje, y tienen el potencial de generar un cambio positivo y duradero en las personas que viajan. Este cambio puede manifestarse tanto a nivel mental como físico, y puede influir en la forma en que las personas eligen vivir sus vidas de manera diferente. (Torrents, 2023a, pp. 13-14)

Como comentábamos anteriormente, estos cambios pueden combatir la tendencia al desapego entre trabajadores y organizaciones conocida como renuncia silenciosa. Se buscan mejores condiciones laborales, liderazgos eficaces, flexibilidad y un sentido de



propósito. “El uso de incentivos, como viajes, pueden definitivamente mejorar la satisfacción y retención de empleados” (Schweyer, 2022, p. 4).

Por todo lo anterior, queda demostrado su eficacia como herramientas poderosas, por su capacidad para generar experiencias. Las experiencias según Holbrook and Hirschmann citados por Torrents (2023a) se pueden definir como “un acontecimiento personal, cargado de un importante significado emocional, basado en la interacción con un tipo particular de estímulos: los productos o servicios consumidos” (p. 12).

Y si nos enfocamos en las dimensiones asociadas a la creación de experiencias excepcionales en el ámbito del turismo, podemos asegurar que para alcanzar la satisfacción en un viaje, es fundamental tener en consideración el contacto con el entorno (que puede abarcar la naturaleza, una ciudad, un bosque, entre otros), las relaciones sociales que emergen durante el viaje (como las establecidas con amigos o familiares), y el crecimiento personal que el viaje puede conllevar, que incluye aspectos como la adquisición de nuevos conocimientos y cambios en el estilo de vida. Estos componentes esenciales “subrayan la relevancia de utilizar los viajes de incentivo como herramientas para fomentar el cambio y el desarrollo” (Arnould y Price citados por Torrents, 2023a, p. 12).

## Índice del Capítulo 6

---

6.1.	Conclusiones del Marco Teórico	207
	6.1.1. Identificación y resolución de desafíos en el conocimiento a través del marco teórico y para el abordaje por medio del trabajo de campo	211
	6.1.2. Formulación de la hipótesis y la sub hipótesis	212

# Capítulo 6: CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO

## 6.1. Conclusiones del Marco Teórico

Antes de dar comienzo al segundo bloque de este trabajo en el que se abordará el trabajo de campo, es interesante detenerse en las conclusiones más relevantes de la literatura analizada para poder poner de manifiesto los espacios de conocimiento en los que descubre la necesidad de un abordaje más profundo y a los cuales podrá dar respuesta desde el trabajo de campo.

El marco teórico se ha estructurado en 4 capítulos que llevan el hilo conductor de las dos palabras clave de esta tesis: el turismo y los eventos.

En el **primer capítulo** se abordaba la necesidad de contextualizar, acotar y definir el concepto evento y poner de manifiesto su utilidad y versatilidad para un elevado número de disciplinas. Se comenzó situado a los eventos como sucesos extraordinarios en la vida de las personas y las organizaciones y que responden a múltiples funciones.

Los eventos han sido, en este contexto, analizados desde dos perspectivas diferentes, pero que poseen muchos puntos de confluencia y de complementariedad. La comunicación y el turismo consideran al evento como una herramienta para conseguir los fines de las organizaciones. Ambas disciplinas o enfoques van unidas en todas las fases de vida de un evento desde su diseño hasta su posterior evaluación de resultados.

El evento es indisoluble de la logística, la relación con proveedores de servicios, la cadena de valor, pero también de cómo se entrega y se planifica, diseña y ejecuta ese mensaje que ha de impactar con sus públicos. Comunicación y turismo son sencillamente diferentes enfoques que confluyen en un punto llamado evento que además bebe de muchas más disciplinas, generando una nueva ciencia en estado embrionario (Getz, 2012).

La gestión de eventos ha irrumpido en los ámbitos académico y aplicado en los últimos 30 años como entidad independiente, aunque el producto evento existe aproximadamente desde que existe la humanidad. Al principio muy basada en los beneficios económicos de eventos concretos, y en demostrarlos a la clase política que controla la jurisdicción de los mismos. Más tarde surgieron los estudios de los impactos sociales en las comunidades receptoras, tanto positivos como negativos. Posteriormente se puso el foco en las motivaciones de los y las asistentes a eventos y por tanto mediciones de satisfacción, valores añadidos y tipos de visitantes (colectivos concretos). Pero también se están especializando según tipologías de eventos (festivales, conferencias, etc.) y por tanto la academia va en la línea con el espacio profesional.

En la actualidad las líneas de investigación más importantes son la “seguridad, las experiencias o eventos experienciales, redes sociales y tecnologías de la información, medioambiente y responsabilidad social corporativa y como los eventos pueden ayudar al desarrollo de algunos países” (Backman, 2018, pp. 169-171) .

En el **segundo capítulo** se aborda el turismo de negocios que constituye una tipología turística que acepta muchas designaciones, es versátil y podemos encontrarlo en literatura científica como turismo de reuniones, turismo MICE, turismo de eventos, viajes de negocios, turismo empresarial, turismo corporativo, entre otros. Siendo el más aceptado el denominado turismo de reuniones.

Nos encontramos ante una industria en constante expansión que, aunque se apoya en infraestructuras y recursos de otras esferas económicas, genera beneficios que trascienden el ámbito meramente financiero. Estos beneficios se manifiestan a corto, mediano y largo plazo, y resultan de gran interés tanto para destinos específicos como para naciones y regiones en su conjunto. Estamos ante una modalidad turística que desafía la estacionalidad, exige altos estándares de calidad, fomenta la generación de conocimiento y requiere una colaboración estrecha entre el sector público y privado. Se trata de una sinergia de esfuerzos individuales que ha demostrado su resiliencia incluso en los

momentos más difíciles, como lo evidenció su respuesta ante la crisis global de la pandemia de COVID-19.

Esta industria emergente demanda profesionales altamente capacitados y ha elevado los niveles de remuneración en las empresas para sus empleados. El turismo de negocios, arraigado en la historia de la humanidad, continúa su evolución en paralelo con la misma. Es adaptable a los cambios, receptivo a nuevas sensibilidades y tendencias, y se está consolidando como una de las áreas turísticas más atractivas, rentables y comprometidas.

En definitiva, el turismo de negocios no sólo enriquece los destinos y las economías, sino que también se perfila como una disciplina turística especializada de gran relevancia y en constante transformación.

Con respecto al **capítulo tercero**, se estudió el viaje de incentivo como una herramienta de comunicación motivacional para las empresas, que se constituye como un elemento que forma parte de un programa destinado a la retención del talento, motivación y creación de buen ambiente laboral que puede analizarse desde diferentes perspectivas. Una de ellas es el campo de la psicología y la psicología social, donde existen una serie de conceptos previos que deben tenerse en cuenta para comprender mejor su alcance y el contexto en el que son altamente efectivos. El primero de los conceptos es el de grupo, como conjunto de personas que comparten una serie de relaciones de dependencia. El segundo de ellos es la motivación, entendida como las necesidades y deseos internos de la persona para lograr algún objetivo o motivarles a emprender una acción.

Estos viajes se constituyen como un refuerzo intangible y son múltiples las razones por las cuales un incentivo de este tipo es más beneficioso o adquiere más valor para la persona que lo recibe que un incentivo económico.

A la hora de diseñar el viaje son cruciales dos aspectos: el destino (dónde se va a viajar) y los factores intrínsecos del viaje (qué se va a hacer durante el viaje).

Los destinos se perciben de forma distinta acorde a una serie de elementos entre los cuales encontramos la seguridad, la accesibilidad, la imagen del destino, originalidad, opciones de alojamiento, apoyo local, espacios de reuniones y alimentos y bebidas, actividades extra como compras u opciones de bienestar y ocio, entre otros. Estos elementos pueden ponderarse de forma distinta acorde a las procedencias de las personas que organizan los

mismos, por tanto, existen unas diferencias culturales a tener en cuanto a la hora de abordar sus diseños.

Un aspecto absolutamente fundamental para el éxito de estos viajes es la sensación de exclusividad entendida como la incapacidad de disfrutar de la misma forma de las experiencias desvinculada del grupo o del contexto empresarial. Es decir, no es posible replicarlos de forma individual. Su singularidad nace de la misma esencia del evento: son únicos e irrepetibles, son actos en vivo, dependen de las emociones compartidas y gracias a ellas se genera la memorabilidad que persiguen estas acciones de comunicación motivacional.

Para finalizar, en el **capítulo cuarto** se ha analizado el elemento disruptivo más importante del siglo XXI para el sector del turismo, que es la pandemia del COVID-19.

La consecuencia más grave fue la restricción de movilidad y los confinamientos domiciliarios de prácticamente la totalidad de la población mundial para evitar la propagación de este virus, que es mucho más contagioso que todos sus antecesores en la historia. Estas medidas, a la espera de otras más eficaces, resultaron devastadoras para la industria de la felicidad. Los viajes de todo tipo se vieron afectados y en un efecto dominó todos los integrantes de la cadena de valor se vieron obligados a adaptarse a las nuevas circunstancias.

Estas las hemos analizado desde la óptica de la oferta (las empresas que proveen de servicios turísticos) y de la demanda (las empresas que contratan dichos servicios). Como el sector que nos ocupa es el viaje de incentivo, dentro del turismo de negocios, la demanda incluye a cualquier tipo de empresa que requiere de desplazamientos por motivos laborales y que desea premiar a su fuerza laboral con un viaje.

La demanda no solo tuvo que enfrentarse a la incertidumbre económica, sino que requirió de una adaptación en tiempo récord a las nuevas realidades del teletrabajo, su fuerza laboral se descentralizó y la presencialidad pasó a ser algo extraordinario en sus rutinas.

Las empresas tomaron una serie de decisiones que pusieron de manifiesto la desigual relación entre ellas y su fuerza laboral y esto provocó una desafección y un desapego que toma el nombre de renuncia silenciosa. Otras de las consecuencias llevan el nombre de tres síndromes: fatiga del zoom, síndrome de la cabaña y por último el síndrome de Heidi o desorden por privación de naturaleza.

A la hora de analizar las consecuencias en la oferta la situación encontraba obvias similitudes, la paralización total de las operaciones, la cancelación, posposición de los viajes y la necesidad de renegociar muchos compromisos adquiridos constituyeron un reto para las empresas de la cadena de distribución del turismo y de todos sus stakeholders. Precisamente la coordinación y cooperación entre ellos se destacó como factor de resiliencia y de recuperación.

Otra de las consecuencias, esta vez positiva fue la constatación de la enorme capacidad de adaptación de los y las profesionales que ofrecen estos servicios. Tuvieron que aprender en tiempo récord y adaptar una serie de cambios significativos en su forma de trabajar y de ofrecer soluciones a su clientela, conformando así un nuevo enfoque de esta profesión, altamente demandada en tiempos de postpandemia y que se ha significado como destacado en la recuperación del sector.

El viaje de incentivo recupera todo su valor como catalizador de cambio, resiliencia y elemento aglutinador de cohesión social. Siendo esta última la más valorada de todas las ventajas del mismo y la que supone un verdadero talismán contra el burnout, el desánimo, la renuncia silenciosa, la capacidad de empoderar personas para el logro de sus objetivos y fomentar la cultura empresarial.

El turismo, emerge de nuevo como elemento que aporta capacidad de transformación y factores positivos en las personas por su capacidad para generar experiencias. El turismo descubre, emociona, transforma y equilibra y es por tanto la herramienta ideal en su viaje de incentivo para compensar la cadena de emociones negativas y el aislamiento que supuso la pandemia para muchas personas.

Eso sí, este tipo de viaje ha experimentado una serie de modificaciones que no hacen más que completar su alcance y adaptarse a los nuevos tiempos.

### **6.1.1. Identificación y resolución de desafíos en el conocimiento a través del marco teórico y para el abordaje por medio del trabajo de campo**

Después de examinar detenidamente las conclusiones más destacadas de la literatura analizada, se destacan algunos espacios de conocimiento que requieren un abordaje más profundo. Estos aspectos serán abordados y atendidos a través del trabajo de campo.

Por tanto y con la finalidad de enriquecer el presente documento, se incluyen las siguientes reflexiones a agregar a los objetivos de esta tesis.

1. Es imperativo esclarecer cuáles son los elementos clave de los eventos y su conexión con el turismo, resaltando el hilo conductor y los nexos que los vinculan como disciplinas complementarias, paralelas y heterogéneas.
2. Se requiere una actualización del concepto de viaje de incentivo, ajustado a las nuevas exigencias de la era post pandemia, que realmente abarque esta herramienta desde las dos áreas de conocimiento mencionadas anteriormente.
3. Además, se hace necesario detallar los elementos que, según la literatura revisada, deberían incorporarse en un viaje de incentivo en la era post pandemia, de manera que satisfaga todas las nuevas necesidades de la fuerza laboral y se alinee con las estrategias empresariales.

### **6.1.2. Formulación de la hipótesis y la sub hipótesis**

Con la información anterior se da lugar a la formulación de la hipótesis y la sub hipótesis.

#### **Hipótesis**

La hipótesis de partida que nos hemos planteado en este trabajo de investigación es la siguiente:

«La situación vivida en el periodo comprendido entre 2020 y 2023 a causa de la pandemia del COVID-19 supuso una profunda crisis en el sector del turismo de negocios, y ha tenido como resultado una serie de cambios significativos con respecto a su organización, relevancia y perspectivas de futuro. Las soluciones vinieron de la mano de las políticas sanitarias y de un profundo impulso del uso de la tecnología».

Por tanto y de cara al futuro nos preguntamos si:

¿Los cambios y estrategias acaecidas para superar esta pandemia en el sector del turismo de negocios podrían ser extrapolable a otras situaciones de crisis que podamos sufrir en un futuro?



## Sub-hipótesis

Del trabajo llevado a cabo con la hipótesis de partida, nos ha surgido una sub-hipótesis con el fin de guiar este trabajo de investigación.

«Consideramos que los fuertes cambios ocurridos en el sector han supuesto un avance sustancial en cuanto a aspectos tecnológicos, nuevas formas de trabajo, creatividad, deslocalización y protocolos de seguridad».

Con estos tres nuevos objetivos ofrecemos la actualización de la imagen que muestra las técnicas de investigación utilizadas para la consecución de objetivos.

Imagen 48. Técnicas de investigación utilizadas para la consecución de objetivos

OBJETIVOS		REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	CUESTIONARIO	ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	GRUPOS FOCALES	ANÁLISIS DE CONTENIDO
Llevar a cabo una investigación que nos posibilite describir y estudiar la incidencia e impacto de la COVID-19 en el sector organizador de eventos profesionales, en concreto los viajes de incentivo.	G1	✓	✓	✓	✓	✓
Introducción, revisión y actualización de conceptos relacionados con la definición de los eventos y su vinculación con el turismo de negocios	E1	✓		✓		✓
Descripción del turismo de negocios y actualización de su relevancia dentro del panorama turístico mundial.	E2	✓		✓		✓
Análisis el caso concreto de los viajes de incentivos dentro del segmento MICE, justificación de su utilidad como herramienta de motivación para la fuerza laboral.	E3	✓				
Mostrar las consecuencias derivadas de la pandemia del COVID 19, contextualizándola y describiendo los cambios y las oportunidades que han generado.	E4	✓	✓	✓	✓	✓
Elaborar, validar y administrar un cuestionario para obtener la radiografía de la evolución de los eventos de incentivo en el panorama español en el periodo 2020-2023.	E5	✓	✓			
Obtener una serie de conclusiones y propuestas para poder hacer frente a futuros retos similares.	E6	✓	✓	✓	✓	✓
Esclarecimiento de los elementos clave de los eventos y su conexión con el turismo, destacando el hilo conductor y los nexos que los vinculan como disciplinas complementarias, paralelas y heterogéneas.	E7	✓				
Actualización del concepto de viaje de incentivo, ajustándolo a las nuevas exigencias de la era post pandemia, abarcando esta herramienta desde las dos áreas de conocimiento mencionadas anteriormente.	E8	✓		✓	✓	✓
Detallar los elementos que, según la literatura revisada, deben incorporarse en un viaje de incentivo en la era post pandemia, satisfaciendo todas las nuevas necesidades de la fuerza laboral y alineándose con las estrategias empresariales.	E9	✓				

Fuente: elaboración propia



**BLOQUE III**

# **Marco Empírico**

## Índice del Capítulo 7

---

7.1.	Introducción	217
7.2.	Orden cronológico efectuado	217
7.3.	Resultados extraídos de las entrevistas en profundidad	219
	7.3.1. Descripción metodológica	219
	7.3.2. Resultados y discusión	224
7.4.	Resultados extraídos de la administración de la encuesta	258
	7.4.1. Descripción metodológica	258
	7.4.2. Resultados y discusión	273
7.5	Resultados extraídos de los Grupos Focales o focus groups	307
	7.5.1. Descripción metodológica	307
	7.5.2. Resultados y discusión	308

# Capítulo 7: TRABAJO DE CAMPO. ENTREVISTAS, ENCUESTA Y FOCUS GROUP

## 7.1. Introducción

En esta sección dedicada al trabajo de campo, abordamos una metodología fundamentada en la triangulación de datos, introducida en el primer capítulo de la tesis.

La triangulación, al integrar enfoques cualitativos y cuantitativos, se presenta como una estrategia robusta para optimizar la validez y la confiabilidad de los resultados, ofreciendo así una comprensión integral del fenómeno de estudio.

Cada herramienta y técnica empleada, que incluye entrevistas no-estructuradas, semi-estructuradas, cuestionarios y grupos focales, será descrita con detalle al inicio de cada apartado. Esta descripción de los procedimientos contribuirá a respaldar la elección metodológica, y mostrará cómo se llevaron a cabo cuidadosamente los distintos pasos en la recopilación de datos, así como los retos o las dificultades encontradas en el proceso y la forma de resolverlos.

## 7.2. Orden cronológico efectuado

El desarrollo metodológico de la fase empírica se ha estructurado siguiendo un orden cronológico estratégico. Esta fase se divide en cuatro etapas: entrevistas en profundidad, encuesta, grupos focales y análisis de datos. Cada fase ha sido diseñada para contribuir de manera única y complementaria al enriquecimiento global del estudio.

La **primera etapa**, se inició con entrevistas en profundidad en Turquía, un país que comparte similitudes en la realidad turística con España, donde la autora realizó una estancia de investigación. Estas entrevistas, sugeridas por la universidad y la asociación MPI capítulo turco, tenían como objetivo centralizar el tema de estudio. Se buscaba, a través de estas conversaciones semi estructuradas, extraer de manera tentativa los elementos de análisis y comparar las fases de la pandemia en Turquía y España. Las personas entrevistadas fueron seleccionadas con la colaboración de la universidad y la asociación MPI, que aglutina a profesionales del mundo de los eventos. Estas entrevistas proporcionaron una visión inicial clave y sirvieron como punto de partida para la acotación y definición de las preguntas en la siguiente fase.

La **segunda etapa** consistió en entrevistas en España, y Reino Unido donde se llevaron a cabo 5 entrevistas a presidentes de asociaciones y líderes destacados del sector del turismo de negocios y eventos. Estas personas representaban colectivos específicos impactados por la pandemia, como agencias de viajes organizadoras de incentivos, la *Asociación de Meeting Planners MPI* (capítulo ibérico), la Asociación ICCA, que recopila estadísticas anuales de congresos, y otras figuras prominentes en el ámbito, como el presidente de *Barcelona Convention Bureau*, líderes de eventos populares y reconocidos en España, un experto en software tecnológico y un académico de renombre, Rob Davidson. Estas entrevistas proporcionaron información valiosa, permitieron la comparación con la fase anterior y respondieron a numerosos interrogantes que se plantearon posteriormente en las encuestas. Este paso fue fundamental para un diseño más contextualizado y con una calidad cualitativa destacada.

La **tercera etapa** incluyó la implementación de una encuesta cuantitativa dirigida a empresas asociadas en la asociación IDEMICE. Se distribuyeron 36 encuestas y se obtuvieron 27 respuestas, proporcionando datos cuantitativos que complementaron las perspectivas cualitativas recopiladas en las entrevistas.

La cuarta y **última etapa** incorporó dos grupos focales con las mismas personas que participaron en la encuesta. Estos grupos focales tuvieron lugar con el objetivo de obtener datos cualitativos que pudieran enriquecer de manera notable la información cuantitativa recopilada mediante la encuesta. Cabe destacar que, debido a imprevistos, una persona prevista para el grupo focal no pudo participar y fue entrevistada posteriormente para garantizar su contribución al estudio.

El análisis de todos los datos recopilados, tanto cualitativos se llevó a cabo mediante el uso del software ATLAS.ti, que permitió una catalogación y exploración detallada y sistemática de los temas emergentes.

## 7.3. Resultados extraídos de las entrevistas en profundidad

### 7.3.1. Descripción metodológica

Recordemos que este apartado contempla entrevistas divididas en dos bloques.

Las primeras cinco personas son profesionales de diferentes enfoques del sector de los eventos de un país comparativamente similar a España donde la autora hizo su estancia de investigación: Turquía. Estas personalidades fueron contactadas a través de dos fuentes. Por un lado la Asociación Internacional de Organizadores de Eventos MPI en su capítulo Turco facilitó el contacto con profesionales asociados de reconocido prestigio y por otro, se entrevistó a profesionales del campo de los eventos académicos en la universidad de estancia de la autora (*Izmir University of Economics*).

Las personas entrevistadas pertenecen al campo de los eventos o del turismo de reuniones desde diferentes enfoques:

- Una persona responsable de eventos académicos de una universidad pública.
- Una persona del campo de los eventos congresuales, fundador de su propia empresa OPC y miembro de la junta directiva de varias asociaciones en torno a centros de congresos, asociaciones de organizadores de congresos.
- Una persona gerente de una asociación de empresas de música en vivo y eventos musicales en Turquía. Propietario de su propia empresa y discográfica.
- Una persona Fundadora y presidente de *KM Events*, fundador y presidente de *KM Events Beyond Luxury Dubai*, fundador de *KM Home Collection*, fundador de *KM Travel & Concierge*, fundador y presidente de *TUED & YEPUD*, y presidente del Capítulo de *ILEA* en Turquía.
- Una persona que trabajaba en el *Istanbul Convention and Exhibition Center* en el año de la pandemia, consultora especializada en eventos.

Las entrevistas se llevaron a cabo entre el 16 de abril y el 15 de noviembre del 2021 por videollamada con meet, siguiendo el guion preparado, pero ofreciendo la opción a aportaciones espontáneas de la persona entrevistada para “conocer las razones por las que

los individuos [...] actúan de la forma en la que lo hacen tanto en lo cotidiano, como cuando un suceso irrumpe de tal forma que pueda dar lugar a cambios en la percepción que tienen de las cosas” (Báez. 2009, p.24).

El guión seguido para la ejecución de las entrevistas responde a la presentación del objeto de la entrevista, presentación de la entrevistadora, preguntas sobre el sujeto a entrevistar y temas relativos a:

- Cómo había impactado la pandemia en su actividad laboral.
- Qué herramientas o acciones de habían emprendido desde el campo empresarial y desde el campo sanitario/gubernamental.
- Cómo había afectado esta situación a sus eventos programados, cual había sido el impacto económico.
- Qué estrategias habían empleado para mantener a sus clientes y continuar con sus actividades.
- Cuales creían que eran las mejores estrategias de recuperación o sus producciones de cara al futuro.

Por otro lado, se programa otro total de 6 entrevistas entre el 7 de junio de 2021 y el 30 de agosto del 2022 a diferentes personalidades de especial relevancia en el campo de los eventos y del turismo de negocios en particular y de los viajes de incentivo, siguiendo la metodología descrita anteriormente pero dejando un margen mayor a las libres aportaciones de cada persona entrevistada, dada la heterogeneidad de sus realidades laborales. La mayoría de personas entrevistadas son residentes en España y desarrollan su actividad profesional en este país, a excepción de una persona que reside y procede en Reino Unido.

Los perfiles en este caso respondían a:

- Un presidente de la asociación de agencias de viajes de incentivo, fundada en época post pandemia y que aglutina a las empresas más relevantes del sector.
- Un académico de relevancia mundial en el sector del turismo de reuniones, y profesor en la universidad de Westminster (UK), así como consultor especializado en segmento MICE. Ha sido autor numerosas ediciones del informe de tendencias de la mayor feria de turismo de eventos a nivel mundial IBTM.
- Un gerente de una empresa de *software* especializado en gestión online de eventos y congreso, cuya proyección destacada en época de pandemia situó a esa empresa entre los más destacadas a nivel mundial.
- La presidenta del capítulo Ibérico de una de las asociaciones de organizadores de eventos más relevante en el panorama internacional como es MPI.



- EL CEO y fundador del canal más importante a nivel nacional sobre eventos. Creador de los premios más relevantes del sector y autor de numerosos artículos y textos en torno a los eventos.
- El presidente del capítulo ibérico de ICCA, asociación internacional que elabora los rankings más reconocidos del turismo de reuniones mundialmente. También es presidente del *Barcelona Convention Bureau*.

Cabe señalar respecto a la ubicación geográfica de los perfiles que España y Turquía tienen en común una serie de aspectos que hacen que sus relaciones sean muy buenas. En primer lugar, ambos países comparten una visión común en numerosas áreas de trabajo, incluyendo el terreno político, económico, comercial y de seguridad colectiva. Esto les permite trabajar juntos en proyectos y objetivos comunes, lo que fortalece su relación bilateral. Además, España ha apoyado firmemente la adhesión turca a la UE, lo que demuestra su compromiso con el fortalecimiento de las relaciones entre Europa y Turquía. España ha manifestado su plena disposición a compartir con Turquía su experiencia negociadora con la UE, a incrementar el intercambio de expertos sectoriales y proporcionar asistencia preadhesión a Turquía, haciendo uso de programas e instrumentos tanto europeos como bilaterales. Otro aspecto que tienen en común España y Turquía es su presencia en el Mediterráneo. Ambos países son importantes actores en la región y trabajan juntos en la búsqueda de soluciones regionales y globales. Además, la cooperación cultural y educativa entre ambos países es cada vez mayor, lo que permite profundizar los intercambios culturales y promover la cultura española en Turquía (Garrido, 2009).

Retomando el proceso seguido en lo que a las entrevistas se refiere, es necesario señalar que todas se graban, transcriben, etiquetan y pasan por el Atlas.ti, un software reconocido como líder en análisis cualitativo y que permite una exploración minuciosa de los datos recopilados, ofreciendo herramientas avanzadas para la codificación, organización y análisis de datos cualitativos, facilitando la identificación de patrones, temas recurrentes y relaciones significativas en las respuestas proporcionadas. Este enfoque no sólo cuantifica los datos, sino que también permite capturar la riqueza de las opiniones y experiencias de las personas entrevistadas.

Para el análisis de las entrevistas, se seguirá una propuesta didáctica basada en los procedimientos comunes del análisis sociológico de entrevistas. Esta metodología integra distintos pasos de los que se aporta una descripción de cada una de las fases del análisis cualitativo de entrevistas basadas en la propuesta realizada por Seid (2016, pp. 2-7):

**1. Transcripción:** La primera fase del análisis cualitativo de entrevistas consiste en la transcripción detallada de las grabaciones de las entrevistas. Es fundamental capturar la información de manera fiel, incluyendo no solo las respuestas de las personas entrevistadas, sino también las notas de campo y observaciones relevantes sobre el contexto en el que se desarrollaron las interacciones. La transcripción brinda una oportunidad para la realización de un autoanálisis de su papel como entrevistadores y de cómo este influye en el desarrollo de la entrevista y las respuestas obtenidas. Esta reflexión sobre el proceso de entrevista puede ser esencial para comprender las posibles influencias en los resultados obtenidos.

**2. Grillado:** Una vez transcritas las entrevistas, se procede a la elaboración de una grilla. La grilla es una herramienta que permite segmentar los fragmentos textuales de las entrevistas según uno o varios criterios, siendo el más común la segmentación por ejes temáticos. Es decir, cada entrevista se descompone en fragmentos correspondientes a cada gran dimensión de análisis, siguiendo los tópicos principales del guión de entrevista y los objetivos de investigación. La grilla ayuda a organizar el material producido a partir del instrumento de registro y facilita la comparación entre casos y el análisis temático.

**3. Codificación:** La codificación es una etapa fundamental del análisis cualitativo. Consiste en asignar códigos o etiquetas a los fragmentos textuales relevantes identificados en la grilla. Estos códigos representan conceptos o categorías que emergen del propio análisis de los datos, y no están predefinidos. La codificación puede comenzar con una palabra significativa extraída de los registros o usando las propias palabras de los entrevistados (códigos in vivo). El uso de software de análisis cualitativo, como Atlas.ti, facilita la organización y recuperación de los fragmentos textuales asociados a cada código, lo que ayuda a establecer conexiones y patrones.

**4. Elaboración de hipótesis:** En esta fase, se realiza la codificación axial, que implica relacionar las categorías conceptuales identificadas en la codificación y organizarlas en una densa trama de relaciones conceptuales. Las categorías más significativas o centrales para la teoría en construcción se desarrollan en profundidad y se convierten en ejes de relaciones con otras categorías. Se establecen relaciones tanto dentro de cada eje temático como entre diferentes dimensiones temáticas, lo que permite ir elaborando hipótesis o explicaciones tentativas que den sentido y significado a los datos.

**5. Análisis de la grilla por ejes temáticos y por casos:** En esta etapa, se analiza la grilla nuevamente, poniendo énfasis en los ejes temáticos y los casos. Se busca refinar y ampliar las hipótesis generadas en la fase anterior y asegurarse de que estén respaldadas por los datos. Se pueden identificar nuevas relaciones y patrones emergentes a medida que se profundiza en la comprensión del fenómeno estudiado. El análisis por casos permite examinar cómo se expresan las temáticas y relaciones en cada entrevista individual, mientras que el análisis por ejes temáticos permite explorar las similitudes y diferencias entre los casos.

**6. Síntesis:** Para culminar el proceso de análisis cualitativo, se realiza una síntesis y reagrupamiento de los elementos analizados. Se ensamblan nuevamente los elementos diferenciados durante el análisis para reconstruir un todo estructurado y significativo. Los resultados obtenidos se presentan como respuestas a los interrogantes de investigación y se sistematizan como conclusiones. La síntesis también implica relacionar los hallazgos con el estado de conocimiento acumulado en la temática, lo que contribuye al conocimiento profundo del fenómeno estudiado.

En conjunto, estas fases del análisis cualitativo de entrevistas proporcionan una metodología rigurosa y reflexiva que permite una comprensión profunda y contextualizada de las percepciones y experiencias de los participantes, contribuyendo al logro de los objetivos planteados en la investigación al favorecer la identificación de patrones, relaciones y temas emergentes en las respuestas de los participantes.

Sin embargo, es importante señalar que "la codificación requiere de la categorización y las categorías no están predefinidas sino que se elaboran en el propio análisis" (Seid, 2016, p.8), por lo que esta flexibilidad en el proceso de codificación es fundamental para que las categorías emerjan de los datos y permitan una comprensión profunda de los fenómenos estudiados. Además, el uso de software de análisis cualitativo, como Atlas.ti o QDA, puede resultar especialmente útil para facilitar la codificación y la organización de los datos en categorías y familias.

Como método de consulta adecuado para recoger información de perfiles que no son accesibles de otro modo (Soler, 2011), la interpretación rigurosa y reflexiva de los datos recabados en las entrevistas, brindará una visión holística y comprensiva de las perspectivas y experiencias de los entrevistados.

### 7.3.2. Resultados y discusión

#### **Primera fase de entrevistas: Turquía**

La primera fase de las entrevistas se centra en la interacción con personalidades destacadas del país donde la autora de este documento llevó a cabo su período de investigación. Turquía, un país que comparte numerosas similitudes con España, fue el destino de la estancia de investigación, la cual se llevó a cabo en virtud de los acuerdos establecidos entre la Universitat Jaume I y la Universidad de Economía de Izmir, durante el periodo comprendido entre el 1 de abril y el 1 de julio de 2021.

El objetivo fundamental de estas entrevistas consistió en evaluar el impacto de la pandemia en diversas tipologías de eventos, así como analizar las soluciones o contribuciones que surgieron como resultado. La heterogeneidad del grupo de personas entrevistadas permitió identificar patrones comunes y tendencias a través de la codificación realizada mediante la herramienta ATLAS.ti.

Este enfoque metodológico no solo proporciona una comprensión más profunda de las repercusiones de la pandemia en diferentes eventos, sino que también facilita la identificación de posibles soluciones y estrategias innovadoras emergentes en respuesta a los desafíos planteados.

La **primera entrevista** se llevó a cabo en el ámbito académico con una persona encargada de la gestión de eventos académicos en la Universidad de Izmir. Durante esta entrevista, se destacaron las similitudes en las medidas y la cronología de restricciones entre España y Turquía. Un aspecto notable de esta entrevista fue la confirmación de que la adaptación tecnológica permitió una transición fluida del formato presencial al virtual durante el confinamiento.

La entrevistada mencionó que la opción de la virtualidad ya era una práctica común en las aulas, eliminando la necesidad de inversiones adicionales en software tecnológico. Durante el año previo a la pandemia, se celebraron hasta 400 eventos universitarios, y la mayoría planificados para 2021 se trasladaron a un formato online sin mayores complicaciones.

Se informó sobre la reestructuración de eventos que requerían presencialidad, como ceremonias con un límite de asistentes, distanciamiento social mediante un plan de

distribución de asientos, obligatoriedad de mascarillas y uso de geles desinfectantes, entre otras medidas. La entrevistada también señaló que algunos eventos se trasladaron a espacios exteriores para aumentar la seguridad.

Se mencionó que el gobierno proporcionó información sobre cambios, regulaciones y protocolos, y la universidad se limitó a aplicarlos. Además, se destacó la implementación de estrictos registros de acceso después del levantamiento del confinamiento para garantizar que solo los estudiantes de la universidad pudieran acceder.

En esta entrevista, la codificación fue sencilla, pues solamente se crearon códigos para el tipo de eventos y las medidas adoptadas para la celebración de eventos presenciales o su transformación a online (Imagen 49).

Imagen 49. Mapa de árbol de los códigos empleados y frecuencias para la primera entrevista



Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti

En la **segunda entrevista**, se contó con el testimonio de una persona con experiencia en eventos congresuales, fundadora de su propia empresa OPC y miembro de la junta directiva de diversas asociaciones relacionadas con centros de congresos y organizadores de congresos.

El relato comienza explicando que el entrevistado posee varios cargos de representación en el sector turístico y congresual, además de ser profesor de turismo congresual en la universidad. Fundó su propia empresa hace 20 años, con 30 empleados en la actualidad, centrada principalmente en la organización de congresos médicos. Sus clientes principales son las sociedades médicas de Turquía, aunque también realizan otros tipos de reuniones como incentivos, siendo estos últimos un porcentaje minoritario. También son miembros del capítulo turco de MPI.

Respecto a cómo afectó la pandemia a su empresa, afirma que inicialmente tuvieron que trasladar los eventos presenciales a formatos virtuales y desarrollar su propio software para llevar a cabo encuentros seguros. Aunque utilizaron herramientas comunes como Zoom para organizar webinarios, finalmente crearon su propio software, permitiéndoles no cancelar eventos e incluso mantener una zona expositiva virtual para preservar los patrocinios reales.

Admite que la transición a la virtualidad les llevó unos meses de demora; por ejemplo, si un evento presencial estaba originalmente planificado para abril, se pospuso a su versión virtual en noviembre. Una ventaja que destaca es la posibilidad de visitar la zona expositiva en cualquier momento, no necesariamente de manera sincronizada con el congreso. Pudieron mantener presentaciones de pósteres y comunicaciones, y en algunos casos, la participación aumentó en comparación con los eventos presenciales.

No obstante, reconoce un problema con la fijación de precios para las modalidades virtuales. Aunque optaron por mantener las tarifas similares a las presenciales, señala que este aspecto es delicado. La adaptación de su empresa a la situación pandémica fue positiva, sin cancelar muchos eventos y contando con el respaldo gubernamental que cubrió el 50% de los salarios de los trabajadores. Se adaptaron al teletrabajo durante el confinamiento, y como consecuencia de la pandemia, se estableció la flexibilidad para acudir físicamente a las oficinas, con una presencia del 50%.

Señala que, en Turquía, aunque la situación tuvo una rápida expansión, los protocolos de vacunación fueron similares a los de España, priorizando a personas mayores de 70 años y con patologías previas. Destaca que el personal del sector turístico fue priorizado en la vacunación, subrayando la importancia del turismo en el país.

En cuanto al futuro, menciona que se están adaptando a los eventos híbridos, aumentando gradualmente el porcentaje de asistentes presenciales a medida que las restricciones se levantan.

Además, menciona medidas como el uso de mascarillas y la distancia social, lo que dificulta volver completamente a la presencialidad, especialmente en eventos médicos que organizan en gran cantidad. Reconoce que ahora incluyen más cláusulas en los contratos, con opciones para posponer fechas, y esto se aplica también con otros proveedores como hoteles, con la opción de cancelación.

Afirma que los congresos académicos engloban diferentes porcentajes de motivaciones: académicas, de networking y de interés turístico. Esta afirmación lleva a considerar que la presencialidad en los congresos nunca desaparecerá. A pesar de la conveniencia de la virtualidad en algunas ocasiones, por cuestiones de agenda, evitar desplazamientos y costos, cree que los eventos siempre reservarán un porcentaje a la presencialidad, coexistiendo con la virtualidad, por ejemplo, con un 20% de asistentes virtuales y un 80% presenciales en el futuro.

En cuanto al análisis por el Atlas ti, comprobamos unos nuevos códigos que han debido añadirse, pues entramos en otras tipologías de eventos que es necesario registrar. La práctica mayoría de códigos en torno a las medidas son coincidentes, es decir se usan de similar manera en las dos entrevistas y en los dos tipos de eventos analizados (académicos y congresuales)

También se empieza a definir las relaciones entre la situación previa de la empresa en torno a la tecnología y su resiliencia para la virtualidad y para con el enfrentamiento de los nuevos retos acaecidos en pandemia (Imagen 50).

Imagen 50. Relaciones entre la situación previa de la empresa en torno a la tecnología y su resiliencia para la virtualidad frente a la pandemia

	1 T.1 18	2 T.2 31	Totales
● ◆ administracion 3		3	3
● ◆ administracion: ayudas contra... 1		1	1
● ◆ administracion: vacunas 2		2	2
● ◆ asociacionismo 2		2	2
● ◆ Evento congresual 1		1	1
● ◆ Eventos Académicos 3	3		3
● ◆ Eventos Académicos: ceremo... 1	1		1
● ◆ Eventos Académicos: confere... 2	2		2
● ◆ flexibilidad en presencialidad 1		1	1
● ◆ Larga trayectoria 1		1	1
● ◆ medidas adoptadas 28	11	17	28
● ◆ medidas adoptadas: asincrono 1		1	1
● ◆ medidas adoptadas: clases o... 1	1		1
● ◆ medidas adoptadas: cupos 2	1	1	2
● ◆ medidas adoptadas: desinfect... 1	1		1
● ◆ medidas adoptadas: distancia... 1	1		1
● ◆ medidas adoptadas: distribuci... 2	1	1	2
● ◆ medidas adoptadas: exteriores 1	1		1
● ◆ medidas adoptadas: hibridaci... 4		4	4
● ◆ medidas adoptadas: mascarilla 2	1	1	2
● ◆ medidas adoptadas: platafor... 3	1	2	3
● ◆ medidas adoptadas: postposi... 2		2	2
● ◆ medidas adoptadas: readapta... 4		4	4
● ◆ medidas adoptadas: tecnología 5	1	4	5
● ◆ medidas adoptadas: virtual 7	1	6	7
● ◆ medidas adoptadas: Zoom, m... 2	1	1	2
● ◆ resiliencia 1		1	1
● ◆ Tipo eventos 4		4	4
● ◆ Tipo eventos: Ferias o Exhibic... 3		3	3
● ◆ Tipo eventos: incentivo 1		1	1
<b>Totales</b>	<b>28</b>	<b>64</b>	<b>92</b>

Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti



Imagen 51. Mapa de árbol de los códigos empleados y frecuencias para la segunda entrevista



Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti

La **tercera entrevista** se realiza al Presidente de la Asociación Turca de Música en Vivo y el impacto que tuvo la pandemia en los eventos musicales en directo y en ella admite que estableció contactos con asociaciones similares, compartiendo inquietudes sobre las secuencias de acciones gubernamentales y sus coincidencias.

Durante el confinamiento, se produjo una suspensión generalizada y cancelación de eventos, con solo algunos eventos permitidos al aire libre durante el verano. Las medidas implementadas para estos conciertos al aire libre fueron estrictas: "pedían distribución de asientos, y los conciertos, aunque al aire libre, debían ser sentados, con control de cupos, mascarillas, higienizantes, y en este caso, comidas y bebidas prohibidas". (14 de mayo 2021)

Estas restricciones llevaron a la quiebra de al menos el 70% de las empresas dedicadas a eventos musicales. A diferencia de otras industrias, el sector de la música en vivo no recibió ayuda gubernamental específica. Las ayudas gubernamentales genéricas, como la reducción del pago del IVA o la postergación de pagos, no les fueron útiles ya que no tenían ingresos y no podían despedir ni mantener a sus empleados. Su empresa, habiendo

diversificado con producciones audiovisuales, pudo subsistir durante la pandemia. Según él, los conciertos y la música en vivo son difíciles de virtualizar y carecen de interés en Turquía. Por ejemplo, los conciertos transmitidos por televisión apenas tienen audiencia. En las etapas iniciales del confinamiento, hubo muchas transmisiones en vivo de conciertos por redes sociales, iniciadas por los propios artistas, pero después de un mes, las personas se aburrían y perdieron interés debido a la falta de emociones o experiencialidad. Aunque su empresa fue pionera en eventos online, cesaron durante el auge de los conciertos en línea durante el confinamiento

Cuando se le preguntó sobre cómo creía que iba a reaccionar la demanda de su sector al final de las medidas, el presidente anticipó una participación masiva en eventos musicales, reflejando el deseo de socializar y recuperar el tiempo perdido... Afirma rotundamente la incapacidad de virtualización de este tipo de eventos por su emotividad:

“El cantante contó una historia muy divertida entre las canciones, así que la recuerdo, y también recuerdo besar a mi novia durante una canción muy romántica. O divertirme. Quiero decir, ya sabes, saltando arriba y abajo con mis amigos en esa canción, así que al menos la mitad de los recuerdos del concierto son desde el lado del público, no desde el escenario. El lado del público no se puede reemplazar. El lado del escenario es reemplazable, pero no es tan bueno. Así que cuando combinas todo esto, la música en vivo no se vuelve digital”. (14 de mayo 2021)

Al preguntarle por iniciativas en las que se pide o incluso se efectúa una PCR a la entrada de conciertos u eventos musicales, como fue el ejemplo del concierto de Love of Lesbian en Barcelona, él desconfía de su eficacia, ya que no los considera fiables. Afirma que se han visto casos de personas que ha dado negativo en una PCR y sin embargo podían contagiar y que esas situaciones son difícilmente controlables y pueden tener consecuencias fatales.

Después del análisis con el software ATLAS.ti, comprobamos que es necesario añadir nuevos códigos (Imagen 52). La tipología de eventos, siendo los eventos musicales uno de ellos, y la experiencialidad como factor no virtualizable, son ejemplos destacados. La prohibición de consumir alimentos y bebidas, así como la diversificación como estrategia para la supervivencia de las empresas, también se identificaron en el análisis. Es la primera vez en este relato que se mencionan las medidas de realizar pruebas de PCR antes de entrar.

Imagen 52. Incorporación de nuevos códigos tras la entrevista tres

	1 T.1	2 T.2	3 T.3	Totales
	18	31	13	
● administración: vacunas	3	2	1	3
● asociacionismo	4	2	2	4
● diversificación	1		1	1
● Evento congresual	1	1		1
● Eventos Académicos	3			3
● Eventos Académicos: ceremonias	1			1
● Eventos Académicos: conferencias	2			2
● experiencialidad	1		1	1
● flexibilidad en presencialidad	1	1		1
● Larga trayectoria	3	1	2	3
● medidas adoptadas	33	11	17	5
● medidas adoptadas: asincrono	1		1	1
● medidas adoptadas: clases online	1	1		1
● medidas adoptadas: cupos	3	1	1	1
● medidas adoptadas: desinfectantes	2	1		1
● medidas adoptadas: distancia social - marcadores	2	1		1
● medidas adoptadas: distribución asientos	3	1	1	1
● medidas adoptadas: exteriores	2	1		1
● medidas adoptadas: hibridación	5		4	1
● medidas adoptadas: mascarilla	3	1	1	1
● medidas adoptadas: PCR antes evento	1			1
● medidas adoptadas: plataformas online	3	1	2	
● medidas adoptadas: postposición	2		2	
● medidas adoptadas: prohibición F&B	1			1
● medidas adoptadas: readaptacion precios	4		4	
● medidas adoptadas: tecnología	6	1	4	1
● medidas adoptadas: virtual	10	1	6	3
● medidas adoptadas: Zoom, meet Skype.	2	1		
● resiliencia	4		1	3
● Tipo eventos	5		4	1
● Tipo eventos: eventos de musica en vivo	1			1
● Tipo eventos: Ferias o Exhibiciones	3		3	
● Tipo eventos: incentivo	1		1	
<b>Totales</b>	<b>28</b>	<b>64</b>	<b>35</b>	<b>127</b>

Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti

La **cuarta entrevista** es con una profesional que tiene una amplia trayectoria en el sector y fundó dos asociaciones profesionales. Una de ellas es local y se centra en promover la industria de eventos, mientras que la otra tiene un enfoque más internacional, específicamente en eventos de destino, con mayor énfasis en el MICE como generador de destinos. Actualmente, forma parte de la junta directiva de la International Live Events Association, Alea Europe Chapter, una asociación dedicada a los eventos en vivo. Como muchos de sus colegas, destaca la importancia del asociacionismo en mantener unida a la industria durante la pandemia, y comparte sus experiencias en Turquía:

“Bueno, en realidad, en Turquía, las asociaciones de la industria de eventos han sido muy útiles para el sector. Hay alrededor de 17 asociaciones en Turquía que abordan diversos aspectos de la industria, desde conferencias hasta eventos en vivo y reuniones de negocios (MICE). Antes de la pandemia, solíamos discutir sobre cuál asociación era más importante, pero durante la crisis, dejamos de lado esos egos porque todos estábamos en la misma situación. Turquía no es un país muy rico y no forma parte de la Unión Europea, así que tuvimos que enfrentar la crisis por nuestra cuenta”. (8 de noviembre 2021)

Destaca que la unión les permitió tener representación directa con instituciones gubernamentales, lo que resultó en ayudas del gobierno, incluyendo el pago de salarios y la postergación de impuestos y tasas.

Cuando se le pregunta sobre la adaptación de los eventos a la pandemia, menciona que, en Turquía, con su cultura mediterránea, los eventos suelen ser más táctiles y presenciales. Aunque hubo algunos intentos de eventos virtuales durante el confinamiento, la mayoría se pospuso. Considera que la virtualidad y la hibridación son soluciones de corto plazo y necesarias por circunstancias de fuerza mayor, aunque no las elige como primera opción. Habla sobre la experiencia de asistir virtualmente a una exposición en la India:

“Sabes, en lugar de no asistir, es mejor asistir virtualmente, por ejemplo, hay una exposición virtual en la India por primera vez, ya sabes, y fue muy profesional. Estás en una zona de exposición. Creo que fue el pasado mayo, algo así. Entonces, entras en la pantalla, caminas por allí, ves a tu amigo, hablas, luego te vas, ya sabes cómo es, pero no es lo mismo”. (8 de noviembre 2021)

Destaca que ciertos eventos, como bodas, son difíciles de transformar virtualmente. Considera que las bodas, al ser eventos sociales, se prefieren posponer antes que transformarlas en virtuales. Además, menciona que la tecnología aún tiene mucho camino por recorrer para igualar la experiencia de eventos en vivo. Y opina lo mismo sobre los viajes de incentivo, ya que son experiencias 100% inmersivas e imposibles de virtualizar:

“Es lo mismo para los viajes de incentivos, porque los viajes de incentivos se tratan de experimentar, ya sabes, vivir la experiencia. He venido varias veces a Barcelona, a España. Es agradable ir allí. ¿Sabes por qué? Porque bebo, bailo, ya sabes, y conozco a gente encantadora de España. Así que esto es una experiencia. Por eso quiero viajar, ya sabes, porque es una experiencia para mí, al igual que los incentivos también son una experiencia. Los incentivos son una experiencia que brindas a tus clientes”. (8 de noviembre 2021)



y como director general de dos centros comerciales con sedes para eventos en Estambul, trabajando codo con codo con los organizadores de eventos. Desde hace un año ha cambiado su enfoque profesional y esta como consultor para una *start up* que ofrece soluciones digitales a eventos virtuales. Una plataforma para la celebración de eventos virtuales con sede en UK.

Admite que la hibridación o la virtualización no son conceptos nuevos sino que se empezó a plantear en el 2018. Afirma que un pequeño evento virtual, como pueda ser una reunión con *zoom* o *Skype* es algo sencillo, pero a la hora de convertir en virtual o híbrido un evento complejo requiere unas habilidades muy específicas en el campo tecnológico y todo esto explicó en el 2020 porque las empresas se vieron en la necesidad por la crisis de conseguirlo. Tenían la necesidad de seguir comunicados con sus audiencias, conectados con clientes, y todos sus grupos de interés. La solución rápida en este caso consistió en virtualizarlo todo,

“Porque las empresas, los organizadores de eventos, tuvieron que cubrir, ya sabes, sus eventos en un entorno de crisis, obviamente, o para mantener a sus audiencias aún para poder comunicarse con sus comunidades, sus miembros o sus delegados o, ya sabes, con su personal o con sus clientes, cualquiera que fuera la razón para la organización del evento, ya sea para ventas y marketing, un congreso o cualquier otra cosa. Así que esa fue una solución rápida para todos los organizadores de eventos. Lo que se dieron cuenta en realidad es que sí, es posible organizar eventos en el entorno virtual o creo que al principio de la pandemia, la opción virtual fue más clave que la híbrida”. (15 de noviembre 2021)

En este párrafo el entrevistado muestra que la virtualización si fue una opción en las primeras etapas de la pandemia, pero también refuerza la idea, el concepto de que el evento es un arma de comunicación que acompaña a la empresa en todas sus fases de vida, y en sus situaciones de crisis. Afirma que en el caso de Turquía, siente que los cambios en torno a la virtualización o hibridación de los eventos fueron lentos y que necesitan de una unión entre todos los agentes implicados, empresas de tecnología, el talento y conocimiento de ellos agentes que organizan eventos junto con un apoyo gubernamental es necesario para poder ofrecer soluciones integradas.

Al abordar la evolución de la pandemia, destaca que el 2020 se considera el año de la virtualidad debido a las restricciones de movimiento. Opina que la relevancia de los eventos virtuales perdurará en función del tamaño y los objetivos específicos, así como de los beneficios que las empresas obtengan al incrementar la participación en ellos. Es posible que se observe un cambio hacia eventos de entretenimiento y conciertos, orientados

principalmente al consumidor. No obstante, las exposiciones y ferias comerciales podrían enfrentar desafíos para adaptarse completamente a soluciones virtuales, ya que estas no resultan tan productivas como las presenciales. La experiencia de socializar en eventos físicos, especialmente en ferias comerciales B2B, no puede ser totalmente replicada en un entorno virtual.

Consecutivamente, considera el 2021 y el 2022 como los años de la hibridación por consecuencia natural e indica que la ratio de presencialidad va aparejada al levantamiento de las restricciones y de la vacunación, pero admite que este desarrollo no es síncrono en todos los países, y al ser el sector MICE un entorno tan global e internacional, lo que puede este permitido en un país, no lo esta en otro y además la situación es altamente inestable, y supone un riesgo para los eventos presenciales. También las cuarentenas son un factor a tener en cuenta que puede afectar mucho a la asistencia de personas. Cuarentenas. Y sobre todo hay que fijarse en la rentabilidad, pues es complicado en este entorno tan inestable. Afirma que una solución podrían ser las diferentes sedes conectadas mediante la tecnología:

“Participar en eventos, tal vez los eventos con múltiples sedes serían una buena solución en lugar de tener solo una sede para un evento físico en persona. [...] Entonces, ya sabes, un par de destinos, diferentes sedes conectándose entre sí. Así que tienes 500,000 allí, lo cual tiene sentido para mí. Es una forma de reunir a las comunidades, a la asociación de personas o, ya sabes, a tu audiencia, utilizando la tecnología y eventos en persona al mismo tiempo. Pero es costoso”. (15 de noviembre 2021)

En relación con el asociacionismo, se destaca su trascendental importancia en el contexto de la crisis actual. Se menciona que las asociaciones más prominentes han asumido un papel fundamental en la educación y difusión de conocimientos y protocolos de actuación dirigidos a los actores del sector, constituyendo un recurso invaluable en momentos de incertidumbre. Además, se subraya que esta información se democratizó durante algunos meses, estando al alcance de cualquier individuo, ya fuera miembro o no, lo que propició que muchas personas aprovecharan el periodo de confinamiento para adquirir formación.

Se argumenta que este fenómeno ha tenido como consecuencia lógica la reorientación de carreras y la apertura de nuevos objetivos o metas para numerosas personas. A título personal, se menciona que el entrevistado nunca había sentido curiosidad por los eventos virtuales, pero gracias a un curso en línea gratuito proporcionado por una de las

asociaciones más relevantes, pudo formarse en este ámbito, modificando radicalmente su perspectiva.

Asimismo, se destaca la transversalidad de este sector, que involucra a más de 40 industrias distintas. Por último, se enfoca en la reinención personal y la transformación que la pandemia ha implicado para las personas, quienes han tenido la oportunidad de detenerse y realizar un análisis introspectivo profundo.

En esta última entrevista, se identifican tres nuevos códigos en el ámbito de la administración, la apertura de fronteras como medida que afecta al desarrollo del retorno a la normalidad en los eventos, y las cuarentenas. En cuanto al código de las consecuencias, se destaca la opción de eventos multi-sede como una alternativa adicional para continuar celebrando eventos con un formato más seguro, permitiendo la participación de amplias audiencias interconectadas mediante la tecnología.

### **Segunda fase de entrevistas: España y Reino Unido**

En la segunda fase de entrevistas, se desarrollaron un total de 6 entrevistas con personalidades destacadas en el ámbito de los eventos, el turismo de negocios y los viajes de incentivo. A diferencia de la fase anterior, se dio un mayor espacio para las aportaciones libres de cada entrevistado, reconociendo la diversidad de sus realidades laborales. La mayoría de los participantes residían y ejercían su actividad profesional en España, con la excepción de una persona que residía y trabajaba en el Reino Unido.

La **primera entrevista** es a la presidenta de MPI, la asociación de profesionales de eventos más relevante e internacional. Es destacada su aportación al conocimiento y la formación de estos profesionales y cuenta con capítulos en todo el planeta. La entrevistada es la presidenta en el periodo 2020 a 2022 y abarca tanto a España como Portugal, Capítulo Ibérico.

En la primera parte de la entrevista, la presidenta proporciona un detallado análisis de las diversas fases de la pandemia y la respuesta adoptada por las asociaciones. Su relato permite examinar en detalle los pilares fundamentales que han permitido al sector no solo sobrevivir, sino también avanzar. Estos pilares se alinean con los distintos códigos asociados al concepto de asociacionismo:



1. **Colaboración entre Empresas Competidoras:** Se destaca el asociacionismo como una forma de colaboración entre empresas que anteriormente eran competidores, permitiendo la solidaridad en momentos críticos.
2. **Conexión Sectorial:** Se enfatiza la conexión con otros sectores relacionados que están interconectados y dependen mutuamente, subrayando la importancia de la colaboración transversal.

"Las asociaciones llegaron como champiñones. Asociaciones de todo, de catering, de montadores, de stands, de azafatas ya había, pero de todo. Durante la pandemia, porque nos quedamos aislados, llegamos a la conclusión que estar asociados, de alguna forma hacer el mismo camino sea a nivel de leyes laborales, a nivel de apoyo al sector, de hacer encuestas, informes... Todo eso es importante. Entonces claro, no solo, aparecieron como champiñones las asociaciones, pero también nos reunimos entre todos. Hubo un trabajo enorme por parte de las asociaciones y continúa habiendo con *Alliance for MICE*, que continuamos a hacerlo, que es un trabajo de formación". (15 de julio 2022)

3. **Conexión y Comunicación:** Las asociaciones lideraron acciones para compartir protocolos e información, destacando la conexión y la comunicación como elementos clave para afrontar la crisis de manera conjunta.

"Primero hablamos entre nosotros. Y segundo nos metemos, digamos, a la disposición las entidades que necesiten, de darles formación. [...]. Entonces yo creo que al final, a nivel de lo que son las asociaciones en España, la conclusión yo la veo positiva". (15 de julio 2022)

4. **Conexión Internacional:** Dada la relación directa entre el avance de la pandemia y las medidas adoptadas en otros países, la apertura y la comunicación constante con destinos internacionales permitieron anticipar y prever acontecimientos.
5. **Formación:** Durante el periodo de paralización, se ofreció una amplia formación tanto a socios como a no socios, con la organización de eventos específicos incluso en tiempos de pandemia, resaltando la importancia de la capacitación en momentos críticos.
6. **Representación:** La unión de las asociaciones permitió que estas fueran representantes acreditadas, permitiéndoles dialogar con instancias superiores como la mesa del turismo o Turespaña, fortaleciendo la voz del sector.

"A ver, te digo que la mesa de turismo tiene todas las asociaciones. Cada vez que hay algo que tiene que ser consultado viene a las asociaciones. Yo estuve en la mesa de turismo y Nico está en la mesa de turismo, Matilde está en la mesa de turismo... [...] O sea, cada vez que hay necesidad de saber algo, viene a nosotros". (15 de julio 2022)

Y también se nombrar la iniciativa de comenzar a crear colegios profesionales del turismo, es decir unión de profesionales de un sector tan heterogéneo.

7. **Unión:** Se destaca la transición de la reclamación individual a la acción colectiva, evidenciando cómo la unión se convirtió en un elemento esencial para afrontar los desafíos de la pandemia de manera eficaz.
8. **Promoción de afiliados, partners.** El estar en una asociación se comunicó como algo positivo y consiguió una exposición o una publicidad cuando no había presupuesto para ello.

"A ver, pues en primer lugar por la entre comillas, la promoción que se fue dando a todos estos afiliados, digamos, ¿vale? Eso, por un lado. Segundo, porque nunca las asociaciones dejaron caer sus patrocinadores, mismo que no pagaban. Esto fue una de las cosas que hicieron todas las asociaciones. Todos lo hicimos, que mantuvimos, la promoción de nuestros proveedores, nuestros patrocinadores asociados durante la pandemia, mismos no pagaban un duro. Esto para ellos fue una ayuda porque no podían pagar, pero también continuaron a estar en los *websites*, en los emails... En toda la promoción que hizo cada asociación". (15 de julio 2022)

La segunda parte de la entrevista versa sobre cambios o consecuencias de la pandemia a la hora de trabajar y de enfocar los proyectos, habla de una mayor transparencia y de enfatizar no la competencia por precio sino por calidad y confianza.

La tecnología es otro de los cambios que la entrevistada enfoca en dos perspectivas: por un lado la necesaria para que los profesionales del sector estén actualizados y puedan dar respuesta a las demandas de los clientes y por otro lado, el enfoque de las innovaciones tecnológicas para seguir celebrando eventos, las grandes plataformas destinadas a crear eventos virtuales, híbridos... que no pueden usarse si antes no se ha invertido mucho en formación por parte de aquellos responsables de llevarlo a cabo.

Afirma que la tecnología permite crear nuevos productos, el hecho de poder grabar una sesión y ofrecerla posteriormente como formación es una consecuencia de la reinención

gracias a la tecnología. Esta reflexión lleva a redefinir no el concepto de evento sino a añadirle tipologías.

"Tienes un evento híbrido donde tuviste estos top científicos a compartir lo que sea, te dejan contenido de formación que tú vas a compartir. Entonces, para mí, eso ya no es un evento como tal. Eso es la formación que te sale". (15 de julio 2022)

Después pasa al terreno de las consecuencias positivas de la pandemia, y a las ya citadas desde el asociacionismo se unen las relativas al medioambiente, la flexibilidad laboral, el teletrabajo, el poner el valor el talento del sector MICE ( y lamentablemente la escasez de personal también) y por ultimo:

"Aprendemos que tenemos que aprender. Eso es la primera cosa que yo creo que sacamos de la pandemia, es que estamos en el mundo de los eventos, estamos en constante aprendizaje". (15 de julio 2022)

A nivel de análisis por parte del software, volvemos a crear nuevamente los códigos que permiten clasificar las temáticas e ideas de este bloque de entrevistas, que como esta en concreto está enfocada en el asociacionismo, se han creado todos los posibles para recoger sus diferentes aspectos, pero también los relativos a las consecuencias de la pandemia y a las medidas empleadas para poder seguir celebrando eventos.

Así pues, la disposición de códigos es la que sigue (Imagen 54):

Imagen 54. Tabla de los códigos empleados en la primera entrevista

	1 T2.1	44
● ◆ Asociacionismo	21	19
● ◆ Asociacionismo: colaboración	3	2
● ◆ Asociacionismo: conexión sectorial	2	2
● ◆ Asociacionismo: conexión- comunicación	6	4
● ◆ Asociacionismo: conexión- internacional	3	3
● ◆ Asociacionismo: formación	8	8
● ◆ Asociacionismo: promoción	1	1
● ◆ Asociacionismo: representación	6	5
● ◆ Asociacionismo: unión	7	6
● ◆ Consecuencias	56	11
● ◆ Consecuencias: ahorro costes laborales	4	1
● ◆ Consecuencias: económicas	13	1
● ◆ Consecuencias: engagement	10	3
● ◆ Consecuencias: falta personal MICE	6	1
● ◆ Consecuencias: flexibilidad laboral	3	1
● ◆ Consecuencias: medioambiente	5	2
● ◆ Consecuencias: revalorización talento	7	1
● ◆ Consecuencias: RSC	6	2
● ◆ Consecuencias: teletrabajo	5	1
● ◆ Medidas	88	13
● ◆ Medidas: asincronía	5	1
● ◆ Medidas: confianza	10	2
● ◆ Medidas: hibridación	16	3
● ◆ Medidas: postposición	5	1
● ◆ Medidas: reinversión de productos	7	2
● ◆ Medidas: reinversión procesos	3	2
● ◆ Medidas: tecnología	21	4
● ◆ Medidas: Transformación de presencial a virtual	14	1
● ◆ Medidas: transparencia	7	2
● ◆ Tipo eventos	23	1
● ◆ Tipo eventos: corporativo	6	1
● ◆ Tipo eventos: virtual	11	1
<b>Totales</b>		<b>108</b>

Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti

La **segunda entrevista**, que analizamos por similitud, pues también la persona entrevistada ostenta el cargo de presidente de una asociación, estará centrada en el viaje de incentivo, tema central de esta tesis.

Al ser cuestionado en cuanto a la repercusión principal de la pandemia en los proyectos de incentivo, el experto destaca que la mayoría se han pospuesto o cancelado debido a la dificultad de virtualizar experiencias tan particulares. La vivencia grupal y la sensación de salir de la zona de confort son elementos difíciles de replicar en el ámbito virtual.

Indica que la gestión de estos proyectos ha evolucionado con el tiempo. Inicialmente, se pospusieron por precaución, pero ante la prolongación de la crisis y los riesgos asociados, muchos fueron cancelados. La recuperación de los incentivos requiere tres tipos de seguridad: sanitaria, jurídica y reputacional.

“Claro, se canceló. O sea, se pospuso en un principio, pero realmente al final se ha acabado cancelando”. (7 de junio 2021)

Admite por otro lado que, por su idiosincrasia, el monetizar y entregar estos incentivos en términos económicos directos es complicado, ya que los viajes no siempre pueden desglosarse en categorías "por persona". Además, el tratamiento fiscal de estas retribuciones en especie es diferente y puede ser contraproducente en algunos casos.

“Por la casuística que hemos tenido, el que se ha cancelado se ha cancelado. Reconvertirlo es realmente complicado porque ten en cuenta que, si tú ibas a ir a Tanzania a un safari, ¿cómo conviertes eso? La empresa tiene por una parte monetizarlo, pues es complicado. Es complicado monetizarlo, porque lo primero es que el valor que tiene el incentivo, desde el punto de vista económico, el valor real que tiene es mucho más que lo que es el dinero en sí”.  
(7 de junio 2021)

De igual modo, afirma que, aunque eventos internos de empresas, como presentaciones y reuniones, se han virtualizado con herramientas como Zoom, los incentivos siguen siendo más necesarios que nunca en las condiciones actuales, pues se consideran herramientas poderosas de fidelización, generando vínculos sólidos que perduran en el tiempo.

Al preguntarle por las consecuencias de la pandemia, afirma que la crisis ha traído cambios positivos, eliminando la competencia desleal y reforzando protocolos de seguridad que han llegado para quedarse. Admite que, por la necesidad de garantizar la seguridad y la

confianza de cara a sus clientes, se aplicaron todas las medidas cuando iban teniéndolas al alcance, los test PCR, la trazabilidad, la elaboración de protocolos...

"Luego claro, entonces de alguna manera también los clientes pues hemos cerrado los acuerdos, pues hicimos el acuerdo con para el tema de los PCR, que ahora está más aceptado, prácticamente todo el mundo lo hace, nosotros lo llevamos haciendo desde el principio, desde que empezaron, desde que había test. Nosotros hicimos un viaje, un *fam trip* que fuimos en el mes de octubre, estuvimos en Galicia y nosotros ya nos hicimos el test de antígenos. Al final, pues todo esto. ¿Por qué? Porque al final era "Oye, ¿qué es lo que tengo que hacer?" Pues hacemos los grupos burbuja, o la trazabilidad de toda la gente que está trabajando con nosotros". (7 de junio 2021)

También afirma que la profesionalización en el sector ha aumentado, centrándose en la atención exquisita al detalle y la personalización de cada experiencia.

Desde la óptica del cliente, es decir las empresas que requirieron de los servicios de las agencias especializadas en este tipo de viajes, se distinguen dos tipos: aquellas que ven los incentivos como una herramienta de marketing para vender más y motivar, y otras que no comprenden su valor y los consideran un gasto. Precisamente la asociación que preside trabaja en la pedagogía para explicar a las empresas la importancia de los incentivos.

"Entonces a ese nivel tienes las organizaciones que hacían ese viaje de incentivo en todo su concepto. Con lo cual nosotros lo que les que les damos, hemos trabajado en darles garantías y hemos trabajado en darles facilidades y mejor alternativa, porque realmente van a querer viajar sea España, sea lo que sea, pero va a ser un proceso de calidad diferente y realmente motivador. Luego tiene los que han hecho el viaje, que también los hay y que hacen el viaje por inercia, por decir - tengo que hacer el viaje porque si no me comen o me se me echan encima a todos- y esos son los que están más abajo, ¿no?". (7 de junio 2021)

Al ser cuestionado por la transformación digital y la tecnología entiende que la digitalización de los incentivos se basa en utilizar herramientas para demostrar su impacto, midiendo el retorno de inversión y evaluando la satisfacción del participante. En el contexto actual, medir el ROI se vuelve crucial para justificar cada euro invertido.

Para finalizar, se sostiene que la fatiga de Zoom y el miedo persisten, pero se espera superarlos con la vacunación, comunicación institucional clara y ejemplos de éxito. Aunque la forma de ofrecer incentivos puede cambiar, su esencia motivadora perdurará.

“Eso sí es así. La fatiga de zoom, la fatiga visual... Todo eso está, y todo eso lo sabemos. Pero siempre hay miedo. O sea, al final, ¿qué es lo que lo vamos a superar? Primero con la vacunación, con una comunicación clara a nivel institucional, que es uno de los caballos de batalla que nosotros estamos... Todas las instituciones”. (7 de junio 2021)

A la hora de la codificación, ha sido necesario agregar muchos códigos a las categorías de consecuencias y de medidas, así como ir completando códigos, anteriormente vistos como vacunación bajo el epígrafe de medidas que aporta la administración y como tipología de viaje el incentivo y el evento de formación.

Observamos coincidencias o co-ocurrencias entre grupos de códigos como seguridad y protocolos, reconversión y resiliencia (Imagen 55).

Imagen 55. Tabla de códigos de las dos entrevistas anteriores.

		44	31	
● ◆ Administración	9		4	4
● ◆ Administración: atención sanitaria	1			0
● ◆ Administración: ayudas ERTES	2			0
● ◆ Administración: regulaciones	1			0
● ◆ Administración: restricciones fronteras	2		2	2
● ◆ Administración: vacunas	4		3	3
● ◆ Asociacionismo	21	19		19
● ◆ Asociacionismo: colaboración	3	2		2
● ◆ Asociacionismo: conexión sectorial	2	2		2
● ◆ Asociacionismo: conexión- comunicación	6	4		4
● ◆ Asociacionismo: conexión- internacional	3	3		3
● ◆ Asociacionismo: formación	8	8		8
● ◆ Asociacionismo: promoción	1	1		1
● ◆ Asociacionismo: representación	6	5		5
● ◆ Asociacionismo: unión	7	6		6
● ◆ Consecuencias	56	11	9	20
● ◆ Consecuencias: ahorro costes laborales	4	1		1
● ◆ Consecuencias: digitalización	6		1	1
● ◆ Consecuencias: económicas	13	1	1	2
● ◆ Consecuencias: engagement	10	3	1	4
● ◆ Consecuencias: falta personal MICE	6	1		1
● ◆ Consecuencias: Fatiga zoom	6		1	1
● ◆ Consecuencias: fiscalidad diferente	1			0
● ◆ Consecuencias: flexibilidad laboral	3	1		1
● ◆ Consecuencias: inmediatez	2			0
● ◆ Consecuencias: mediciones ROI	2		1	1
● ◆ Consecuencias: medioambiente	5	2		2
● ◆ Consecuencias: profesionalidad	10		4	4
● ◆ Consecuencias: reinversión tecnológica	4			0
● ◆ Consecuencias: resiliencia	5		3	3
● ◆ Consecuencias: revalorización talento	7	1	2	3
● ◆ Consecuencias: RSC	6	2		2
● ◆ Consecuencias: teletrabajo	5	1		1
● ◆ Consecuencias: virtual-no Networking	2			0
● ◆ Medidas	88	13	20	33
● ◆ Medidas: asincronía	5	1		1
● ◆ Medidas: cancelación	4		2	2
● ◆ Medidas: comunicación	6			0
● ◆ Medidas: confianza	10	2	4	6
● ◆ Medidas: creatividad	0			0
● ◆ Medidas: destinos locales	1			0

Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti



La **tercera de las entrevistas**, de nuevo es con una persona que representa una asociación, en este caso internacional como es la ICCA y además es director del Barcelona Convention Bureau.

En la primera parte de la entrevista hace una descripción de las fases de la pandemia, siendo el 2020 el año de las posposiciones y las cancelaciones. Después, a medida que se iban levantando confinamientos y restricciones se abrían pequeñas ventanas de periodos de tiempo en los que tímidamente se volvían a realizar algunos eventos sencillos. Pero nuevamente por bien una nueva ola y sus consecuentes endurecimientos de las restricciones, se volvía a pausar todo. Admite que ha sido una evolución muy desigual, incluso en el plano autonómico, donde diferentes regiones de España estaban en estatus muy diferentes. Igual sucedía con los destinos, cada país tenía sus propias regulaciones, requisitos y además atenciones sanitarias diversas o porcentajes de vacunación diferentes.

Admite que según la tipología de evento la hibridación o la conversión a la virtualización requiere un esfuerzo o inversión diferente y que algunas empresas no estaban preparadas para ello o no poseen las plataformas o el *software* adecuado. Otras si y no tuvieron problema en reaccionar rápidamente.

“En cambio tenemos la parte corporativa. Yo creo que el ejemplo más bestia es el de Cisco. Pasa esto y ellos con sus propias plataformas han hecho reuniones con 300.000 asistentes. Tú calcula para una empresa porque Cisco tiene no sé cuántos millones de trabajadores”.(31 de enero 2022)

Indica que para este tipo de empresas las soluciones incluso han supuesto un ahorro económico. Otra de las soluciones que nombra es la transformación de reuniones nacionales en reuniones regionales. Es decir, hacer cupos o dividir para que las reuniones no sean tan numerosas. Esta opción de nuevo es para empresas con mucha fuerza laboral o muchas diversificaciones regionales.

Comenta que eventos que en un principio si son virtualizables al 100% como los congresos, tienen algunos inconvenientes: la fatiga del zoom, y la pérdida de la capacidad de hacer conexiones, el llamado *networking*, así como la pérdida de las zonas expositivas y por tanto muchas veces de los patrocinadores del evento, sobre todo en el campo de los congresos médicos. También la diferencia horaria es un problema añadir a este tipo de soluciones, lo que lleva a crear eventos asíncronos que aún son más complicados de generar interés y compromiso y que conllevan un sobrecoste en tecnología importante:

“Porque claro, tú al final, sea donde sea el Congreso, tú tienes tu zona horaria. Los que no sean demasiado distantes a esto, pues aún pueden participar en algo. Pero para el resto de “Australia, pues todo tiene que ser grabado, que es un extra coste. Luego, claro, subir a la red a las plataformas para que la gente se lo pueda bajar luego. Ahora hay algún congreso de tres días que tiene 69 sesiones, no me voy a bajar a 69 detrás de otro y escuchar...”. (31 de enero 2022)

De todas las tipologías de eventos que nombra en la entrevista, se muestra igual de rotundo que sus predecesores en que el viaje de incentivo no puede sustituirse: “Incentivo o se hace presencial o no se hace. Porque que te manden a casa la cesta....Y asegura que independientemente del evento, la presencialidad siempre es un valor que solo se sustituye cuando existe un riesgo:

“Y piensa que muchísimas asociaciones, organizadores de congresos, su mayor fuente de ingresos es el evento presencial y esto sustituirlo, es decir, muy difícil. Y esta pandemia ha puesto en riesgo a un montón de gente. Y si a varias asociaciones”. (31 de enero 2022)

Al preguntarle por cual es para él la fórmula de recuperación de los destinos ha nombrado varios conceptos: la comunicación, la confianza, la transparencia y la proactividad y buscar soluciones de forma coordinada entre los agentes de la cadena de valor

“¿Pues generar confianza no? Pero al igual que cuando la cosa va peor, también ser transparente y decirle la cosa está mal, la cosa no está bien. Hagamos una reflexión sobre si, si buscamos otra fecha o lo que sea”.(31 de enero 2022)

También pone el foco en la flexibilidad, flexibilidad entendida como adaptación al entorno cambiante y por intentar no perder el cliente, cita un ejemplo muy ilustrativo de un evento que iba a realizarse en Berlín, pero el cliente decide celebrarlo en Barcelona, pues la cadena hotelera traspasa el proyecto a su hotel en Barcelona y es flexible con las nuevas fechas de pagos y las cancelaciones. Y considera que la pandemia ha supuesto una capacidad de reinención muy grande y que ha sacado otras vías de satisfacer las necesidades de los clientes. También nombra las consecuencias positivas de la mayor sensibilidad ambiental, la sostenibilidad entendida como aportaciones la comunidad.

“Sí, exacto. En eso, por ejemplo, también estamos trabajando, ¿no? Y que incluso estamos empezando a trabajar con algún congreso de a ver si pensamos en algún proyecto del famoso

legado, de trabajar alguna cosa conjunta que pueda beneficiar un poco a la comunidad local, etcétera”.(31 de enero 2022)

Finalmente, como en las entrevistas anteriores, a la hora de codificar, se han añadido nuevos códigos, pero también se han ido aumentando las frecuencias de los códigos existentes, viendo que muchos son coincidentes, como podemos ver en la imagen que muestra el análisis código documento donde aparecen las frecuencias de cada código en los tres documentos analizados (Imagen 56). Cada documento corresponde a cada una de las entrevistas anteriores.

Imagen 56. Códigos y frecuencias entrevistas España y Reino Unido

		1 T2.1 44	3 T2.3 31	6 T2.6 40	Totales
● Administrac[i]n	7		4	3	7
● Administrac[i]n: atenci[i]n sanitaria	1			1	1
● Administrac[i]n: ayudas ERTEs	1			1	1
● Administrac[i]n: regulaciones	1			1	1
● Administrac[i]n: restricciones fronteras	2		2		2
● Administrac[i]n: vacunas	3		3		3
● Asociacionismo	19	19			19
● Asociacionismo: colaboraci[i]n	2	2			2
● Asociacionismo: conexi[i]n sectorial	2	2			2
● Asociacionismo: conexi[i]n- comunicaci[i]n	4	4			4
● Asociacionismo: conexi[i]n- internacional	3	3			3
● Asociacionismo: formaci[i]n	8	8			8
● Asociacionismo: promoci[i]n	1	1			1
● Asociacionismo: representaci[i]n	5	5			5
● Asociacionismo: uni[i]n	6	6			6
● Consecuencias	34	11	9	14	34
● Consecuencias: ahorro costes laborales	1	1			1
● Consecuencias: digitalizaci[i]n	3		1	2	3
● Consecuencias: econ[i]micas	7	1	1	5	7
● Consecuencias: engagement	4	3	1		4
● Consecuencias: falta personal MICE	2	1		1	2
● Consecuencias: Fatiga zoom	3		1	2	3
● Consecuencias: flexibilidad laboral	1	1			1
● Consecuencias: inmediatez	1			1	1
● Consecuencias: mediciones ROI	1		1		1
● Consecuencias: medioambiente	4	2		2	4
● Consecuencias: profesionalidad	5		4	1	5
● Consecuencias: resiliencia	4		3	1	4
● Consecuencias: revalorizaci[i]n talento	3	1	2		3
● Consecuencias: RSC	5	2		3	5
● Consecuencias: teletrabajo	2	1		1	2
● Consecuencias: virtual-no Networking	1			1	1
● Medidas	61	13	20	28	61
● Medidas: asincron[i]a	5	1		4	5
● Medidas: cancelaci[i]n	3		2	1	3
● Medidas: comunicaci[i]n	5			5	5
● Medidas: confianza	9	2	4	3	9
● Medidas: flexibilidad	3			3	3
● Medidas: grupos burbuja	3		1	2	3
● Medidas: hibridaci[i]n	7	3		4	7
● Medidas: PCR	1		1		1
● Medidas: postposici[i]n	5	1	2	2	5
● Medidas: proactividad	2			2	2
● Medidas: protocolos	2		1	1	2
● Medidas: reconversi[i]n	10		7	3	10
● Medidas: reinveni[i]n de productos	5	2	1	2	5
● Medidas: reinveni[i]n procesos	3	2	1		3
● Medidas: renegociaci[i]n	3		1	2	3
● Medidas: seguridad	8		4	4	8
● Medidas: sub sedes-deslocalizaci[i]n	2			2	2
● Medidas: tecnolog[i]a	13	4	4	5	13
● Medidas: Transformaci[i]n de presencial a virtual	8	1	3	4	8
● Medidas: transparencia	5	2		3	5
● Medidas: trazabilidad	1		1		1
● Tipo eventos	13	1	4	8	13
● Tipo eventos: congresos	4			4	4
● Tipo eventos: convenciones	1			1	1
● Tipo eventos: corporativo	3	1		2	3
● Tipo eventos: de formaci[i]n	1		1		1
● Tipo eventos: exhibiciones/ ferias	1			1	1
● Tipo eventos: incentivo	4		2	2	4
● Tipo eventos: virtual	4	1	1	2	4
<b>Totales</b>		<b>108</b>	<b>93</b>	<b>140</b>	<b>341</b>

Fuente: elaboraci[i]n propia a partir de ATLAS.ti

En la **cuarta entrevista**, el entrevistado es el líder de un canal de comunicación dedicado a los eventos, el enfoque del mismo no es el turismo per se, sino la comunicación, pero se consideró relevante entrevistar a esta persona pues es quien impulsó la creación del único y mejor informe sobre el poder del incentivo en España y ha sido socio fundador de algunas de las asociaciones más relevantes en España, amén de creador de los premios Eventoplus, absolutamente referente del sector y que marca el pulso de las tendencias y el buen hacer en el sector, año tras año.

En su entrevista manifiesta la idea recurrente de que la pandemia vino a acelerar procesos que ya habían comenzado, pero que su evolución era más lenta. Y que la digitalización fue la herramienta que permitió la supervivencia y la unión en pandemia.

“Parte del cambio estaba empezado, es decir, ya se hacían difusiones en *streaming*. ¿Y la idea de decir pues eh, podemos hacer que alguien que no asiste al evento pues pueda participar de algunas formas, ¿eh? [...] Evidentemente lo que está en la mesa es “vale, cancelamos o pasamos esto a un formato digital”. Todo, toda comunicación pasó a ser digital”.(30 de agosto 2022)

Afirma que esta transformación digital permitió la unión y la comunicación en contextos sociales y poder mantener una relativa normalidad en el contexto empresarial. Admite que la pandemia nos ha hecho adquirir conocimiento sobre cómo gestionar la comunicación digital, aunque apoya que se debe seguir investigando, porque hace falta innovar más en temas de formatos, tanto en presencial como en digital y favorecer que las personas estén comprometidas con el objeto de la comunicación, el famoso *engagement*. Afirma como anteriores entrevistados que la necesidad de establecer relaciones, redes, y que *networking* es la base de los eventos, pero que hemos de seguir invirtiendo en mejorar estos aspectos en los eventos.

Afirma que los eventos como el los concibe son herramientas de comunicación y están lejos del recorrido y del poder de negociación y representación que posee el turismo. Admite que se han creado asociaciones importantes en época de pandemia que aúnan esfuerzos y consiguen resultados, pero que en el campo de la comunicación todavía queda recorrido por hacer. Considera que las asociaciones fueron relevantes a la hora de compartir conocimientos y de formar, amén de ser un apoyo emocional ante la catástrofe acaecida.

Encuentra la conexión entre el turismo y los eventos en los conceptos de la logística, coordinación pero que el turismo se basa en la diversión y los eventos son catalizadores de la actividad, son comunicación.

“Yo creo que el único punto en común que tenemos con el turismo es la logística y un problema histórico de nuestro sector es pensar demasiado en la logística y demasiado poco en la estrategia. ¿Eh? Entonces es. Es lógico que mucha gente nos coloque un turismo, porque de lejos es así. Hay. Hay una diferencia fundamental entre los dos es que el turismo es una herramienta de. Diversión, digamos, de pasárselo bien. El ADN es la diversión en eventos. El ADN no es la diversión. La diversión puede ser necesaria o no, pero el ADN es la comunicación, es la formación, es la gestión de recursos humanos, etcétera”. (30 de agosto 2022)

Como aspectos relevantes en la era post pandemia considera la seguridad entendida como elemento indispensable en el sector de los eventos, también admite que el sector es flexible, adoptable y resolutivo, que ha mostrado resiliencia, aunque, como admite muchos campos podrían haberse desarrollado mucho más aprovechando la virtualización, como por ejemplo el metaverso.

Al igual que la presidenta de MPI entrevistada, admite que el valor de la organización y gestión de eventos debe replantearse, pues no se puede depender de comisiones o sobrecargos de proveedores, sino que se debería apostar por la transparencia y por poner el valor añadido al trabajo que se realiza.

En esta breve entrevista no se han creado más que el código metaverso en el código medidas, aunque como indicamos aquí, el entrevistado admite que no se ha estudiado ni explotado totalmente su potencial.

La **quinta entrevista** es con una persona que lidera una empresa de soluciones tecnológicas para organización de eventos. Se trata de una empresa de sede inglesa que diseña y comercializa software para la gestión de eventos, sobre todo eventos presenciales pero que a raíz de la pandemia ha experimentado cambios profundos. Antes de la pandemia ya ofrecían soluciones para eventos híbridos, de hecho, su propia empresa efectuó una presentación de sus varias sedes con este formato, pero admite que supone unos costes de video producción elevados y la pandemia ha venido a abaratar esos desproporcionados costes de producción audiovisual.

Como empresa tecnológica, su evolución en pandemia fue desigual, al principio un parón en ventas, pero después una reactivación muy acelerada, también ellos viraron a empezar a ofrecer más soluciones virtuales híbridas, acordes con la demanda de sus clientes. Pero

admite que esta nueva demanda no tenía estructura, ni formación en tecnología, ni planificación suficiente para poder abordar los proyectos con calidad.

“Los organizadores tomaban decisiones tecnológicas sin tener idea de tecnología. No había planificación. La feria de aviones en Londres entró 6 semanas antes y la conferencia del Partido Laborista entró también con el mismo tiempo, no había planificación y por ello dijimos no”. (9 de diciembre 2021)

Admite que una vez pasado el primer ciclo de la pandemia, existe mucho interés en retomar los eventos presenciales, pero que es urgente la formación en nivel digital, para organizadores y para público en general. Se han tomado decisiones precipitadas que ponen en jaque la seguridad digital y la protección de datos y es un aspecto que debe abordarse en su totalidad. También conviene que es una evolución natural, porque la pandemia ha abierto la puerta a otros formatos digitales que van a competir con los existentes, mucha gamificación, mucha influencia del mundo de los videojuegos y sobre todo mucho cansancio de los formatos actuales: la fatiga del zoom es real.

Sobre la posible co-existencia de los formatos híbrido y virtual admite que la parte de formación es la que más admite la virtualización y los grandes eventos multi sede son los que mejor abrazan la hibridación, pero el mayor peso de participación se la lleva la parte presencial.

Entiende que se va a coexistir con la parte híbrida con pequeñas cuotas porque no todas las personas pueden asistir a los eventos presenciales pero que dependiendo del evento no todos los formatos son posibles. Cita un ejemplo de eventos de presentaciones de marcas de lujo donde se dan elevados niveles de confidencialidad, de exclusividad, ese tiempo de eventos es complicado de hibridar o de virtualizar porque pierden su esencia. Y admite que la competencia en el mercado de soluciones de software para organización de eventos y otras herramientas de gestión en general es muy feroz, que existen empresas de muchísima calidad y otras que no tanto. Insiste que la tecnología es un sector muy específico que conlleva unos costes de producción y de diseño muy elevados y que requiere de personal latamente formado y que pueda combinar la parte de usabilidad, de adaptación a cada empresa y sobre todo de seguridad. También afirma que existe mucha resistencia al cambio en el sector de los organizadores de eventos y que cuesta encontrar soluciones adaptadas a la función concreta que se exige, porque cada evento tiene una logística, idiosincrasia y producción diferente. Está de acuerdo con un concepto ya tratado que la pandemia ha flexibilizado las condiciones laborales y ha traído la consolidación del

teletrabajo, afirma que este aspecto seguirá evolucionando y que las oficinas deben adaptarse a las funciones de cada momento del trabajo, salas de reuniones, o espacios de creatividad o de intercambio. Habla de las herramientas colaborativas como otro avance que se ha experimentado en la pandemia, de la mano de la tecnología.

Imagen 57. Tabla de códigos para las entrevistas anteriores

	T2.1	T2.3	T2.4	T2.5	T2.6	Totales	
● Administración	44	31	13	20	40	7	
● Administración: atención sanitaria		4			3	1	
● Administración: ayudas ERTES					1	1	
● Administración: regulaciones					1	1	
● Administración: restricciones fronteras		2				2	
● Administración: vacunas		3				3	
● Asociacionismo	21		2			21	
● Asociacionismo: colaboración	3	2	1			3	
● Asociacionismo: conexión sectorial	2					2	
● Asociacionismo: conexión- comunicación	6	4	2			6	
● Asociacionismo: conexión- internacional	3	3				3	
● Asociacionismo: formación	8	8				8	
● Asociacionismo: promoción	1	1				1	
● Asociacionismo: representación	6	5	1			6	
● Asociacionismo: unión	7	6	1			7	
● Consecuencias	56	11	9	3	11	14	48
● Consecuencias: ahorro costes laborales	4	1			2		3
● Consecuencias: digitalización	6		1	1			6
● Consecuencias: económicas	13	1	1		2	5	9
● Consecuencias: engagement	10	3	1	2	1		7
● Consecuencias: falta personal MICE	6	1			2	1	4
● Consecuencias: Fatiga zoom	6		1		2	2	5
● Consecuencias: flexibilidad laboral	3	1		1	1		3
● Consecuencias: inmediatez	2				1	1	2
● Consecuencias: mediciones ROI	2		1				1
● Consecuencias: medioambiente	5	2				2	4
● Consecuencias: profesionalidad	10		4	2	2	1	9
● Consecuencias: reinversión tecnológica	4			2			2
● Consecuencias: resiliencia	5		3	1		1	5
● Consecuencias: revalorización talento	7	1	2	1	2		6
● Consecuencias: RSC	6	2				3	6
● Consecuencias: teletrabajo	5	1			1	1	3
● Consecuencias: virtual-no Networking	2				1		1
● Medidas	88	13	20	9	9	28	79
● Medidas: asincronía	5	1				4	5
● Medidas: cancelación	4		2	1		1	4
● Medidas: comunicación	6			1		5	6
● Medidas: confianza	10	2	4	1		3	10
● Medidas: flexibilidad	6			2	1	3	6
● Medidas: grupos burbuja	3		1			2	3
● Medidas: hibridación	16	3		1	4	4	12
● Medidas: metaverso	2			2			2
● Medidas: PCR	2		1				1
● Medidas: postposición	5	1	2			2	5
● Medidas: proactividad	3			1		2	3
● Medidas: protocolos	3		1			1	2
● Medidas: reconversión	15		7	2	1	3	13
● Medidas: reinversión de productos	7	2	1		1	2	6
● Medidas: reinversión procesos	3	2	1				3
● Medidas: renegociación	3		1			2	3
● Medidas: seguridad	13		4	1	2	4	11
● Medidas: sub sedes-deslocalización	4				1	2	3
● Medidas: tecnología	21	4	4	2	4	5	19
● Medidas: Transformación de presencial a virtual	14	1	3	2	2	4	12
● Medidas: transparencia	7	2				3	5
● Medidas: trazabilidad	1		1				1
● Tipo eventos	23	1	4	2	6	8	21
● Tipo eventos: congresos	5				1	4	5
● Tipo eventos: convenciones	2				1	1	2
● Tipo eventos: corporativo	6	1		1	1	2	5
● Tipo eventos: de formación	4		1	1	2		4
● Tipo eventos: exhibiciones/ ferias	3				2	1	3
● Tipo eventos: incentivo	6		2		1	2	5
● Tipo eventos: virtual	11	1	1	1	5	2	10
<b>Totales</b>	<b>108</b>	<b>93</b>	<b>48</b>	<b>74</b>	<b>140</b>	<b>483</b>	

Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti



El entrevistado durante la **sexta entrevista** es un destacado académico experto en *business tourism* y consultor especializado en el ámbito MICE (Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exposiciones).

La entrevista comienza preguntando por las consecuencias de la pandemia en el sector MICE y en concreto en los incentivos:

“La pandemia sigue siendo devastadora para gran parte de la industria de las reuniones. Pero creo que especialmente para los viajes de incentivo, porque recuerda, el objetivo de los viajes de incentivo es motivar a las personas a trabajar más duro y nadie va a esforzarse más por ir de viaje si viajar es peligroso y arriesgado. Así que creo que los viajes de incentivo han sido afectados y posiblemente de manera más grave que otros sectores de la industria. Mencionaste eventos híbridos, y eso funciona para conferencias y reuniones. Incluso hemos tenido exposiciones que han sido en línea. Sí, creo que el desafío con los viajes de incentivo es el aspecto motivacional. Creo que será el último sector en recuperarse completamente”.  
(29 de noviembre 2021)

Con esta afirmación se remarca el concepto, anteriormente defendido por todas las personas entrevistadas que el incentivo es un tipo de viaje que no puede sustituirse por una opción online.

El experto destaca que, a lo largo del tiempo, diversas estrategias han sido empleadas para motivar a los y las trabajadoras, siendo el dinero, en particular en forma de efectivo, la principal herramienta. Ante el lento resurgimiento de los viajes de incentivo, las empresas han recurrido a adaptar dicha práctica, orientándola hacia formas más individualizadas, como los viajes de incentivo familiares. Este cambio se presenta como una alternativa más atractiva que la tradicional participación grupal. La industria de incentivos, en su afán de subsistir, ha enfrentado la competencia constante de las recompensas en efectivo. Sin embargo, el experto señala que la incertidumbre inherente a los viajes de incentivo, caracterizada por el largo tiempo de anticipación necesario, representa un desafío significativo. En este contexto, los profesionales de los viajes de incentivo se encuentran ante la compleja tarea de ofrecer propuestas atractivas a los gerentes, sin contar con certezas sobre la evolución futura de las condiciones y preferencias.

También se señala que la sustitución de un viaje de incentivo, por ejemplo, valorado en 5.000 euros al proporcionar a los participantes una suma monetaria equivalente no resulta en una equivalencia completa. Este desequilibrio se atribuye a la inclusión de costes adicionales asociados con la administración, gestión y planificación del viaje, aparte de los

gastos directos del viaje, hotel, billete aéreo y actividades. Además, se destaca la consideración de los impuestos sobre la suma otorgada, planteando un desafío adicional, a pesar de que algunas empresas optan por cubrir este impuesto. El experto subraya que, a pesar de la opción de sustituir con efectivo, se pierden las ventajas adicionales asociadas con los viajes de incentivo, como la construcción de equipos, cuestionando así la plena equiparación entre ambas alternativas. No cabe olvidar que una de las principales ventajas del viaje de incentivo es precisamente la capacidad de romper barreras jerárquicas y relacionarse con igualdad durante unos días con compañeras y compañeros, jefes, clientes, distribuidores...

Afirma no conocer ningún caso de éxito de un viaje de incentivo donde la hibridación o la virtualización haya sido un éxito, porque se pierde la diversión, la gente que participa desde casa se suele sentir como “viajeros de segunda clase”. Y reconoce que la industria de los incentivos tiene que hacer un esfuerzo por ponerse en valor por encima de los incentivos económicos u otros productos sustitutivos, pero sin perder de vistas que la seguridad debe ser la prioridad. Pone el ejemplo de cómo algunos países o destinos han incrementado su competitividad gracias a como han gestionado su seguridad.

Al interrogarle sobre si pensaba que la pandemia había orientado las preferencias hacia destinos más cercanos o más locales, admite que ésta ya era una tendencia antes de la pandemia, porque los viajes transoceánicos tienen la desventaja de necesitar un día a la ida y otro a la vuelta para recuperarse y eso resta optimización de los viajes y de la experiencia que se busca. Optar más por la calidad de la experiencia que por los kilómetros.

“Y en lo que ya nos estábamos centrando antes de la pandemia era en la calidad de la actividad. Imaginación y creatividad para encontrar actividades interesantes y sorpresas. Así que creo que eso debe haberse intensificado”. (29 de noviembre 2021)

El experto opina que esta tendencia también se suma a la ya iniciada de convertir estas experiencias en algo corporativo y socialmente responsable. Es decir, transformarlas en algo que permita devolver a la sociedad, sociedad que por otra parte ha vivido una etapa complicada con fallecimientos, incertidumbre y que necesita volver a confiar y construirse en equipo.

En lo que respecta a la fuga de talento, se señala que en el Reino Unido se ha experimentado una situación análoga a la observada en diversos países. Aquellos individuos que anteriormente desempeñaban funciones en el ámbito MICE o en la industria

turística en general se han reintegrado laboralmente en otros sectores, generando así una dificultad significativa para la identificación de talento disponible en el ámbito mencionado. El Gobierno, en una fase inicial de la pandemia, ofreció respaldo mediante subsidios para evitar despidos.

Además, se destaca una dinámica particular en el ámbito de los viajes de incentivo. Resulta paradójico considerar que empresas beneficiarias de apoyos gubernamentales destinen recursos financieros a viajes de incentivo, percibidos como un lujo prescindible. En empresas afectadas por la pérdida de personal o disminución de sus ventas, es entendible que iniciativas de este tipo enfrenten obstáculos en su recuperación.

Cuando se le pregunta por cómo cree que va a coexistir el entorno virtual y el presencial admite que la continuidad de los eventos virtuales parece estar intrínsecamente ligada a una serie de consideraciones. En un análisis retrospectivo, durante la pandemia, muchas empresas, por vez primera, exploraron la implementación de eventos virtuales. Este escenario ha generado una percepción positiva en diversos sectores empresariales, sustentada en la apreciación de las ventajas evidentes de dicha modalidad. La evidente economía temporal y financiera que emana de este enfoque, así como la identificación de una categoría específica de reuniones, aquellas de naturaleza más reducida y breve, que involucran a participantes familiarizados, parecen constituir motivos significativos para la perpetuación de eventos virtuales.

Con respecto a las empresas, su percepción del entorno virtual como un medio sostenible desde el punto de vista medioambiental también ha emergido como una variable influyente en la toma de decisiones. El hecho de que la participación virtual conlleve la disminución de viajes en avión y automóvil se presenta como un aspecto relevante. En este contexto, se anticipa que, en reuniones corporativas, la proporción de participantes virtuales seguirá siendo considerablemente elevada. No obstante, en el ámbito de las asociaciones corporativas, caracterizadas por la congregación de un gran número de individuos, la preferencia por la participación presencial podría prevalecer, siempre y cuando se respeten las condiciones de seguridad.

La cuestión central que redunda en este análisis es la confianza. La confianza personal, donde los individuos necesitan sentirse seguros de no contraer enfermedades y confiar en recibir atención adecuada en caso de enfermedad, y la confianza institucional, donde las empresas requieren certidumbre financiera antes de comprometerse con eventos de gran envergadura, constituyen factores determinantes. Para eventos de mayor envergadura,

donde la creación de redes se erige como una motivación esencial, se proyecta una propensión hacia la participación presencial. En este sentido, se advierte la responsabilidad inherente a la industria de eventos para mitigar inquietudes, incluso a través de medidas como el uso de mascarillas, en aras de fomentar la seguridad y confianza en la participación presencial.

Con respecto a las medidas de seguridad, admite que la sensación era completa en los primeros eventos que el asistió en Edimburgo, con PCR antes de cada evento, distancia social y mascarillas. Admite que el tema de la vacunación es controvertido pues no se puede obligar a la vacunación, pero las personas que optan por no vacunarse deberían no participar en eventos sociales para proteger al resto de la sociedad.

Con respecto a la tecnología, esta juega en su opinión un papel crucial en la capacidad de hibridar eventos y supone unos costes elevados. También supone que hay que adaptar a las personas que siguen online los eventos muchos aspectos de la producción del evento, necesitan moderadores, personas que faciliten la conexión entre las personas que están presenciales y las online y dar alternativas a éstas últimas cuando, por ejemplo, se hace una pausa para la comida. Para el público online es muy fácil distraerse y ese es un reto para los y las organizadoras de este tipo de eventos. Y esto conlleva de nuevo los sobrecostes que se han tratado en varias ocasiones, pues también las personas que atienden online deben pagar su asistencia, pero es complicado medir exactamente los costes asociados a la presencialidad y la no presencialidad.

Para el análisis de esta última entrevista por medio de ATLAS.ti, se han agregado los siguientes códigos (Imagen 58):

Consecuencias: fiscalidad diferente

Medidas: destinos locales

Medidas: mascarillas

Medidas: creatividad.

Imagen 58. Tabla código documento de todas las entrevistas

	1 T2.1 44	2 T2.2 15	3 T2.3 31	4 T2.4 13	5 T2.5 20	6 T2.6 40	Totales	
Administración	9	2	4			3	9	
Administración: atención sanitaria	1					1	1	
Administración: ayudas ERTES	2	1				1	2	
Administración: regulaciones	1					1	1	
Administración: restricciones fronteras	2		2				2	
Administración: vacunas	4	1	3				4	
Asociacionismo	21	19		2			21	
Asociacionismo: colaboración	3	2		1			3	
Asociacionismo: conexión sectorial	2	2					2	
Asociacionismo: conexión- comunicación	6	4		2			6	
Asociacionismo: conexión- internacional	3	3					3	
Asociacionismo: formación	8	8					8	
Asociacionismo: promoción	1	1					1	
Asociacionismo: representación	6	5		1			6	
Asociacionismo: unión	7	6		1			7	
Consecuencias	56	11	8	9	3	11	14	56
Consecuencias: ahorro costes laborales	4	1	1		2			4
Consecuencias: digitalización	6		1	1	1	2		6
Consecuencias: económicas	13	1	4	1	2	5		13
Consecuencias: engagement	10	3	3	1	2	1		10
Consecuencias: falta personal MICE	6	1	2		2	1		6
Consecuencias: Fatiga zoom	6		1	1	2	2		6
Consecuencias: fiscalidad diferente	1		1					1
Consecuencias: flexibilidad laboral	3	1		1	1			3
Consecuencias: inmediatez	2				1	1		2
Consecuencias: mediciones ROI	2		1	1				2
Consecuencias: medioambiente	5	2	1			2		5
Consecuencias: profesionalidad	10		1	4	2	2	1	10
Consecuencias: reinversión tecnológica	4		2		2			4
Consecuencias: resiliencia	5			3	1	1		5
Consecuencias: revalorización talento	7	1	1	2	1	2		7
Consecuencias: RSC	6	2	1			3		6
Consecuencias: teletrabajo	5	1	2		1	1		5
Consecuencias: virtual-no Networking	2		1			1		2
Medidas	88	13	9	20	9	9	28	88
Medidas: asincronía	5	1				4		5
Medidas: cancelación	4		2	1		1		4
Medidas: comunicación	6			1		5		6
Medidas: confianza	10	2	4	1		3		10
Medidas: creatividad	0							0
Medidas: destinos locales	1		1					1
Medidas: flexibilidad	6			2	1	3		6
Medidas: grupos burbuja	3			1		2		3
Medidas: hibridación	16	3	4	1	4	4		16
Medidas: mascarillas	1		1					1
Medidas: metaverso	2			2				2
Medidas: PCR	2		1	1				2
Medidas: postposición	5	1		2		2		5
Medidas: proactividad	3			1		2		3
Medidas: protocolos	3		1	1		1		3
Medidas: reconversión	15		2	7	2	1	3	15
Medidas: reinversión de productos	7	2	1	1		1	2	7
Medidas: reinversión procesos	3	2		1				3
Medidas: renegociación	3		1			2		3
Medidas: seguridad	13		2	4	1	2	4	13
Medidas: sub sedes-deslocalización	4		1		1	2		4
Medidas: tecnología	21	4	2	4	2	4	5	21
Medidas: Transformación de presencial a virtual	14	1	2	3	2	2	4	14
Medidas: transparencia	7	2	2			3		7
Medidas: trazabilidad	1			1				1
Tipo eventos	23	1	2	4	2	6	8	23
Tipo eventos: congresos	5				1	4		5
Tipo eventos: convenciones	2				1	1		2
Tipo eventos: corporativo	6	1	1		1	2		6
Tipo eventos: de formación	4			1	1	2		4
Tipo eventos: exhibiciones/ ferias	3				2	1		3
Tipo eventos: incentivo	6		1	2		1	2	6
Tipo eventos: virtual	11	1	1	1	1	5	2	11
<b>Totales</b>	<b>108</b>	<b>69</b>	<b>93</b>	<b>48</b>	<b>74</b>	<b>140</b>	<b>532</b>	

Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti

## 7.4. Resultados extraídos de la administración de la encuesta

### 7.4.1. Descripción metodológica

Siguiendo los preceptos de Rojas Soriano que aluden a que “en la formulación científica del problema radican las posibilidades de su solución” (2021, p. 33), a continuación, se presenta y explica el esquema (Imagen 59) de los pasos seguidos para la elaboración de este cuestionario:

Imagen 59. Línea del tiempo de acciones para la elaboración de la encuesta



Fuente: elaboración propia

**1. Creación del marco teórico sobre el que se sustente la encuesta:** El primer paso, una vez delimitada la muestra, requiere revisar la bibliografía científica específica para esta materia con el fin de poder partir de ella, pero no se localiza ningún estudio relacionado. Aunque sí algunos que pueden ayudar a validar la encuesta y ofrecer algo de luz en torno a los ítems sobre los que debe versar.

A) El primero de los estudios analizados es: *Tourism in a Post-COVID-19 Era: Sustainable Strategies for Industry's Recovery* (Orîndaru et al., 2021). Su elección permite mostrar de una forma sencilla cuáles deben ser las líneas generales de la recuperación en el sector turístico en general. Si bien el artículo está basado en un país distinto a España, en concreto Rumanía, se considera de interés tanto la metodología empleada (una encuesta<sup>1</sup>) como los ítems preguntados y las conclusiones obtenidas. Si bien este

<sup>1</sup> En él, se plantea un cuestionario que busca encontrar las vías de recuperación de la industria turística y el impacto real de la COVID-19 en las percepciones del consumidor y sus comportamientos de compra,

cuestionario pregunta a personas individuales por separado, aporta información interesante sobre las preocupaciones del viajero o consumidor de servicios y productos turísticos. Es decir, los ítems en los que debe centrarse el sector turístico para conseguir la confianza del cliente final, por lo que de los resultados<sup>2</sup> obtenidos en este estudio, pueden incorporarse como ideas para diseñar nuestra encuesta las siguientes:

- **Idea 1:** importancia de los factores psicológicos: miedo de contagio, disposición a viajar, preferencias de destinos, en el medio plazo las personas evitaran los viajes en grupos grandes y estar en lugares concurridos.
- **Idea 2:** Factores de seguridad en servicios y productos turísticos: las empresas de turismo como transporte, alojamiento, catering deben enfatizar sus protocolos de higiene y seguridad para asegurar la recuperación de la confianza.
- **Idea 3:** Comunicar que se cumplen estos protocolos es esencial para minimizar los miedos de los viajeros y recuperar su confianza.

Cómo limitaciones de este artículo para nuestra encuesta se señalan que no se está hablando específicamente de viajes de incentivo, se pregunta al consumidor final y no a empresas, ni a intermediarios como agencias de incentivos y la población encuestada pertenece a un país diferente al nuestro.

B) El segundo de los artículos seleccionados para diseñar esta encuesta permite acercar el enfoque deseado: el de la empresa turística que se halla en un momento de búsqueda de soluciones para recuperar su normalidad empresarial. Si bien de nuevo no nos hallamos ante la precisión geográfica (en este caso se analiza una provincia de Tailandia) resulta interesante aprender cómo y de qué forma se encuestan en este caso determinados establecimientos del sector hotelero dado que su propósito es la “búsqueda de un modelo sostenible para negocios locales de hostelería en Chiang Mai” (Bhrammanachote y Sawangdee, 2021), para mitigar el riesgo durante la crisis de COVID-19 y volverse resilientes cuando la situación mejore. Para conseguirlo usaron una metodología mixta de

---

cuestionando la muestra dos veces (Mayo 2020 y Diciembre 2020), garantizando el tamaño de ambas muestras de prueba, un margen de error del 3 % y un nivel de confianza del 95 %.

<sup>2</sup> El cuestionario se dividió en tres secciones:

- La **sección 1** tuvo como objetivo identificar la percepción de los encuestados sobre su situación financiera actual, y la perspectiva para los próximos tres meses
- La **sección 2** se dirigía a obtener la opinión de los encuestados sobre los viajes futuros y el gasto en turismo y recreación, su expectativas sobre la reconsideración de tales compras, y su nivel de conocimiento sobre el sector turístico y las ayudas gubernamentales.
- La **sección 3** se dedicó a identificar las variables demográficas, lo que permitió identificar las características socioeconómicas de la población estudiada.

cuestionarios y los resultados fueron sometidos a una triangulación<sup>3</sup> de datos para obtener ideas para un modelo sostenible.

De este artículo se toma el enfoque que combina diferentes métodos de obtención de información y triangulación de datos y por tanto vamos a complementar las encuestas que deseamos realizar con entrevistas en profundidad. Y vistos los resultados desde el enfoque del sector turístico aprendemos por un lado que, debemos preguntar por el apoyo gubernamental como factor determinante a la hora de la adaptación y supervivencia de las empresas a la pandemia; y por otro lado, medir su capacidad de aprendizaje y sus adaptaciones de marketing ante la pandemia nos proporcionarán de nuevo información valiosa sobre la resiliencia y capacidad de adaptación de las empresas turísticas ante la pandemia.

C) El siguiente paso, va a ser buscar referencias de cuestionarios realizados en España, o en una región de la misma, a empresarios turísticos y ver si de nuevo se repiten metodologías e ítems preguntados, siempre en el enfoque de la pandemia y de cómo se han buscado estrategias para medir las pérdidas económicas la recuperación de la normalidad. Analizando el aporte de Sánchez-Rivero et al., (2021) se retoma el enfoque cualitativo<sup>4</sup> ya que su trabajo analizó “la percepción de los empresarios del sector sobre la pandemia por COVID-19 y esbozó las medidas que se deben adoptar para ayudar a la recuperación del sector en Extremadura, un destino turístico emergente de interior en el suroeste de España”.

---

<sup>3</sup> Se distribuyeron 400 cuestionarios en 85 hoteles, hoteles de cinco, 4 y 3 estrellas de la misma provincia. La triangulación de datos se utilizó para probar las tres preguntas para garantizar la validez del estudio: los resultados de la pregunta de investigación número uno se compararon por separado con los resultados de la pregunta de investigación número dos y número tres; los resultados de la pregunta de investigación número dos se compararon con los resultados de la pregunta de investigación número tres. Sus resultados relatan que El coeficiente de correlación de las variables de causa fue ajuste de mercado (X1), ajuste de sostenibilidad (X2) y ajuste de aprendizaje (X3) tienen una correlación positiva con la supervivencia de los hoteles en la provincia de Chiang Mai durante la pandemia COVID -19. La supervivencia de los hoteles en la provincia de Chiang Mai en medio de la pandemia de COVID -19 se puede predecir mediante el evento subyacente, como el ajuste de aprendizaje (X3) y el ajuste de marketing (X1), que tiene una precisión del 52,70 % y una significación estadística al nivel de 0,01. (Bhrammanachote y Sawangdee, 2021)

<sup>4</sup> Sánchez-Rivero et al., (2021) apuesta por un enfoque no estructurado y realiza un análisis de contenido asistido por el software de análisis cualitativo NVIVO. De acuerdo con Smith (2000 citado por Sánchez-Rivero et al., 2021), esta técnica consiste en extraer información deseada dentro de un cuerpo material mediante la identificación sistemática y objetiva de características específicas del material. Así, se trata de categorizar los datos con el fin de poder resumir, clasificar, tabular y sacar deducciones a partir de ellos.



Extraemos como aprendizajes de este artículo la dificultad que supone abordar estos temas puesto que no existen precedentes claros como refuerza el autor al indicar que no cuenta con antecedentes en la literatura que permitan tener indicios previos.

Aprendemos de ellos cómo usar la nube de palabras a la hora de expresar opinión sobre una situación. Contabilizando las repeticiones de las palabras más usadas e identificar los nodos o elementos sobre los cuales se va a ampliar la información mediante la descripción y valoración de las mismas.

Esta clasificación de ideas en torno a nodos y subnodos resulta muy efectiva para analizar la encuesta que proponemos. Los autores proponen como clasificación: Nodo impacto, Nodo medidas y Nodo administración, incorporando a cada uno de ellos subnodos que ofrecen información más detallada del pensar y sentir de los encuestados.

Las conclusiones ofrecen ideas en torno a las cuales gira la recuperación de estas empresas como ayudas económicas gubernamentales, invertir en formación, mantenimiento de los ERTes para mitigar la pérdida de empleo, aumento de la promoción del destino y mayores inversiones en formación.

D) Finalmente, se localiza el artículo que muestra los atributos de calidad percibida para con los viajes de incentivo, puesto que si uno de los puntos a tratar en nuestra encuesta es cómo vamos a mantener la calidad de los viajes de incentivo, debemos saber en base a qué podemos medir esta calidad. Lee y Chian (2017) mediante una combinación de metodologías cuantitativas y cualitativas proponen explorar una escala de calidad multidimensional para la identificación de atributos de viajes de incentivo.

Cuando este artículo fue escrito, en 2016, la Sociedad para la Excelencia en Viajes de Incentivos estimaba que el mercado de eventos de incentivos en América del Norte está valorada en 10 mil millones de dólares por año. Cifra que ha experimentado un aumento progresivo, año tras año hasta que en 2020 la pandemia del COVID-19 supuso su mayor retroceso.

El concepto de calidad es uno de los más estudiados en la literatura científica, pero, como resaltan Lee y Chian (2017) cuando hablamos de calidad en cuanto a viajes de incentivo se refiere, nos hallamos ante una ausencia de precedentes, a diferencia de lo que sucede con las convenciones y exhibiciones. Y entre los elementos más analizados por los pocos autores que han estudiado los atributos de calidad en incentivos está la percepción de

seguridad. Como si de una premonición se tratase en el Davidson y Cope (2003) y posteriormente Xiang y Formica (2007) sostenían que si los posibles asistentes no están convencidos de que el destino es seguro, es probable que se desalienten de participar en el viaje de incentivo. Algunos problemas como las enfermedades contagiosas, la hostilidad política, los ataques terroristas y un clima impredecible, pueden ser percibidos como elementos inadecuados de un viaje de incentivo. Por tanto vamos a considerar el factor seguridad como el más importante en nuestra escala.

Continuando con el artículo y centrado en Taiwán, la escala de resultados encuentra 32 ítems con 8 factores (Imagen 60): imagen y atracciones, accesibilidad, entorno del sitio, instalaciones del hotel, oportunidades para establecer contactos y sentido de logro/recompensa, programa, programa especialmente organizado y gente local. La metodología empleada de nuevo usa técnicas cualitativas, verificadas y validadas por técnicas cuantitativas<sup>5</sup>.

Imagen 60. Factores e ítems propuestos por Lee y Chian (2017)

Factors	Factor loading	Factors	Factor loading
<i>Factor 1: Image and attractions</i>			
1. A place looking forward to visiting	0.82	<i>Factor 5: Accessibility</i>	
2. Variety of attractions	0.70	1. Comfort of transport	0.98
3. Local delicacies	0.65	2. Travel time	0.85
4. Shopping opportunities	0.68	3. Reliability of transport	0.41
5. Seems familiar but not quite so	0.67	<i>Factor 6: Hotel facilities</i>	
6. Nightlife and entertainment opportunities	0.79	1. Guestroom facilities	0.90
7. Festivals	0.62	2. Information technology facilities (e.g. in-room wireless internet)	0.65
<i>Factor 2: Local people</i>			
1. Warm attitude	0.97	3. Event facilities	0.74
2. Friendliness	0.98	4. Recreational facilities	0.61
3. Considerate	0.95	<i>Factor 7: Site environment</i>	
4. Service quality of local suppliers (hotel, ground operator, etc.)	0.55	1. Safety and security	0.86
<i>Factor 3: Opportunities for networking and sense of achievement/reward</i>			
1. Reward for effort	0.88	2. Reliable infrastructure (e.g. transportation, buildings and telecommunication system)	0.97
2. Sense of achievement	0.80	3. Common language	0.53
3. Increase in social status	0.75	<i>Factor 8: Specially arranged program</i>	
4. Long-lasting, positive memories	0.82	1. Access to exclusive places and people	0.65
5. Peer recognition	0.70	2. Full of special events (i.e. novel sporting activities)	0.87
<i>Factor 4: Program</i>			
1. Group tour mixed with individual traveling	0.85		
2. Free time to visit other places	0.83		
3. Choice of different itineraries	0.77		
4. Professional program planning	0.60		

Fuente: Lee y Chian (2017, p.2205)

<sup>5</sup> En el primer grupo se halla la revisión de la literatura, entrevistas, panel de entrevistas y validado por un método cuantitativo (confiabilidad, validez, la dimensionalidad de los artículos). El proceso cualitativo del desarrollo del ítem en este el estudio incluyó los siguientes cuatro pasos: revisión de la literatura; entrevistas en profundidad; opiniones de expertos/as; y un panel de expertos académicos de eventos (grupo focal). El segundo paso, la encuesta formulada a los asistentes de diversos viajes de incentivos durante su viaje. Se recogieron 409 encuestas que permitieron establecer 8 factores y cada uno de ellos dividido en diversos ítems

**2. Diseño de la encuesta:** Tomando como claves los aspectos expuestos en los artículos citados, se procede a establecer 4 bloques para estructurar la encuesta (Imagen 61), según la naturaleza de la información que se pretende conseguir.

Imagen 61. Estructura de la encuesta



Fuente: elaboración propia

### **BLOQUE 1: PREGUNTAS DE INTRODUCCIÓN Y CLASIFICACIÓN**

1. ¿Cuántos años de recorrido tiene la empresa a la que representas?
  - a) entre 1 y 5 años
  - b) entre 5 y 10 años
  - c) más de 10 años
  
2. ¿Cuántos trabajadores/as tenía tu empresa en el Dic 2019?
  - a) entre 1 y 9 - Microempresas -
  - b) entre 10 y 49 - Pequeñas empresas -
  - c) entre 50 y 249 - Medianas empresas -
  - d) más de 250 - Grandes empresas -
  
3. ¿Cuántos trabajadores/as tenía en dic 2021?
  - a) entre 1 y 9
  - b) entre 10 y 49
  - c) entre 50 y 249
  - d) más de 250
  
4. ¿Cuántos trabajadores/as tiene en diciembre de 2022?
  - a) entre 1 y 9
  - b) entre 10 y 49
  - c) entre 50 y 249
  - d) más de 250

Con la pregunta uno se pretende obtener información sobre la antigüedad o recorrido de las empresas. La pregunta sólo ofrece 3 opciones de respuesta, en horquillas correspondientes a periodos de tiempo, medidos en años. Con estos datos podrá clasificarse a las empresas por su trayectoria, en tres opciones: corta trayectoria, media y larga.

Con la segunda pregunta de clasificación de empresas, se busca obtener información sobre la clasificación de las empresas más usual de España, según el reglamento UE nº 651/2014 de la comisión<sup>6</sup>. Por tanto atendiendo a esta información ofrecemos sólo 4 opciones de respuesta atendiendo a los 4 tamaños de empresa que define tanto el BOE como la propia página del ministerio de Industria, comercio y turismo.

En la tercera pregunta, con idénticas opciones de respuesta posibles, manteniendo las mismas horquillas que definen la segunda cuestión, se pregunta por los mismos datos pero con la perspectiva de transcurridos dos años, podemos obtener los cambios estructurales sufridos con respecto al número total de trabajadores/as.

Y de nuevo con el propósito de trazar una radiografía de las variaciones en el número de empleados/as sufridas en un periodo de 4 años para poder ver de forma manifiesta si se ha vuelto a una situación de similar plantilla que antes de la pandemia, si ha disminuido o si por el contrario ha aumentado, se repite en la pregunta cuatro. También nos permite visualizar si las empresas han podido cambiar de clasificación dentro de su sector o si se mantienen en el mismo original.

---

<sup>6</sup> En su Anexo 1, define y cataloga a las Empresas, según sus artículos 1 y 2 del siguiente modo:

**Artículo 1.** Empresa: Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, así como las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular.

**Artículo 2.** Efectivos y límites financieros que definen las categorías de empresas:

1. La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones € o cuyo balance general anual no excede de 43 millones €.
2. En la categoría de las PYME, se define **pequeña empresa** como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones €.
3. En la categoría de las PYME, se define **microempresa** como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones €.

## **BLOQUE 2. PREGUNTAS DE ÍNDOLE ECONÓMICO**

5. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2019?
- a) Menos de 200.000 euros
  - b) Entre 200.000 y 2 millones de euros
  - c) Entre 2 y 5 millones de euros
  - d) entre 5 y 10 millones de euros
  - e) entre 10 y 25 millones de euros
  - f) entre 25 y 50 millones de euros
  - g) otra ( escribir)
6. ¿De los ingresos del año 2019, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo?
- a) entre 1 y 25%
  - b) entre 25 y 50%
  - c) entre el 50 y el 75%
  - d) entre el 75 y el 100%
7. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2021?
- a) Menos de 200.000 euros-
  - b) Entre 200.000 y 2 millones de euros
  - c) Entre 2 y 5 millones de euros
  - d) entre 5 y 10 millones de euros
  - e) entre 10 y 25 millones de euros
  - f) entre 25 y 50 millones de euros
  - g) otra ( escribir)
8. ¿De los ingresos del año 2021, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo?
- a) entre 1 y 25%
  - b) entre 25 y 50%
  - c) entre el 50 y el 75%
  - d) entre el 75 y el 100%
9. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2022?
- a) Menos de 200.000 euros-
  - b) Entre 200.000 y 2 millones de euros
  - c) Entre 2 y 5 millones de euros
  - d) entre 5 y 10 millones de euros
  - e) entre 10 y 25 millones de euros
  - f) entre 25 y 50 millones de euros
  - g) otra ( escribir)
10. ¿De los ingresos del año 2022, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo?
- a) entre 1 y 25%
  - b) entre 25 y 50%
  - c) entre el 50 y el 75%
  - d) entre el 75 y el 100%

En este bloque el objetivo se fija en poder conocer las variaciones económicas y el impacto del antes/después de la pandemia y su evolución posterior. En al pregunta cinco se busca conocer el punto de partida de las empresas antes de la pandemia y para ello elaboramos

una clasificación económica, con 7 opciones de respuesta, pero dividiendo en dos sub apartados las 3 categorías más habituales de clasificación de empresas.

En la pregunta seis se persigue lograr información sobre qué % de ingresos totales de las agencias encuestadas corresponden al objeto de estudio, es decir, los viajes de incentivo. Las agencias entre las que se distribuye el cuestionario no se dedican en exclusiva a los viajes de incentivo sino que son una parte de su negocio. Con esta pregunta se consigue detallar específicamente el tipo de viaje de interés para este estudio. Para más agilidad en la respuesta y más sencillez a la hora de elaborar resultados se han dividido las opciones de respuesta en los 4 cuadrantes que conforman el 100%.

La pregunta siete, se centra en conocer la situación económica de las empresas tras la situación de pandemia. Para las opciones de respuesta debemos usar los mismos tramos económicos para que ambas cifras sean comparables y además así calcular el % de pérdidas que han sufrido por la pandemia.

La información que buscamos en la pregunta ocho se centra por un lado recabar datos de las variaciones en el porcentaje de ingresos totales de las agencias encuestadas que corresponden al objeto de estudio, es decir los viajes de incentivo. Y con la horquilla de respuestas se busca que se detallen las situaciones que han acontecido en el seno de la empresa, es decir que se haya mantenido, que haya disminuido o que haya aumentado. De nuevo hemos dividido en los 4 cuadrantes que conforman el 100% para más agilidad en la respuesta.

La pregunta nueve se centra en recabar información de la situación económica de las empresas tras la situación de pandemia y para ello se utilizan los mismos tramos económicos para que ambas cifras sean comparables y además así calcular el porcentaje de pérdidas que han sufrido por la pandemia.

Finalmente, en la pregunta diez se repite el mismo esquema para conocer si los % aplicables a los viajes de incentivo se han recuperado o no tras la situación de la pandemia.

### **BLOQUE 3: PREGUNTAS SOBRE CALIDAD O NUBE DE PALABRAS**

11. ¿Podría describir con 1 o dos palabras las consecuencias que la crisis sanitaria ha tenido sobre la evolución de sus negocios?

12. ¿Podría describir con 1 o dos palabras las claves de su recuperación de la situación vivida?

Tomando como referencia la metodología empleada en el artículo Percepción empresarial de la pandemia por COVID-19 y su impacto en el turismo: un análisis cualitativo del destino Extremadura, España; nuestro objetivo va a ser la descripción de la situación de la pandemia para las empresas de los viajes de incentivo y las consecuencias sufridas para, mediante las respuestas podremos visualizar las soluciones aportadas bien por el Gobierno, bien por las propias empresas y configurar un mapa de las ideas mas relevantes en cuanto a recuperación.

#### **BLOQUE 4: PERSPECTIVAS CUALITATIVAS DE LOS INCENTIVOS**

13. Los eventos de incentivos que has realizado en este 2021, ¿Cuál ha sido su procedencia?

% sobre eventos totales	menos del 25%	entre el 25% y el 50%	entre el 50 y el 75%	entre el 75% y el 100%
Aplazados de antes de la pandemia, que al no poderse realizar en el año 2020 se han realizado en el 2021 según estaban diseñados (sin cambios).				
Aplazados de antes de la pandemia, que al no poderse realizar en el año 2020 se han realizado en el año 2021 pero con cambios sustanciales con respecto a duración/ otros destinos más cercanos/seguros.				
Nuevos eventos de incentivos celebrados en el año 2021 sobre objetivos anteriores.				
Nuevos eventos de incentivo surgidos en el 2021 sobre objetivos del mismo año (situación estándar de antes de la pandemia).				
Otros (describir)				

14. ¿Cuáles de estos ítems de calidad crees que han sido clave en la recuperación de los viajes de incentivo?

Gradúa tu respuesta entre 0 (muy poco importante) y 5 muy importante	0	1	2	3	4	5
Imagen del destino y atracciones disponibles en el mismo.						
Accesibilidad del destino ( buenas conexiones, buena capacidad de traslados internos)						
Alojamiento						
Oportunidades para establecer contactos y sentido de logro/recompensa						
programa especialmente organizado e inmersión con la cultura local						
innovación y creatividad						
Seguridad en las medidas frente al Covid 19 en empresas turísticas que generen confianza en el viajero.						

15. De esta otra serie de detalles de calidad, ¿podrías ponderarlos por la importancia que crees que tienen?

Gradúa tu respuesta entre 0 (muy poco importante) y 5 muy importante	0	1	2	3	4	5
Experiencia de la agencia o confianza que tenga el cliente en su agente de viajes.						
Innovación con nuevos destinos o programas (destinos menos masificados, programas más centrados al aire libre...)						
Innovación en detalles dentro del viaje (obsequios personalizados según actividad del día, efecto wow)						
Comunicación fluida pre y post viaje (informando de evolución situación sanitaria, cambios, con transparencia y rapidez)						
Diseño y <i>look&amp;feel</i> de programas (estética de todos los elementos de comunicación visual del programa)						
Innovaciones tecnológicas (comunicación mediante apps, pre viaje por realidad virtual...)						
Innovaciones en sostenibilidad (programas RSC en destino, medidas de sostenibilidad ambiental, huella de carbono, destinos sostenibles...)						

16. ¿Crees que hemos olvidado algún elemento importante que pueda ser clave/ haya sido la clave para la recuperación de los viajes de incentivo post pandemia?

En la decimotercera pregunta el interés se sitúa en la procedencia u origen de los viajes de incentivos en el año 2021, es decir si se tratan de proyectos que estaban propuestos anteriormente (que por situación de la pandemia no se han podido realizar) y se retoman el año posterior, y con qué modificaciones. También podemos ver que porcentaje de nuevos proyectos han ocurrido en ese año o si están cuadrados con los objetivos del año presente o heredados del anterior<sup>7</sup>. Con esta pregunta podemos hacer una radiografía de cuál ha sido la procedencia de las actividades desarrolladas por las agencias en el año 2021 y qué

<sup>7</sup> Para una mayor claridad en la pregunta decimotercera:

- **Respuesta 1.** Esta sería la situación de una empresa que, por ejemplo, cada año celebra un viaje nacional para sus 20 mejores vendedores/as con respecto a sus objetivos conseguidos en año anterior, consiste en un fin de semana en marzo. Como en marzo del 2020 no se pudo realizar por el confinamiento, se pospone ese mismo proyecto de viaje para marzo del 2021, sin cambios. Es decir, los 20 mejores vendedores de 2019 de esa empresa, disfrutaron de su viaje de incentivo exactamente igual en el 2021.
- **Respuesta 2.** Con el ejemplo anterior, imaginemos una empresa similar que cada año premia a sus 20 mejores vendedoras del año anterior con un viaje internacional de una semana. Como en el año 2020 no se pudo realizar el viaje por la pandemia, se realizó en el año 2021 pero cambiando el destino internacional por uno nacional y en vez de 7 días se redujo a 3 días. Es decir, los 20 mejores vendedoras de 2019 de esa empresa, disfrutaron de su viaje de incentivo en el 2021 pero con cambios con respecto a destino y duración del viaje.
- **Respuesta 3.** Empresa que decide ofrecer un viaje de incentivo por primera vez a sus 20 mejores trabajadores con respecto a los objetivos del año anterior. Imaginemos una empresa que ha luchado por mantener la plantilla y las ventas estables a pesar de la pandemia y decide premiar a sus 20 mejores trabajadores del año anterior(2020) en el año 2021.
- **Respuesta 4.** Situación estándar de antes de la pandemia, es decir, la empresa ofrece viaje de incentivo a sus mejores trabajadores/as respecto a sus resultados del mismo año. ( en diciembre cada año se celebra un viaje de incentivo con respecto a los resultados conseguidos en el periodo enero-dic 2021).



recuperación de las empresas se puede visualizar. Los resultados nos dan también información sobre la resiliencia de las empresas (prefiero posponer y ofrecer los mismos viajes) y su elasticidad para con los viajes de incentivo. También sobre su índice de precaución (otorgo opción a viaje pero con alternativas más seguras) y su índice de recuperación. Con una ponderación en porcentajes de las respuestas podemos visualizar de una forma más sencilla y directa las respuestas.

La pregunta decimocuarta busca validar los valores de calidad presentes en el estudio de Lee y Chiang (2017) e introducir los nuevos factores de calidad que se han descrito en el estudio de *Tourism in a Post-COVID-19 Era: Sustainable Strategies for Industry's Recovery* (Orîndaru, Popescu, Alexoaei Caescu, Florescu y Orzan, 2021). Con una ponderación en porcentajes de las respuestas podemos ver qué importancia tiene cada uno de estos ítems en la recuperación de los viajes de incentivo.

La pregunta decimoquinta busca explorar otras opciones que se consideran relevantes en cuanto a las innovaciones que se han creado tras la pandemia y que ofrecen un amplio abanico que las agencias deben considerar a la hora de aumentar su confianza y competitividad en el sector de los viajes de incentivo. Con una ponderación en porcentajes de las respuestas podemos ver qué importancia tiene cada uno de estos ítems en la recuperación de los viajes de incentivo.

Finalmente, la decimosexta pregunta es abierta para dar espacio a que se detalle algún aspecto que se considere relevante con respecto a las preguntas del cuestionario.

**3. Validación por parte de 5 expertos del mismo:** Con el fin de hacer las cosas siguiendo la metodología científica adecuada, aplicamos un criterio avalado en otros trabajos científicos (Delmas Martín, 2022) que cuenta con la validación de 5 expertos del cuestionario. En este criterio suministramos un archivo Excel a cinco profesionales del ámbito turístico y académico. En dicho documento se debía pedir a estos cinco expertos que valorasen todos los ítems respecto a tres escalas: relevancia, pertinencia y claridad. Para esta última, se pedía una redacción alternativa en el caso de que fuera necesario. La escala de valoración debía ser de 1 a 5, donde uno es nada relevante, por ejemplo, para el objetivo que plantea el cuestionario, y 5 muy relevante para el mismo.

Las personas seleccionadas para validar los cuestionarios fueron sugeridas por Sergio Aguado, miembro de la junta directiva de la asociación de incentivos IDEMICE en

Noviembre de 2022. Los perfiles debían combinar la parte más académica y la más profesional, por lo que se seleccionó a:

- **José Suárez Álvarez:** Titulado en Turismo, con 30 años de experiencia en el sector MICE, actualmente es el Director Comercial de Clientes a nivel Nacional en el Grupo Iberostar / W2M / *Dakari EVENTS*. También se desempeña como Vicepresidente de Relaciones Institucionales y Tesorero de la Asociación Española de Incentivos I'M+ ([www.idemice.com](http://www.idemice.com)).
- **Sergio Escudero Aguado:** Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valladolid, titulado en Turismo por la Universidad de Ávila y Máster en la *IE Business School*. Es miembro promotor y fundador de la Asociación de Agencias de Incentivos Idemice. Con 25 años de carrera profesional en la industria MICE, ha trabajado en viajes de incentivos en más de 80 países. Ganador de dos premios IBTM por proyectos innovadores. Destaca por su compromiso con la sostenibilidad desde la universidad y su activa participación en proyectos sociales y medioambientales.
- **Iñaki Collado:** Empresario y profesional del turismo, licenciado en Derecho. Inició su carrera como guía turístico y representante comercial en Viajes Barceló. En 2002, se unió al grupo Guiamundo, donde ocupó el cargo de Director Nacional de Ventas hasta 2006. Fundador de "*Imagine Events & Incentives*" en 2010. Durante la pandemia, cofundó la Asociación IdeMICE y actualmente preside la misma. Además, es miembro de la Mesa del Turismo de España, del consejo de CEAV y productor del programa "Viajar en la Onda". Participa activamente en la Cluster de turismo rural "Asturas" y es propietario de un hostel en Asturias.
- **Francisco Muñoz Romero:** Profesor de Comunicación Institucional e Imagen Pública en la Universidad Complutense de Madrid. Posee un Máster en Comunicación Corporativa y Publicitaria, así como un posgrado en Protocolo y Ceremonial de Estado e Internacional. Fue seleccionado por dos años consecutivos (2017-18 y 2018-19) para el Programa Innova-Doctencia del Vicerrectorado de Calidad de la UCM. Desarrolló su carrera en Comunicación Corporativa, Institucional y Política, tanto en empresas multinacionales como en administraciones públicas. Su experiencia incluye roles como Director de Marketing y Comunicación en Soltour-Bahía Príncipe y Director de Comunicación de la Oficina del Portavoz del Gobierno de las Islas Baleares.
- **Daniel Delmas Martin:** Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universitat Jaume I de Castellón. Su tesis introduce la primera definición científica del protocolo.

Actualmente, desempeña roles destacados en la Asociación Europea de Hepatología y como docente en la Universidad Europea de Valencia y Madrid. Su experiencia incluye una destacada familiaridad con clientes de alto perfil, compromiso con la excelencia en el servicio al cliente y la ejecución exitosa de proyectos.

Tras la validación por los expertos, usamos una tabla Excel para ponderar todos los resultados (ver anexo 4) y consideramos que es necesario hacer ajustes en aquellos puntos en los que la media desciende de los 4 puntos. Tan sólo en el bloque relativo a la calidad (Imagen 62) se obtiene una puntuación inferior a los 4 puntos. Se decide redactar de nuevo las preguntas para darle mayor claridad pero no se eliminan ni se efectúan más cambios, pues son importantes para el análisis posterior.

Imagen 62. Preguntas relativas al bloque de calidad

	RELEVANCIA		PERTINENCIA		CLARIDAD
¿Podría describir con 1 o dos palabras las consecuencias que la crisis sanitaria ha tenido sobre la evolución	3,4		3,8		4,2
¿Podría describir con 1 o dos palabras las claves de su recuperación de la situación vivida?	3,8		3,8		4,2

Fuente: elaboración propia

Así la redacción definitiva de estas preguntas es:

14. ¿Podría describir con una o dos palabras las consecuencias que la crisis sanitaria ha tenido sobre la evolución de sus negocios?

15. ¿Podría describir con una o dos palabras las claves de su recuperación de la situación vivida?

Otros de los cambios efectuados en algunas de las preguntas del cuestionario, sugeridas por los validadores son los que a continuación se recogen:

La primera pregunta originariamente se plantaba en los siguientes términos: 1. ¿Cuántos años de recorrido tiene la empresa a la que representas? Pero se modifica para usar el usted en vez del tú, eliminar la palabra representa por las palabras “para la que trabaja” y de esta forma hablar con igualdad de género, al no usar fórmulas como “en la que es trabajador”. Finalmente se formula: 1.¿Qué antigüedad tiene la organización para la que trabaja?

En este sentido también se han ajustado las preguntas que indagan sobre el número de personas que trabajan en la empresa sustituyendo trabajadores por la fórmula “¿Cuántas personas trabajaban...?” Y sustituido la palabra empresa por organización para darle más rigor al enfoque.

En las preguntas de índole económico, se sustituye la palabra “ingresos” por facturación total, para seguir con la coherencia del modo en el que en España se clasifica a las empresas. Si volvemos a la referencia de la página del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, se comprueba que se clasifica mediante “volumen de negocios” que es lo mismo que facturación total. En este sentido, cabe señalar que, existe un [formulario](#) al que se puede acceder desde la página del ministerio que sirve para determinar si una empresa entraría en la categoría de pyme o no y que expresa que: el volumen de negocios anual se determina calculando los ingresos recibidos por una empresa durante el año en cuestión mediante la venta de productos y la prestación de servicios en el marco de las actividades ordinarias de la empresa, previa deducción de los descuentos aplicados por ésta. El volumen de negocios no debe incluir el impuesto sobre el valor añadido (IVA) ni otros impuestos indirectos.

**4. Selección de la muestra y distribución:** La muestra fue proporcionada por la asociación de agencias de viajes de incentivos IDEMICE, se trató de 32 empresas asociadas más 4 empresas que sin pertenecer a dicha asociación se consideró relevante incluir, por las características de las mismas.

La distribución de la encuesta partió de la presidencia de esta asociación mediante un correo electrónico con las instrucciones pertinentes y con el link al formulario elaborado con *Google Forms*.

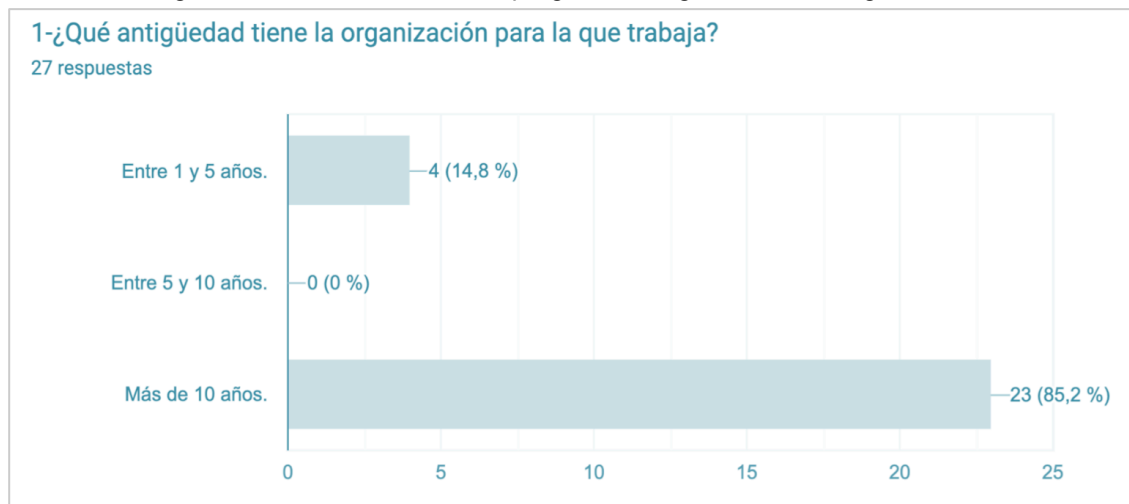
La primera distribución de la encuesta fue el 12 de enero del 2023 hasta el 22 de enero del mismo año (10 días) Se enviaron recordatorios cada 3 días y se recogieron un total de 27 respuestas, es decir se obtuvo un 75% de tasa de respuestas.

## 7.4.2. Resultados y discusión

Una vez revisados los pasos efectuados pasamos a la descripción de todos los resultados obtenidos.

**Bloque 1.** Preguntas de introducción y clasificación. Este bloque consta de 4 preguntas y se dirigen a la clasificación de las empresas y sus modificaciones estructurales experimentadas a raíz de la pandemia.

Imagen 63. Resultados Primera pregunta. Antigüedad de la organización



Fuente: elaboración propia

Reparamos que la mayoría de las empresas analizadas en el estudio poseen una trayectoria sólida y consolidada en el sector. Es evidente que un porcentaje significativo, el 85%, ha estado operando durante más de diez años, lo que sugiere una presencia estable y a largo plazo en el mercado. La ausencia de resultados en la franja temporal de 5 a 10 años indica una marcada concentración en empresas con una trayectoria más extensa. Además, la presencia de solo el 14,8% de empresas con una trayectoria de 1 a 5 años sugiere que la proporción de empresas más recientes en el sector es relativamente baja.

Esta observación sugiere que nos encontramos ante compañías que han forjado una trayectoria temporal amplia, permitiéndoles enfrentar diversas situaciones disruptivas de manera exitosa. Esta experiencia previa puede suponer una ventaja competitiva centrada en la resiliencia. En consecuencia, esta información nos lleva a considerar a estas empresas como entidades mejor preparadas para afrontar retos similares en el futuro, consolidando así su posición robusta en el panorama profesional del sector.

Cabe tener presente que las entidades que participan en el presente cuestionario son aquellas que integran una asociación de empresas especializadas en la gestión de viajes de incentivo. La afiliación a esta asociación conlleva el cumplimiento de requisitos específicos y la obligación de abonar una membresía.

En el momento de la fundación de esta asociación, la cuota de membresía se estableció en 500 euros, siendo aquellos que se unieron en ese período considerados como socios fundadores. En etapas posteriores, las empresas interesadas en adherirse a la asociación deben abonar una membresía anual de 1000 euros. Sin embargo, su inclusión está sujeta a la evaluación por parte de un comité designado por la junta directiva.

Este comité realiza una evaluación detallada que abarca aspectos cruciales, como la facturación relacionada con incentivos, ejemplos notorios de programas de incentivos, el enfoque empresarial de la agencia y sus clientes y su relevancia dentro del sector. La junta directiva toma decisiones fundamentadas en estos criterios.

Los beneficios asociados a la membresía en esta entidad se centran en la representación en organismos gubernamentales vinculados al turismo, oportunidades de *networking* y formación especializada. Asimismo, el estar asociado supone reputación y notoriedad de las empresas participantes en el sector.

En virtud de lo anteriormente descrito se infiere que únicamente aquellas empresas con una sólida experiencia y trayectoria en el sector manifiestan interés en adherirse, o bien, aquellas que se encuentran en sus primeras etapas de desarrollo y buscan establecer conexiones y relaciones en el sector. El hecho de que esta asociación se fundara en el 2020 habla también de la necesidad de unión de este tipo de empresas para afrontar el reto que supuso la situación de la pandemia.

Cabe señalar que, en la distribución de la encuesta, se incorporaron algunas empresas que aún no formaban parte de la asociación pero que estaban en proceso de negociación o consideración para su incorporación. Dada la naturaleza anónima de las respuestas, resulta impracticable verificar qué empresas proporcionaron respuestas; no obstante, se puede concluir que se trata de empresas con características similares en términos de su naturaleza y contexto empresarial.

**De la segunda a la quinta pregunta. Se examina la variación en el número de trabajadores en los años 2019, 2020, 2021 y 2022.**

Antes de entrar a analizar los resultados concretos, cabe destacar que la elección de la fecha para indagar sobre el número de empleados se estableció en diciembre de cada año. Esta elección se fundamenta en su representatividad para el año completo, así como en su capacidad para facilitar la recordación y el análisis de la información.

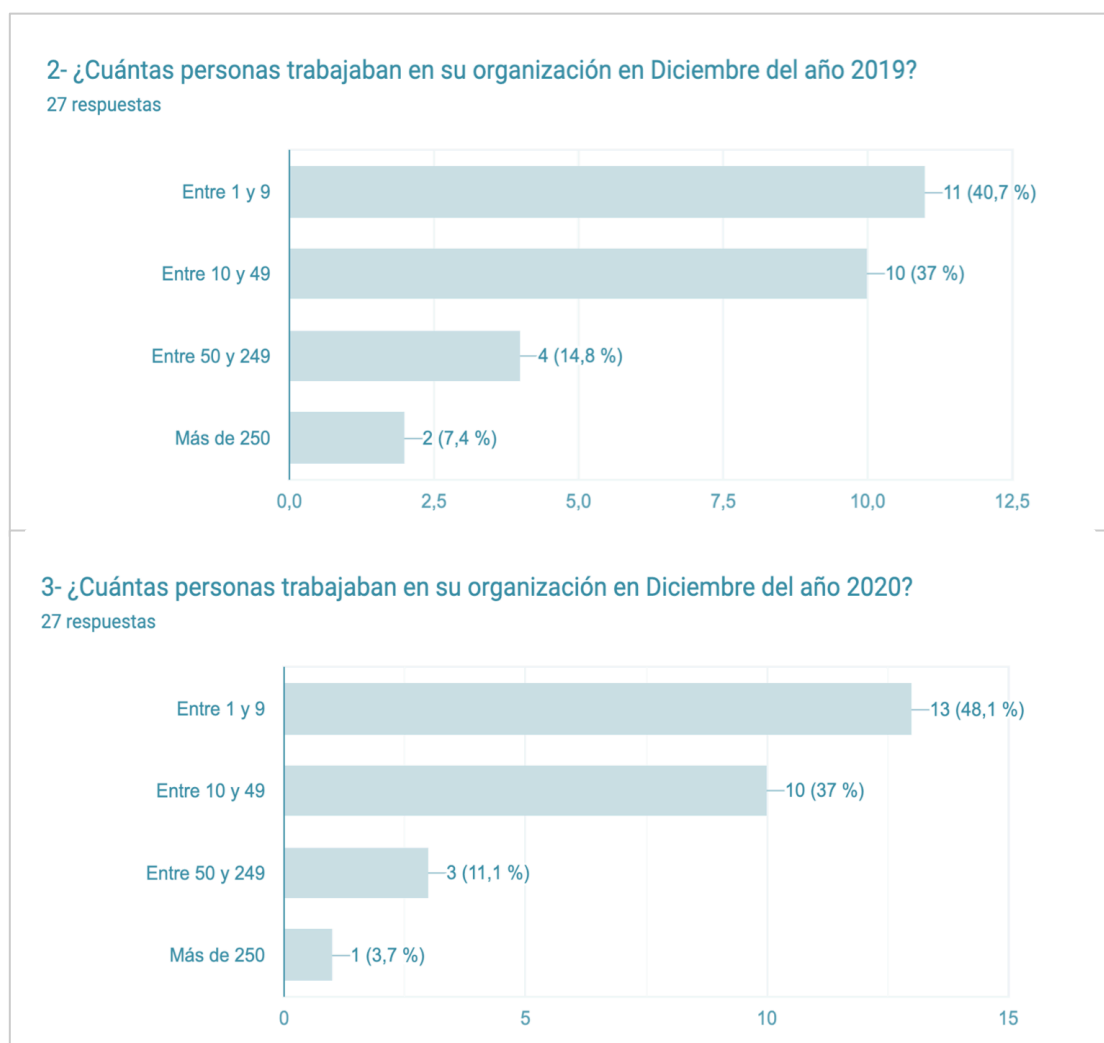
Al abordar la primera pregunta, relativa al año previo a la pandemia, y el que consideraremos el punto de partida y el parámetro con el que vamos a comparar las variaciones posteriores, se destaca que el 40,7% de las empresas encuestadas reportan contar con una plantilla de entre 1 y 9 trabajadores y trabajadoras, clasificándose como microempresas. Este primer conjunto de resultados, como comentábamos, proporciona una visión inicial de la situación de las empresas antes del impacto de la pandemia.

Los resultados subsiguientes revelan que, en respuesta a la misma pregunta, un 37% de las empresas encuestadas, equivalente a 10 de las 27 que participaron en la encuesta, indican contar con un número de empleados situado entre 10 y 49. Esta categoría se clasifica como una pequeña empresa.

La tercera cifra relevante señala que sólo 4 empresas de la muestra manifestaron tener una cantidad de empleados comprendida entre 50 y 249, lo cual se cataloga como una empresa de mediano tamaño. Asimismo, únicamente 2 empresas admitieron contar con una plantilla superior a 250 empleados, caracterizando así a estas como grandes empresas.

Estos resultados proporcionan una panorámica detallada del perfil del tamaño de las empresas encuestadas, presentando una distribución marcada hacia micro y pequeñas empresas, con una representación más limitada de medianas y grandes empresas en la muestra. Se establece este como el punto de partida para analizar la evolución posterior en tanto en cuanto a número de personas empleadas en las empresas.

Imagen 64. Resultados segunda y tercera pregunta. Plantilla



Fuente: elaboración propia

En el contexto de la tercera pregunta de la encuesta, se observa una variación mínima en los resultados, destacándose que el número de empresas que reportaron una plantilla de menos de 10 empleados ha experimentado un aumento de 11 a 13, representando el 48% de la muestra total.

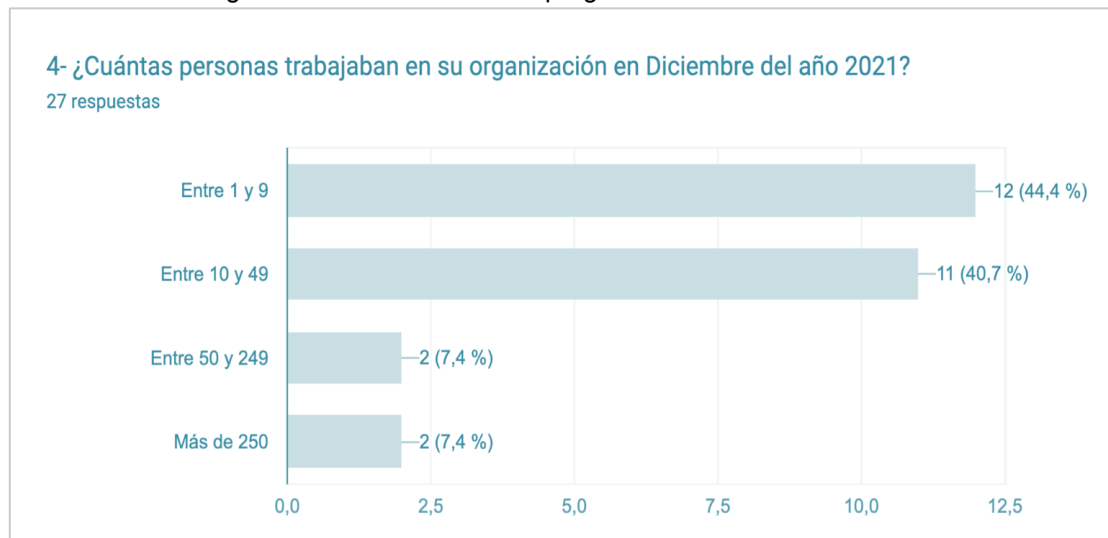
En contraste, las cifras correspondientes a la categoría de empresas con una dotación de personal entre 10 y 49 individuos se mantienen inalteradas. Por otro lado, se registra una disminución en el número de empresas que declaran tener entre 50 y 249 empleados, pasando del 14,8% al 11,1% en términos de respuestas obtenidas. Similarmente, la franja que abarca más de 250 empleados reduce su representación del 7,4% con 2 empresas a un 3,7% con tan solo una empresa, manteniéndose en este tamaño.

Es decir, se constata que las categorías que han experimentado reducciones en su número son aquellas que poseen una mayor cantidad de empleados. Este fenómeno refleja una



tendencia hacia la disminución en el tamaño de las empresas encuestadas, particularmente en las franjas de mayor envergadura en términos de personal.

Imagen 65. Resultados cuarta pregunta. Plantilla diciembre 2021

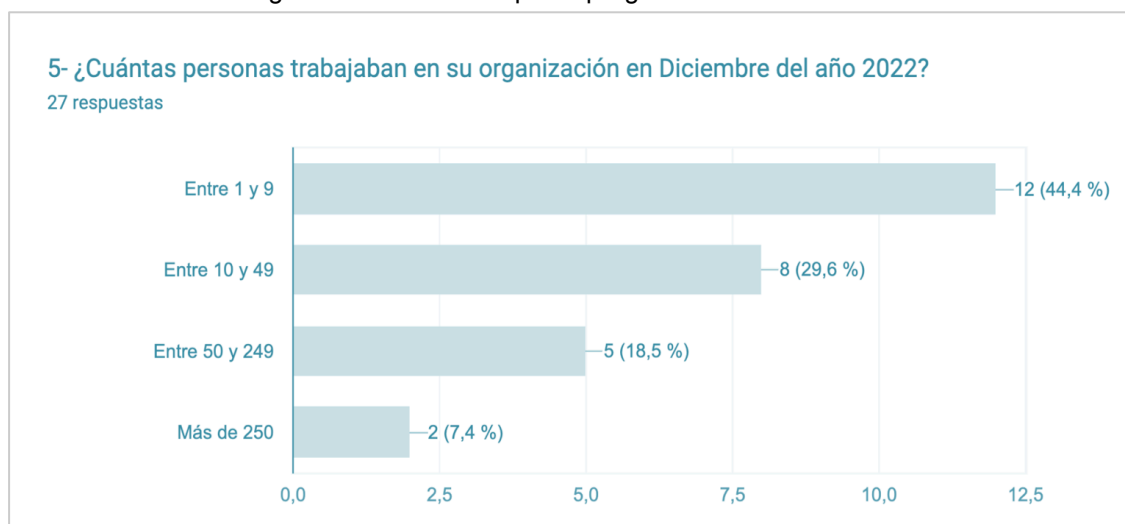


Fuente: elaboración propia

De manera análoga, en el periodo completo que sucede al año de la pandemia, en los datos agregados se evidencian variaciones de escasa significancia. La franja relativa a empresas que emplean entre 1 y 9 personas, clasificadas como microempresas, se establece en un 44,4%, con la participación de 12 empresas.

La categoría que abarca de 10 a 49 personas empleadas, caracterizando a las pequeñas empresas, presenta un incremento en una respuesta con respecto al periodo anterior, alcanzando el 40,7% y obteniendo 11 respuestas. Por otro lado, la franja que comprende de 50 a 249 personas experimenta una disminución de un punto porcentual, situándose en el 7,4% de la muestra. En lo que respecta a las empresas que cuentan con más de 250 personas, representativas de las grandes empresas, se observa un aumento de un punto porcentual, constituyendo el 7,4% del total de respuestas. Por tanto, se constata que, durante el periodo post pandémico examinado, las fluctuaciones en las franjas de tamaño de empresas son relativamente discretas.

Imagen 66. Resultados quinta pregunta. Plantilla diciembre 2022



Fuente: elaboración propia

Esta pregunta marca la culminación del periodo analizado, abarcando los dos años completos posteriores a la pandemia. En este segmento, se observa una variación más pronunciada, destacándose el incremento tanto en el número de empresas clasificadas como grandes como en el de microempresas.

La franja que engloba a empresas con una plantilla de entre 1 y 9 trabajadores obtuvo 12 respuestas, representando el 44,4% de la muestra total. Por su parte, la categoría que abarca de 10 a 49 personas empleadas recibió 8 respuestas, constituyendo el 29,6% del conjunto de respuestas recopiladas. Se registra un aumento en la franja de 50 a 249 personas, la cual obtiene 5 respuestas, representando el 18,5% de la muestra. Por último, la categoría que engloba a empresas con más de 250 empleados se mantiene en un 2%, lo que corresponde al 7,4% del total de respuestas. Es decir, esta pregunta ofrece una visión integral y conclusiva sobre el tamaño de las empresas durante el periodo analizado, evidenciando pequeños incrementos en empresas grandes y microempresas, así como fluctuaciones en las franjas intermedias. Este análisis proporciona una comprensión detallada de la distribución del tamaño de las empresas en el contexto de los dos años completos que siguieron a la pandemia.

Si analizamos los resultados desagregados (es decir analizando empresa a empresa) de este primer apartado sobre las variaciones en el número de personas trabajadores en las empresas en el periodo comprendido entre diciembre del 2019 (pre pandemia) y diciembre del 2022 (post pandemia) observamos los siguientes datos, y realizamos el análisis de acuerdo a los rangos de datos informados en la encuesta:

- En el año 2020, el 22% de los encuestados vieron disminuidos el número de trabajadores en 2020 con respecto al año 2019.
- En el año 2021, el 15% de los encuestados vieron disminuido el número de trabajadores con respecto al año 2019.
- En el año 2022, el 7% de los encuestados vieron disminuidos su número de trabajadores con respecto al año 2019.

Por lo que podemos concluir que el número de empleados si tuvo una disminución en el periodo analizado, siendo la disminución más importante la acaecida durante el año 2020, año de la declaración de la pandemia, pero estos datos tienen una evolución positiva, pues año a año disminuye esta cifra, resultado en un 2022 con tan sólo un 7% de los encuestados experimentando una disminución de su fuerza laboral con respecto al 2019.

La lectura es sencilla ya que con el propósito de mitigar las posibles consecuencias derivadas de la situación generada por la pandemia de COVID-19 en el sector turístico, el Gobierno de España adoptó una serie de medidas legislativas. Entre estas, se destaca el Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, que estableció medidas urgentes extraordinarias para abordar el impacto económico y social del virus (Ministerio de Sanidad, 2020). Posteriormente, el Real Decreto-ley 9/2020, de 27 de marzo, complementó estas disposiciones, adoptando medidas específicas en el ámbito laboral para paliar los efectos derivados de la crisis sanitaria (Ministerio de Trabajo, 2020). Asimismo, el Real Decreto-ley 10/2020, de 29 de marzo, reguló un permiso retribuido recuperable para los trabajadores por cuenta ajena que no prestaban servicios esenciales, con el objetivo de reducir la movilidad y contener la propagación del virus (Ministerio de Sanidad, 2020). Además, el Real Decreto-ley 15/2020, de 21 de abril, introdujo medidas urgentes complementarias para respaldar la economía y el empleo (Ministerio de Trabajo, 2020). Un ejemplo concreto de apoyo al sector turístico se evidencia en la bonificación del 50% de las cuotas empresariales a la Seguridad Social para empresas dedicadas a actividades turísticas, durante el periodo de febrero a junio de 2020, con el fin de respaldar la continuidad laboral de los trabajadores fijos discontinuos en dicho sector (Ministerio de Trabajo, 2020).

Estas iniciativas gubernamentales reflejan la razón por la cual fue posible contrarrestar los impactos negativos generados por la pandemia en el ámbito turístico y favorecer la estabilidad económica de las empresas y trabajadores asociados a este sector específico. En el **Bloque 2** se plantean ocho preguntas de índole económico, de manera cronológica que abordan el periodo comprendido entre los años 2019 y 2022.

Inicialmente, se indaga sobre la facturación total de cada empresa, seguido por el cuestionamiento acerca del porcentaje de dicha facturación atribuible a los viajes de incentivo. La formulación de esta pregunta responde a la ausencia de empresas dedicadas exclusivamente a la gestión de este tipo de viajes en la actualidad. La investigación se enfoca en analizar la rentabilidad de este segmento de negocios para las empresas que lo incorporan. Además, se busca examinar las pérdidas económicas y el impacto financiero general de este sector, evaluando su poder de facturación.

Con el fin de extraer toda la información pertinente de este segmento, se ha implementado una codificación numérica en las respuestas, lo que posibilita la comparación con el punto de referencia establecido en el año 2019, considerado como el período pre pandemia. Este año se toma como la base para contrastar las demás variables. Asimismo, en tanto que la encuesta ha sido configurada mediante rangos numéricos, se trabaja con datos promedio para llevar a cabo el análisis.

Para una comprensión más detallada de la muestra, es esencial abordar los conceptos estadísticos subyacentes, como la media (promedio aritmético de los valores) y la mediana (valor central que divide la muestra en dos partes iguales). Además, la varianza, que mide la dispersión de los datos respecto a la media, destaca la magnitud de las fluctuaciones observadas en el contexto de este análisis, que para una mayor comprensión se representará mediante la desviación típica (raíz cuadrada de la varianza), indicando así la dispersión de la muestra en las mismas unidades monetarias que las indicadas en la encuesta.

La información se examina tanto a nivel individual (respuestas de cada empresa) como a nivel agregado (respuestas del conjunto de todas las empresas cuestionadas), permitiendo así observar las variaciones específicas y generales dentro del sector que representan. Las estadísticas presentan medias y medianas que se revelan proporcionadas a lo largo del periodo analizado, otorgándoles relevancia y validez a los datos. En cuanto a la variabilidad de datos de la muestra, analizando la varianza y desviación típica, se evidencian los diferentes tamaños de empresa que componen el análisis, con una facturación promedio en 2019 de 9.340.741€, situándose el valor central de la muestra (mediana) en 3.500.000€ y la desviación típica (dispersión de los datos con respecto a la media) de 12.343.067€ (tabla de facturación de la muestra periodo 2019-2022).

En otras palabras, se evidencian diferencias notables entre unas empresas y otras, como podemos observar en los gráficos de dispersión de datos (con los 27 resultados de la muestra) que se mostrarán al final de este bloque. La evolución de la muestra en el resto de

periodos permite analizar este dato con perspectiva, revelando que los volúmenes de facturación de las 27 empresas experimentaron variaciones extremadamente significativas en ese período.

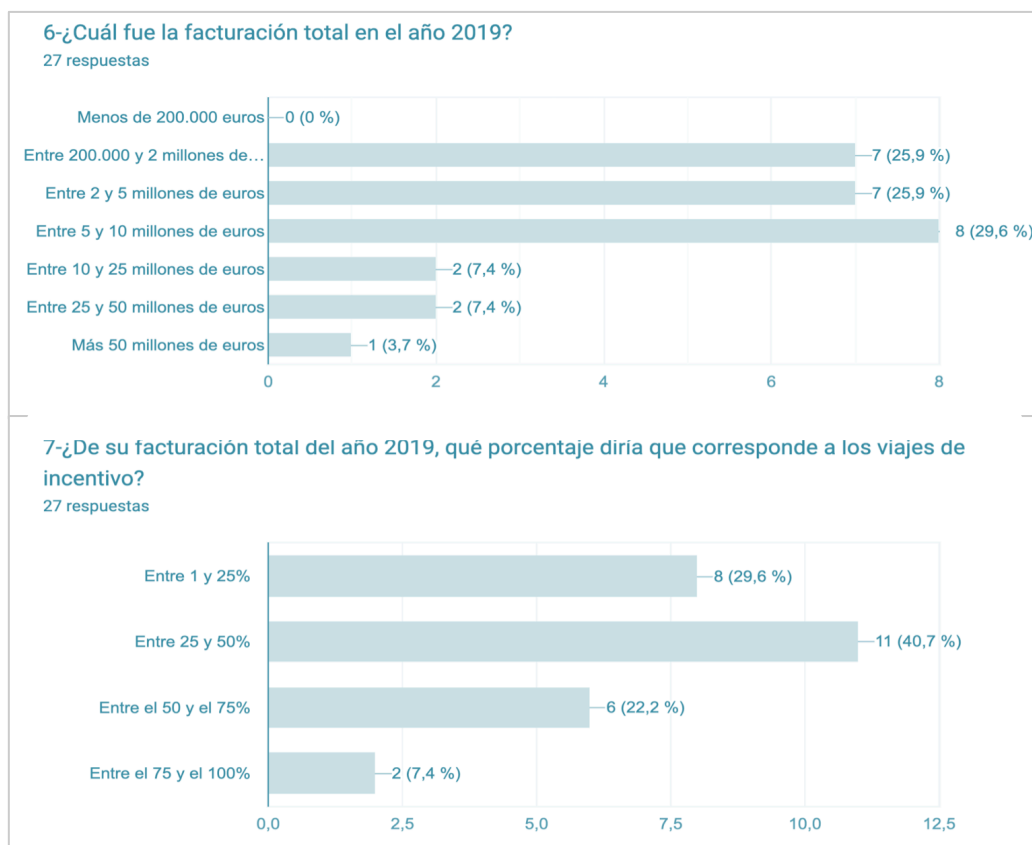
Tabla 9. Facturación de la muestra periodo 2019-2022

	Promedio	Mediana	Desviación típica
<b>Facturación año 2019</b>	9.340.741 €	3.500.000 €	12.343.067 €
<b>Facturación año 2020</b>	4.214.815 €	1.100.000 €	9.651.202 €
<b>Facturación año 2021</b>	5.911.111 €	1.100.000 €	11.409.623 €
<b>Facturación año 2022</b>	10.644.444 €	3.500.000 €	13.591.837 €

Fuente: elaboración propia

Esta variabilidad se muestra coherente al considerar que estamos ante un conjunto de empresas de diversos tamaños (pequeñas, medianas y grandes) enfrentándose a una de las mayores crisis del sector desde la Segunda Guerra Mundial. En consecuencia, resulta lógico constatar que sus fluctuaciones en la facturación han sido elevadas (Imagen 67).

Imagen 67. Resultados sexta y séptima pregunta. Facturación 2019



Fuente: elaboración propia

La primera cuestión, centrada en la facturación total y el porcentaje atribuible a los viajes de incentivo en el año 2019, proporciona una instantánea del estado inicial del sector. Este año

se caracterizó por su positividad, vinculado a un crecimiento constante en los viajes de incentivo y cifras globales del turismo de negocios en España.

Las clasificaciones, que varían desde menos de 200.000 euros hasta más de 50 millones de euros, revelan patrones de respuesta. La ausencia de respuestas para la clasificación de menos de 200.000 euros contrasta con el 25,9% de respuestas en las categorías de 200.000 a 2 millones y de 2 a 5 millones, mientras que la franja de 5 a 10 millones abarca el 29,6%. Entre 10 y 25 millones, así como entre 25 y 50 millones, cuentan con un 7,4% de representación, y más de 50 millones constituyen el 3,7% de la muestra.

En relación al porcentaje que los viajes de incentivo representan en la facturación, se observa una distribución significativa. Aquellas empresas que asignan entre el 1% y el 25% a estos viajes conforman el 29,6% de las respuestas. La franja del 25% al 50% representa el 40,7%, mientras que el rango del 50% al 75% abarca el 22% de la muestra.

Por último, las empresas que atribuyen entre el 75% y el 100% de su facturación a viajes de incentivo constituyen el 7,4%.

De acuerdo con los datos analizados, se desprende la noción de que, en el punto de partida considerado, los viajes de incentivos generalmente no constituyen más del 75% de las facturaciones totales de las empresas. Es evidente que la opción que abarca entre el 75% y el 100% de la facturación, correspondiente al 7,4% de las empresas en el año 2019, representa una minoría en la muestra examinada. Este hallazgo sugiere que, al menos en la muestra analizada, las empresas dedicadas exclusivamente a la gestión de viajes de incentivo son la excepción y no la norma.

Es relevante destacar que, a pesar de la focalización en la recopilación de información sobre empresas especializadas en viajes de incentivo, estas no dependen exclusivamente de esta actividad como su fuente predominante de ingresos. En la muestra, coexisten con otras agencias de viajes o DMC S que cuentan con productos adicionales o especializaciones en el sector. Estas empresas, que forman parte de la muestra analizada y fueron fundadoras de IDEMICE en 2020, demuestran que la gestión de viajes de incentivo es parte integrante de un abanico más amplio de servicios y productos en el sector.

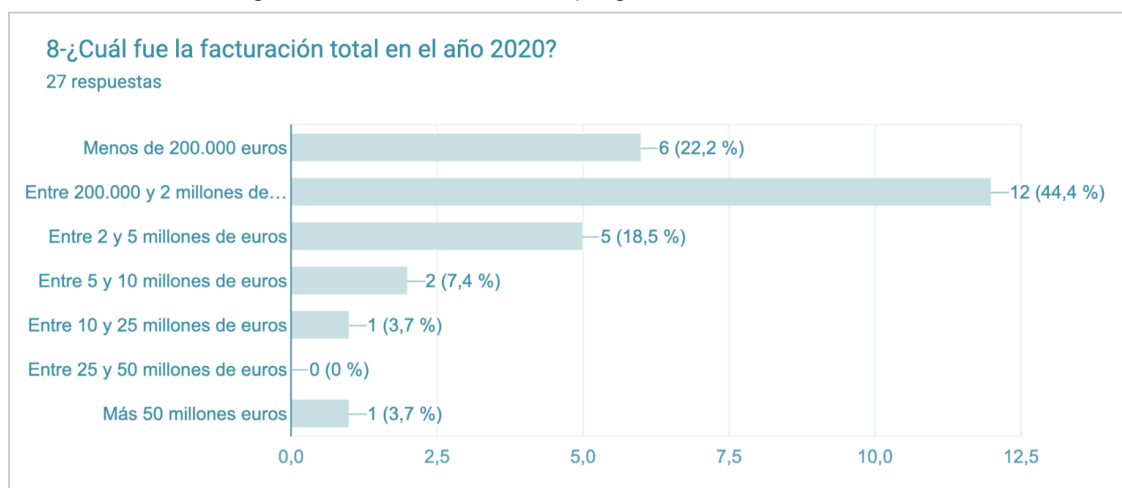
Los resultados en esta pregunta brindan, además, una visión detallada de la estructura financiera inicial, pues si sumamos todos los resultados de volumen de facturación

calculamos un punto de partida y la importancia relativa de los viajes de incentivo en el contexto del turismo de negocios en España.

Para el cálculo del volumen de facturación, como se han proporcionado horquillas se va a calcular la media entre el valor máximo y mínimo de cada horquilla. Pero como excepción, para la horquilla superior, lo estableceremos en 50 millones de euros. Los resultados nos muestran un valor de facturación total del sector de 252.200.000 €, y si consideramos que el viaje de incentivo se sitúa mayoritariamente entre el 25 y 50% de la facturación total para el 40,7% de las empresas, podemos atribuir entonces a este segmento un volumen en torno a los 110.025.000 millones de euros en el año 2019, representando un porcentaje de facturación total destinado a incentivos del 43,63%.

La siguiente pregunta vuelve a preguntar por los mismos parámetros, pero en el año de la pandemia, el 2020.

Imagen 68. Resultados octava pregunta. Facturación total 2020



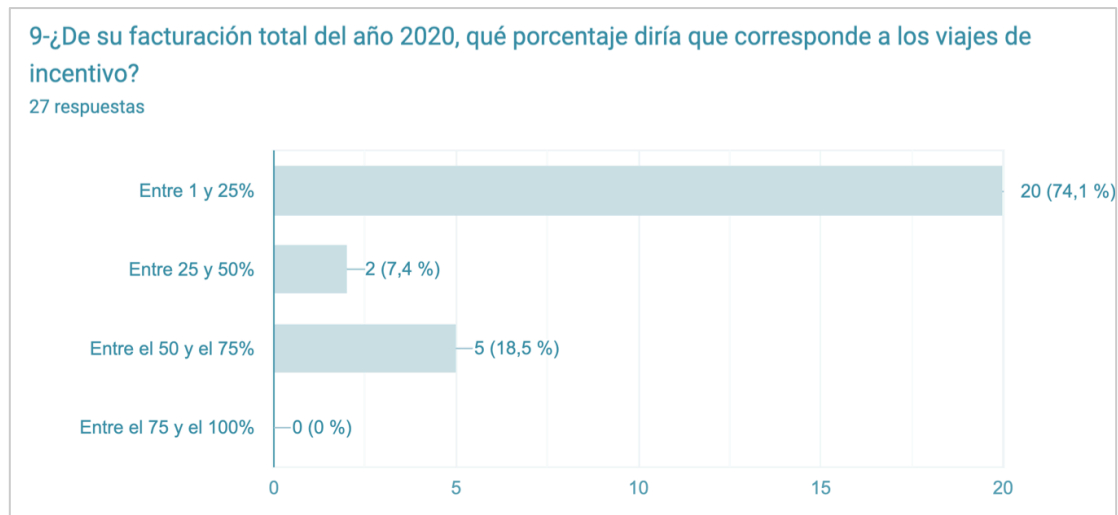
Fuente: elaboración propia

En este escenario, la franja que anteriormente carecía de respuestas, específicamente la de ingresos inferiores a 200.000 euros, ahora recoge 6 respuestas, representando el 22,2% de la muestra. La siguiente franja, situada entre los 200.000 y 2 millones de euros, concentra el 44,4% de las respuestas, lo que se traduce en la elección de 12 de las 27 empresas encuestadas.

La categoría subsiguiente, correspondiente a ingresos entre 2 y 5 millones de euros, obtiene 5 respuestas, representando el 18,5%. Aquellas empresas con ingresos de 5 a 10 millones de euros cuentan con 2 respuestas, conformando el 7,4% de la muestra. La franja de 10 a 25 millones de euros recibe 1 respuesta, equivalente al 3,7% de la muestra, mientras que

no se registran respuestas en la categoría de 25 a 50 millones de euros. La categoría de más de 50 millones de euros recoge una respuesta, constituyendo el 3,7%. Estos resultados reflejan una disminución significativa en la franja de ingresos donde 6 de las 27 empresas se encuentran en la facturación más baja, indicando una situación delicada. De la misma forma, si calculamos la facturación estimada de la muestra en el año 2020 alcanzamos los 113.800.000 euros.

Imagen 69. Resultados novena pregunta. Facturación viajes incentivos 2020



Fuente: elaboración propia

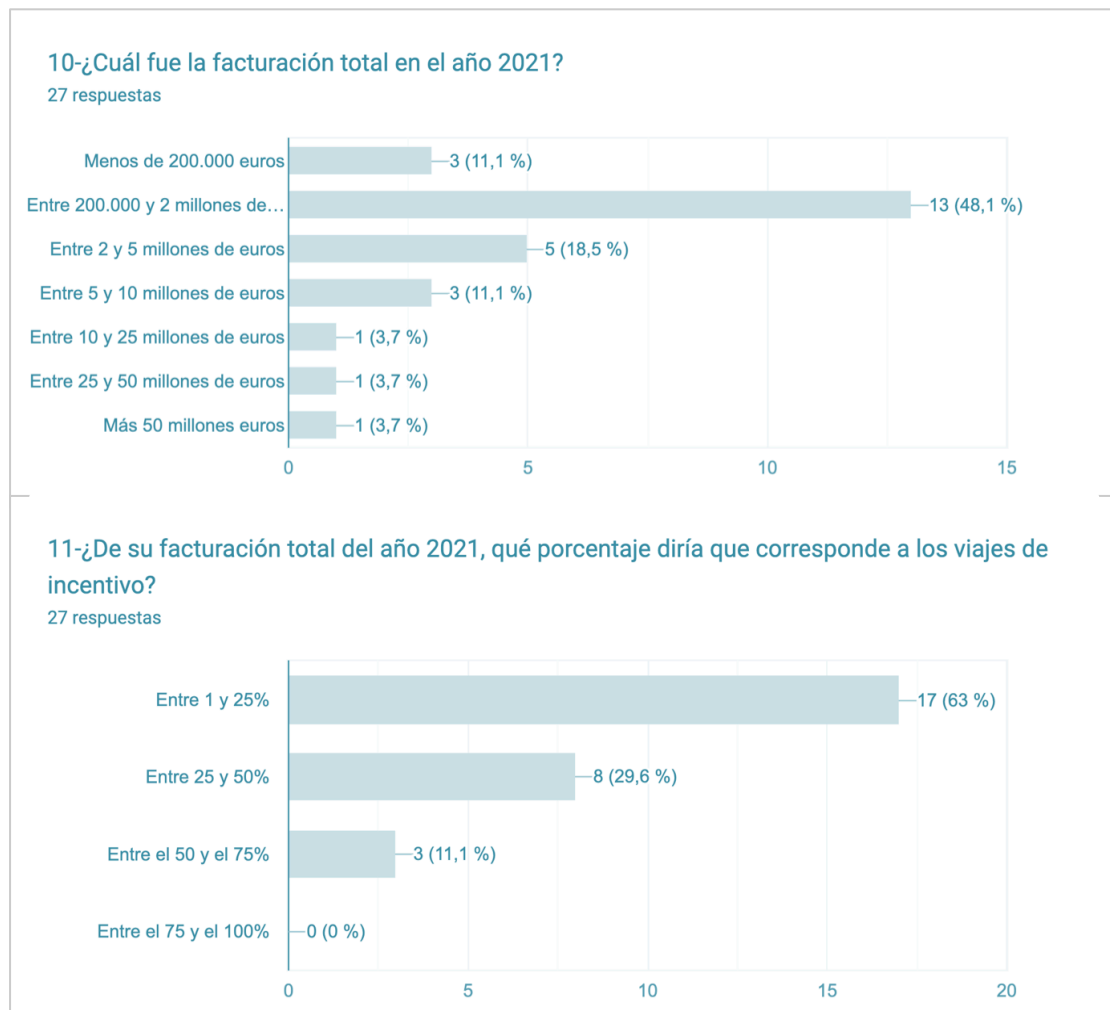
Como vemos en el año 2020, los resultados revelan una facturación total del sector de 113.800.000€. En este periodo, se destaca que el viaje de incentivo se sitúa mayoritariamente entre el 1% y el 25% (una media del 18%) de la facturación total para el 74,1% de las empresas. Por tanto, si la media es de un 18% de la facturación corresponde a los viajes de incentivo, calcularíamos unas cifras de 20.525.000€ de facturación directa de este tipo de viajes, sin duda el dato más preocupante y que muestra la realidad de la situación pandémica.

Si los comparamos con el año anterior se evidencia una disminución significativa en la facturación total del sector y cambios notables en la contribución relativa del segmento de viajes de incentivo entre los dos años analizados, con un descenso en el porcentaje de facturación destinado a incentivos del 43,63% en 2019 al 18,04% en el año 2020. Cabe destacar que no existen resultados en la horquilla que admite repercutir entre el 75% y el 100% de la facturación. Este tipo de viajes, con lo que este dato nos hace indicar que la ultra especialización que antes solo veíamos en el 7,4% de las empresas ha desaparecido. Si continuamos con el orden cronológico, pasamos al año 2021, en el que se vuelven a hacer las mismas preguntas y en el mismo orden (Imagen 70). De nuevo observamos unos



valores relativos en disminución, pues en el año 2021 casi el 60% de las empresas admite haber obtenido una facturación total de hasta 2 millones de euros, siendo las dos respuestas más modestas de todo el abanico ofrecido.

Imagen 70. Resultados décima y decimoprimer pregunta. Facturación 2021



Fuente: elaboración propia

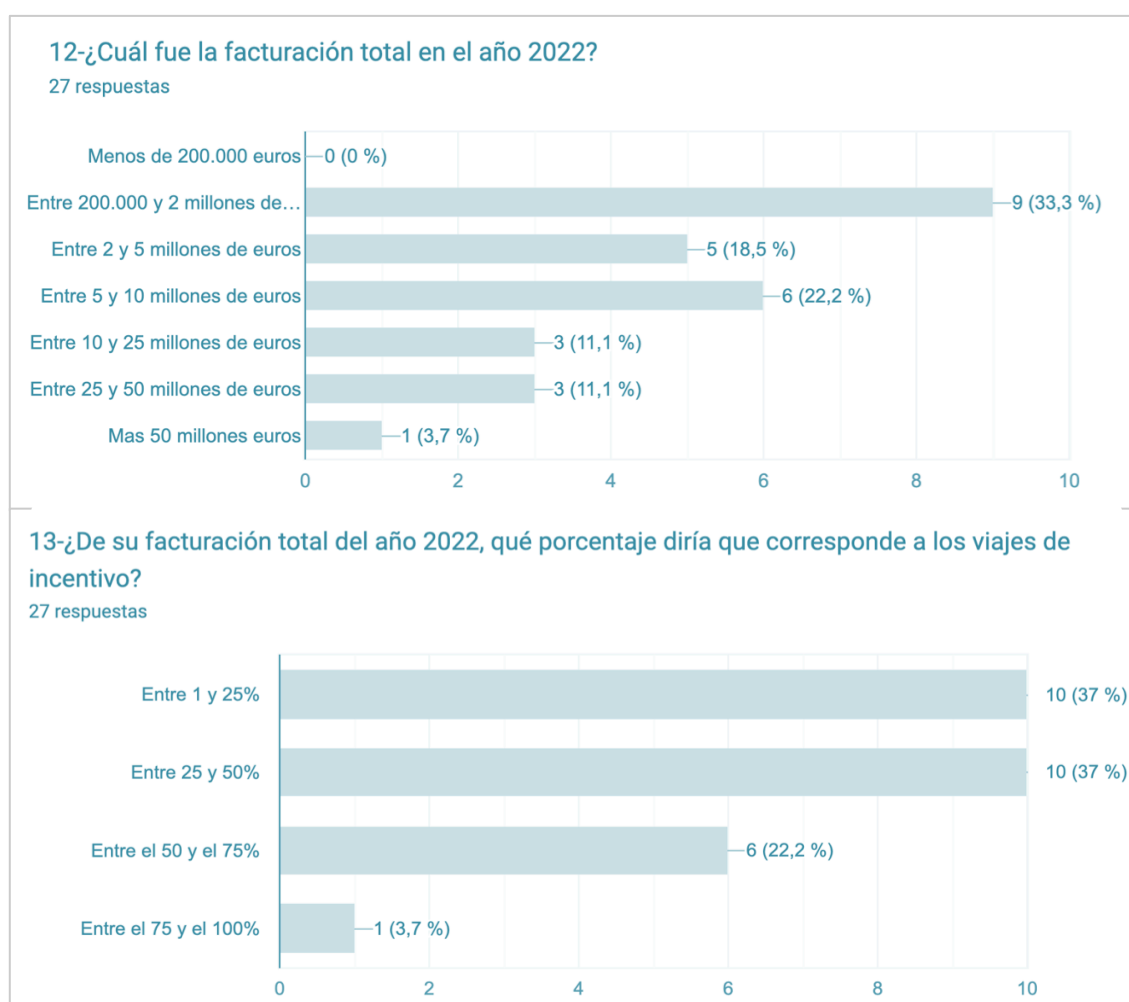
También a la hora de analizar los % de esta facturación que se refieren a los incentivos, vemos que la franja mayoritaria de respuestas con un 63% admiten que sólo podrían imputar a los viajes de incentivos entre un 1 y un 25% de la facturación total. Es importante destacar una pequeña irregularidad en la recopilación de datos. En el cuestionario, la empresa que ocupa la posición número 21 en el orden de respuestas seleccionó dos opciones de respuesta. Ante esta situación, se ha optado por calcular la media de las dos respuestas (un porcentaje del 25% aplicado al viaje de incentivo con respecto a la facturación total) para asegurar la coherencia en la interpretación de los datos. Por consiguiente, al examinar las cifras totales, se constata una media de facturación total de

159.600.000 €, lo que representa un incremento del 40.22% con respecto al ejercicio anterior.

Dentro de esta cantidad total, considerando el cálculo porcentual atribuido por cada empresa al viaje de incentivo, establecido en un 38,71%, se puede afirmar que el impacto en la facturación asociado a los incentivos en la muestra para el año 2021 asciende a **61.787.500 euros**.

Si observamos ahora los resultados del año 2022 (Imagen 71), año que ya podríamos concluir que fue el de vuelta a la normalidad los datos indican que:

Imagen 71. Resultados duodécima y decimotercera pregunta. Facturación 2022



Fuente: elaboración propia

En este caso, observamos que, en la franja de facturación inferior, es decir la correspondiente a menos de 200.000 euros no existen resultados y observamos que un 33% de las respuestas se condensan en la franja de entre 200.000 euros y 2 millones de euros. El resto de cifras se reparten entre un 18,5% de empresas admiten haber facturado

entre 2 y 5 millones de euros, un 22% admiten haberlo hecho entre 5 y 10 millones de euros, seguidos de un empate en 11,1% de respuestas entre las franjas de entre 10 y 25 millones de euros y entre 25 y 50 millones de euros. La última de las opciones, la correspondiente a más de 50 millones de euros, obtuvo el 3,7% de las respuestas.

Realizando los cálculos anteriores, podemos afirmar que en este caso el poder de facturación o los ingresos totales serían de 287.400.000 euros.

Nuevamente, atendiendo a la media porcentual que cada empresa atribuye al incentivo, que se cifra en un 47,30% podemos concluir que el poder de facturación del incentivo en el año 2022 se situó en los 135.950.000€, estamos hablando de un 23,61% superior a las cifras del 2019, por lo que se consideraría que no solo se ha recuperado la situación inicial del poder económico del incentivo tras la pandemia sino que se ha superado con un porcentaje representativo.

Una vez realizado el recorrido año a año, estamos en la capacidad de analizar los datos en conjunto, es decir de todo el periodo a análisis comprendido entre el 2019 y el 2022.

### **1- Variaciones y análisis desglosado de la facturación empresarial en facturación**

Todos los años analizados han experimentado variaciones en la facturación, que si atendemos a la comparativa con el año 2019 podemos afirmar que:

- Año 2020: la amplia mayoría de los encuestados, concretamente el 81% vieron disminuida la facturación con respecto al año 2019.
- Año 2021: el 67% de los encuestados vieron disminuida la facturación con respecto al año 2019.
- Año 2022: tan sólo el 15% de los encuestados vieron disminuida la facturación con respecto al año 2019.

Estos datos sugieren que las medidas gubernamentales previamente analizadas no solo contribuyeron a la contención de despidos, sino que también facilitaron una recuperación más estable y sólida del sector. La disminución progresiva en la proporción de empresas que experimentaron pérdidas en la facturación indica una tendencia positiva y respalda la efectividad de las políticas gubernamentales implementadas para contrarrestar los impactos económicos del COVID-19 en la industria de viajes.

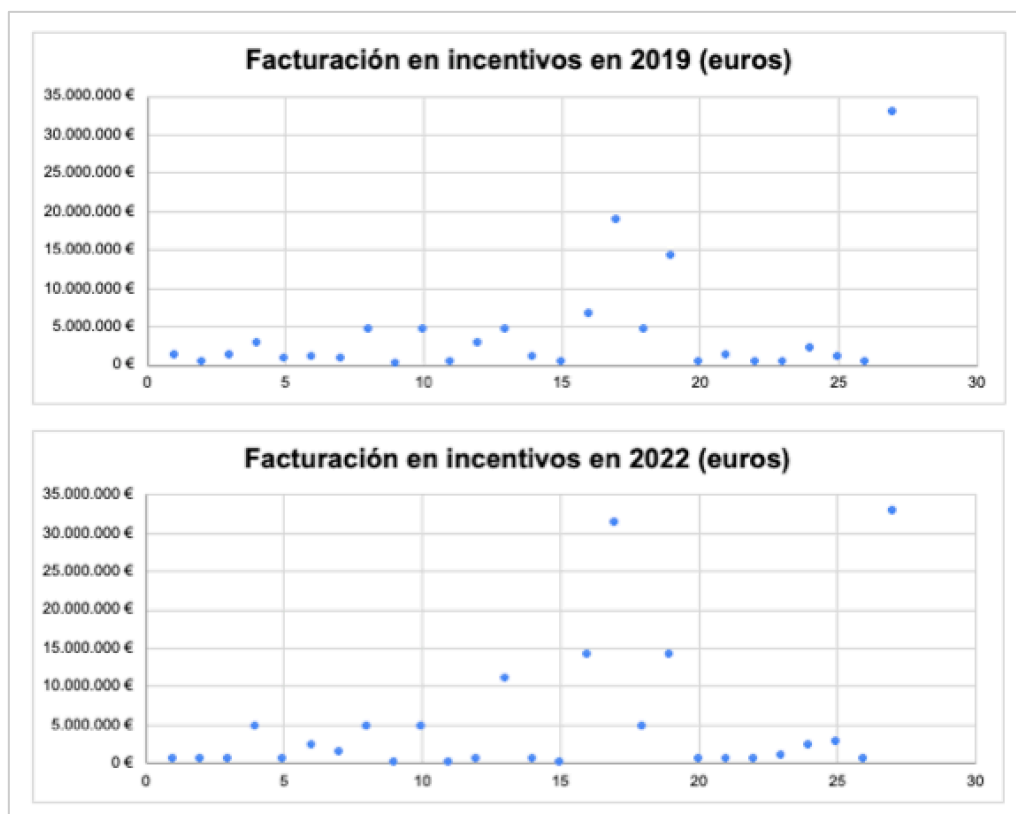
Adicionalmente, la rápida y sostenida recuperación evidenciada en el año 2022 sugiere una demanda activa y real. La resiliencia demostrada por el sector en la adaptación a las circunstancias cambiantes respalda la conclusión de que la demanda de viajes ha persistido, y la eficacia de las medidas gubernamentales ha contribuido a la estabilidad y fortaleza en la recuperación económica del sector turístico.

## 2- Variaciones y análisis desglosado relativos a la proporción de facturación anual atribuible a los viajes de incentivo.

Si volvemos a las cifras extraídas de las encuestas en el año 2019, el 30% de los encuestados indicó que más del 50% de su facturación anual provenía de los viajes de incentivo. Sin embargo, se observa una marcada disminución en los años sucesivos.

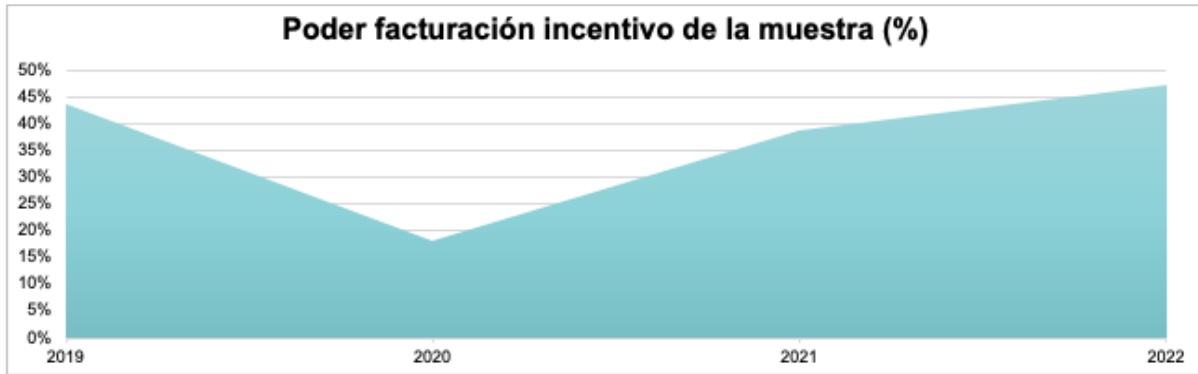
En el año 2020, solo el 19% de las empresas podría atribuir más del 50% de su facturación anual a los viajes de incentivos. Esta tendencia decreciente continúa en el año 2021, con solo el 12% de los encuestados admitiendo una proporción tan significativa. Sorprendentemente, en el año 2022, se registra un aumento del 26% de las empresas que consideran que más del 50% de su facturación podría imputarse a los viajes de incentivo.

Imagen 72. Gráficos de dispersión de datos (con los 27 resultados de la muestra)



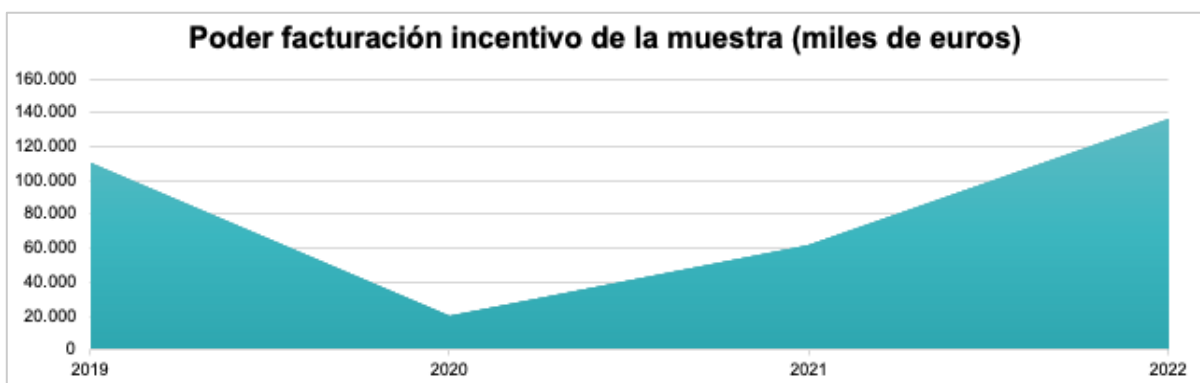
Fuente: elaboración propia

Imagen 73. Gráfico del poder de facturación del viaje de incentivo de la muestra en porcentaje



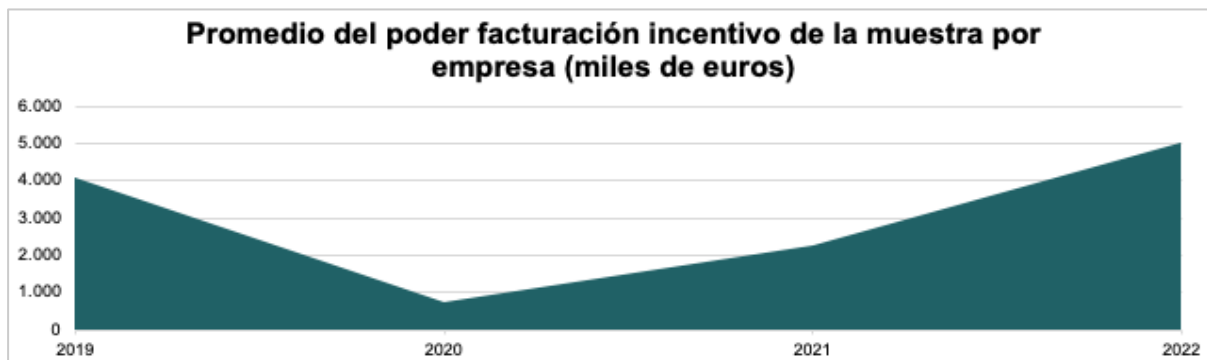
Fuente: elaboración propia

Imagen 74. Gráfico del poder de facturación del viaje de incentivo de la muestra en miles de euros



Fuente: elaboración propia

Imagen 75. Gráfico del promedio del poder de facturación del incentivo de la muestra por empresa en miles de euros



Fuente: elaboración propia

Sin embargo, de cara al análisis de la especialización de las empresas en este tipo de viajes, que sería el dato correspondiente a empresas que admiten que más del 75% de sus ingresos se pueden atribuir a los viajes de incentivo observamos:

- Año 2019 (punto de partida): 2 empresas, 7,4% de la muestra.
- Año 2020 (año de la pandemia): 0 empresas 0% de la muestra.
- Año 2021 (primer año post pandemia): 0 empresas, 0%.
- Año 2022 (año de la recuperación): 1 empresa, 3,7% de la muestra.

Por tanto, las cifras están al 50% de recuperación con respecto a la situación inicial. Tan sólo 1 de las 2 empresas que podría considerarse como “especialista” en incentivos recupera esta condición en el año 2022.

Al detallar el análisis de estas dos empresas específicas (respuestas 14 y 27), se observa que la primera de ellas, que inicialmente contaba con un personal de entre 10 y 49 empleados, experimentó una disminución en los años posteriores a la pandemia, ubicándose en el rango inferior de 1 a 9 personas empleadas en el año 2022. Esta fluctuación a la baja en el número de empleados no vuelve al punto de partida en el año 2022.

En términos de porcentajes atribuibles al incentivo, esta empresa registró entre el 75% y el 100% en el año 2019, disminuyendo a un rango de entre el 25% y el 50% en el año 2020, alcanzando entre el 1% y el 25% en el año 2021 y finalmente situándose entre el 25% y el 50% en el año 2022.

Por otro lado, la empresa 27, que comenzó con más de 250 empleados en 2019, se redujo al rango de 50 a 249 empleados en 2020. En el año 2021, recuperó su estatus como una empresa grande con más de 250 empleados, manteniéndose igual en el año 2022. Los porcentajes atribuibles al incentivo experimentaron fluctuaciones, cayendo del rango del 75% al 100% en 2019 a un rango del 1% al 25% en 2020, luego ascendiendo al rango superior del 25% al 50% en 2021 y finalmente regresando al punto de partida en 2022, situándose entre el 75% y el 100% de su facturación atribuible al viaje de incentivo.

El análisis de estos cambios sugiere una mayor capacidad de recuperación por parte de las empresas grandes en comparación con las pequeñas. Además, se destaca una recuperación más rápida, ya que no solo se logra retornar al punto de partida, sino que el incremento es más constante a lo largo del periodo analizado.

En resumen, el análisis detallado de los datos relativos a la proporción de facturación anual atribuible a los viajes de incentivo revela patrones significativos en el comportamiento financiero de las empresas a lo largo de los años examinados. La variabilidad observada en los porcentajes refleja una dinámica cambiante en la importancia relativa de los viajes de incentivo en la facturación de las empresas durante el periodo estudiado. Como puede verse en la tabla resumen a continuación:

Tabla 10. Variabilidad de los % en la facturación de los viajes de incentivos 2019-2022

	Promedio	Mediana	Desviación típica
<b>Facturación incentivos año 2019</b>	4.075.000 €	1.312.500 €	7.042.936 €
<b>Facturación incentivos año 2020</b>	760.185 €	137.500 €	1.268.110 €
<b>Facturación incentivos año 2021</b>	2.288.426 €	412.500 €	5.508.074 €
<b>Facturación incentivos año 2022</b>	5.035.185 €	937.500 €	8.592.938 €

Fuente: elaboración propia

Estas fluctuaciones podrían interpretarse como señales de la capacidad adaptativa del sector frente a las condiciones cambiantes del entorno. Además, sugieren una respuesta dinámica a la evolución de las preferencias y demandas de los clientes corporativos. La efectividad de las diversas medidas previamente analizadas e implementadas por el Gobierno también puede influir en estas fluctuaciones, marcando una pauta en la manera en que las empresas gestionan y atribuyen su facturación a los viajes de incentivo a lo largo del tiempo. En la siguiente tabla podemos de nuevo visualizar todos los datos anteriores, a modo de resumen final.

Tabla 11. Facturación estimada vs facturación de los viajes de incentivos 2019-2022

<b>Facturación estimada de la muestra:</b>			
	2019	252.200.000 €	
	2020	113.800.000 €	
	2021	159.600.000 €	
	2022	287.400.000 €	
<b>Poder facturación incentivo de la muestra:</b>			<b>(miles de €)</b>
	<b>2019</b>	<b>110.025.000 €</b>	<b>110.025</b>
	<b>2020</b>	<b>20.525.000 €</b>	<b>20.525</b>
	<b>2021</b>	<b>61.787.500 €</b>	<b>61.788</b>
	<b>2022</b>	<b>135.950.000 €</b>	<b>135.950</b>
<b>% sobre facturación de los viajes incentivo:</b>			
	<b>2019</b>	<b>43,63%</b>	
	<b>2020</b>	<b>18,04%</b>	
	<b>2021</b>	<b>38,71%</b>	
	<b>2022</b>	<b>47,30%</b>	
<b>Promedio de facturación de la muestra:</b>			<b>(miles de €)</b>
	<b>2019</b>	4.075.000 €	4075
	<b>2020</b>	760.185 €	760
	<b>2021</b>	2.288.426 €	2288
	<b>2022</b>	5.035.185 €	5035

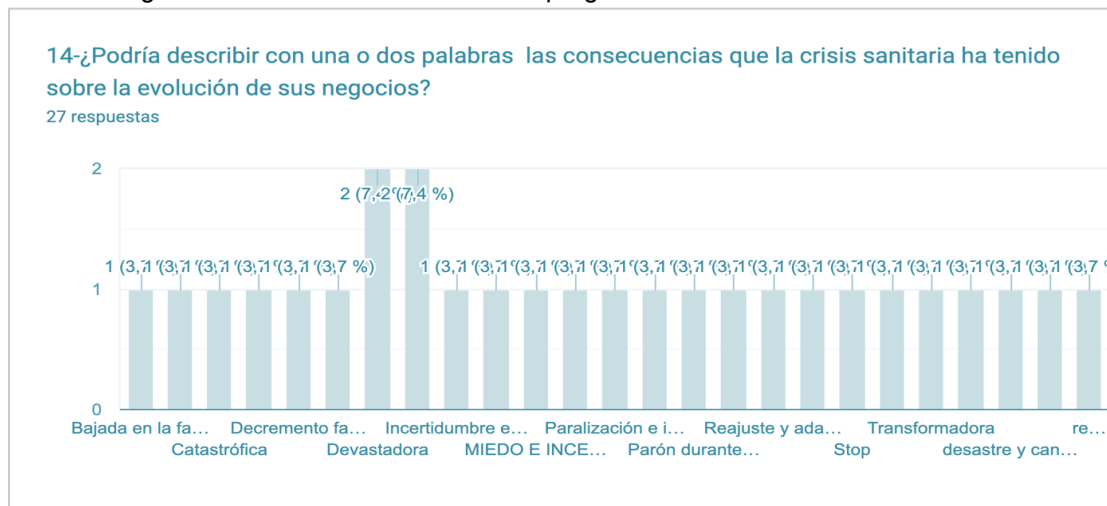
Fuente: elaboración propia

El **bloque 3** de esta encuesta persigue extraer conceptos cualitativos. En las próximas dos preguntas, nos enfocamos en analizar la calidad o nube de palabras relacionadas con la situación de la pandemia para las empresas de viajes de incentivo. El objetivo es describir las consecuencias sufridas y las claves de la recuperación de estas empresas. Estas

preguntas se basan en la metodología utilizada en el estudio "Percepción empresarial de la pandemia por COVID-19 y su impacto en el turismo: un análisis cualitativo del destino Extremadura, España". Las respuestas proporcionarán percepciones sobre las soluciones implementadas por el Gobierno y las propias empresas, permitiendo configurar un mapa de ideas relevantes para la recuperación del sector.

En la primera de las preguntas se demandaba en una o dos palabras que se describiera las consecuencias de la crisis sanitaria sobre la evolución de los negocios.

Imagen 76. Resultados decimocuarta pregunta. Consecuencias del COVID-19



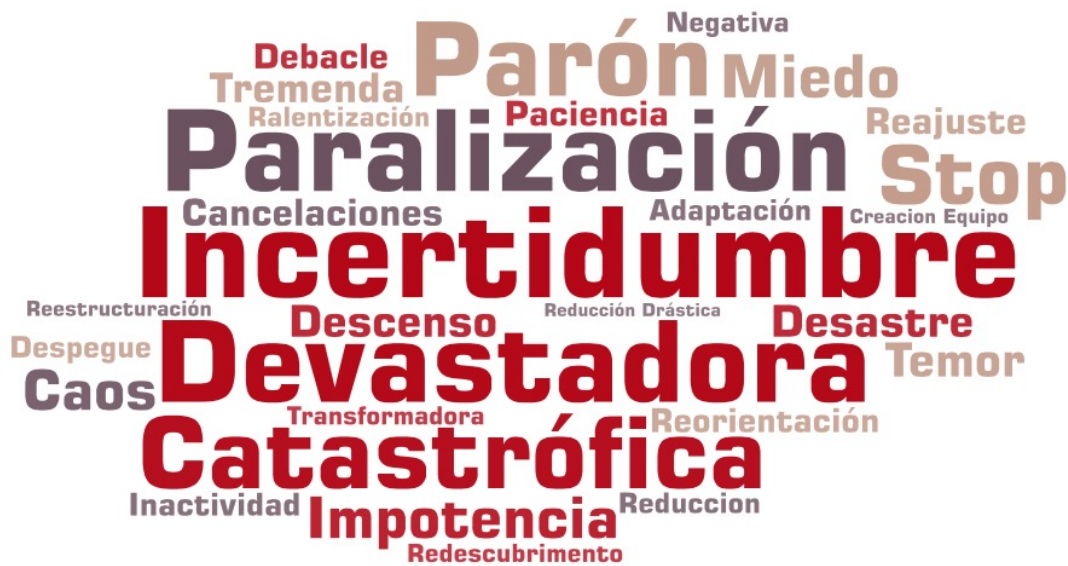
Fuente: elaboración propia

Para mejor visualización de los resultados, se ha optado por crear una nube de palabras mediante la herramienta Wordart.com que recoge las repeticiones y de una forma proporcional aumenta el tamaño de las palabras repetidas, con el fin de hallar coincidencias y presentarlas de una forma más atractiva visualmente. Los resultados nos muestran que la palabra más repetida es incertidumbre, seguidas de paralización, devastadora y catastrófica (Imagen 77). El resto de resultados arroja conceptos similares, que analizaremos en las posteriores conclusiones.

Además, se observa que la amplia mayoría de palabras tiene connotaciones negativas (o asociadas a sentimientos negativos) y un porcentaje prácticamente residual de resultados neutros, correspondiente a las palabras: "reestructuración", "transformadora" o "redescubrimiento".



Imagen 77. Términos más utilizados sobre las consecuencias del COVID-19



Fuente: elaboración propia

En la siguiente de las preguntas de índole calidad o nube de palabras, observamos que la segunda fase o palabras clave en torno a la recuperación los resultados son muy diversos (Imagen 78).

Imagen 78. Resultados decimoquinta pregunta. Recuperación



Fuente: elaboración propia

Aplicando la metodología anterior, observamos que la palabra más repetida es la confianza, seguida de resiliencia, adaptación y ayudas (Imagen 79). En el análisis de connotaciones vemos que la situación es la opuesta al caso anterior, la amplia mayoría tiene connotaciones positivas y tan sólo algunas podrían clasificarse de neutras o negativas, serían “precipitada” o “contención”.

Imagen 79. Términos más utilizados sobre la recuperación



Fuente: elaboración propia

Después de realizar un análisis cualitativo de los resultados, se identifican tres códigos fundamentales: impacto, medidas (o consecuencias) y administración, de forma muy similar a los obtenidos en uno de los artículos de referencia (Sánchez-Rivero et al., 2021), lo cual es congruente pues ambos estudios analizan el mismo sector, sólo que en etapas diferentes de la pandemia y con delimitaciones geográficas también diferentes. Cada uno de estos códigos será desglosado en sub códigos para permitir un análisis más detallado, mediante el software de ATLAS.ti.

La actividad de codificación en ATLAS.ti constituye una función fundamental que posibilita "indicar" al software la ubicación de los elementos de interés en los datos. El objetivo principal al categorizar los datos es etiquetar elementos para su definición u organización. Durante el proceso de categorización, se comparan segmentos de datos y se buscan similitudes. Todos los elementos similares pueden agruparse bajo una misma denominación. Al asignar un nombre a algo, se conceptualiza y enmarca simultáneamente (Friese, 2002).

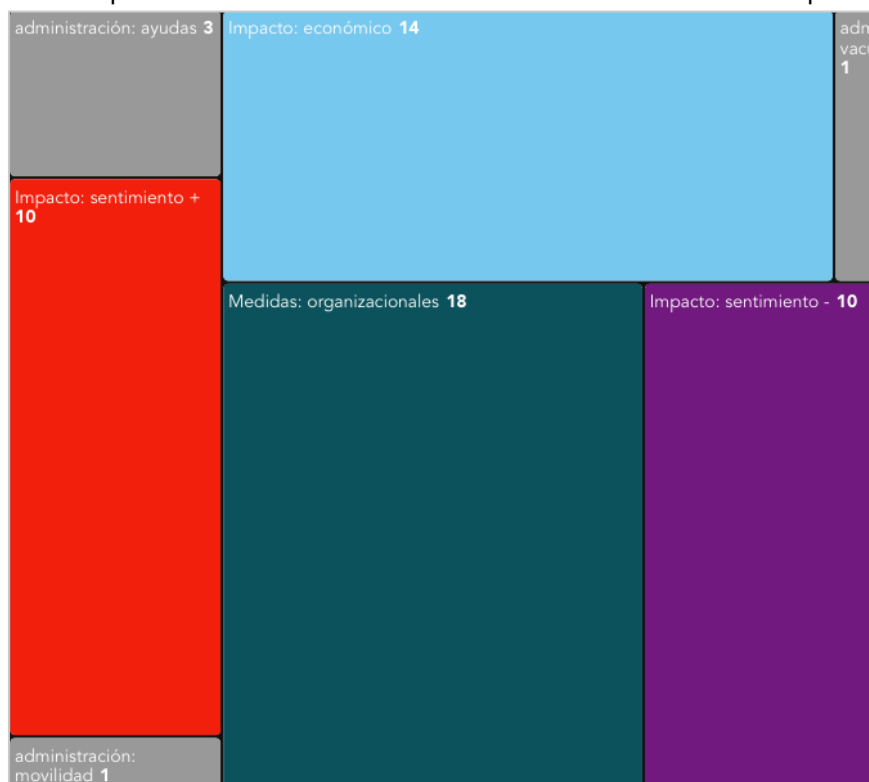
Por tanto, siguiendo esta metodología y desde la perspectiva de las agencias, establecemos un primer código que es el **del impacto** de la crisis sanitaria en sus negocios. Por lo tanto, se establece que este será uno de los temas principales para clasificar la información recopilada.

Adicionalmente, después del análisis, se determina que el segundo tema principal se vinculará con las **medidas** adoptadas para contrarrestar esta situación.

Finalmente, se toma en consideración el término "**administración**" como un tema específico en el cual se codificarán las opciones expresadas por los empresarios turísticos sobre la actuación de la administración ante la crisis sanitaria. Por tanto, sobre el primer nodo o código principal **Impacto**, hemos creado los sub-códigos de: Económico - Sentimiento negativo - Sentimiento positivo. Dentro del nodo **administración** hemos creado los sub-códigos: Ayudas - Vacunas - Movilidad. Y dentro del nodo **Medidas** hemos creado el sub código: Organizacionales.

Tras la categorización procedemos a ver la importancia o la ponderación de cada uno de ellos, puesto que bajo cada uno de los sub códigos, aparecen un número determinado de citas. Mediante la imagen llamada mapa de árbol, podemos visualizar estas proporciones fácilmente. En la primera se muestran los 3 códigos con cada una de sus categorías y el número de citas por categoría.

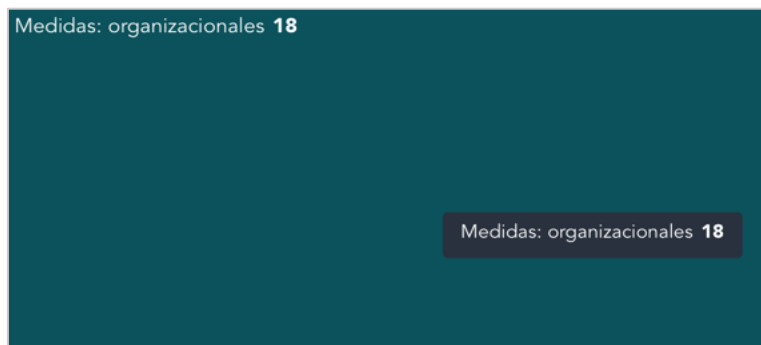
Imagen 80. Mapa de árbol sobre los términos más utilizados sobre la recuperación



Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti

Si visualizamos cada uno de los códigos por separado observamos con más detalle sus proporciones. En primer lugar, observamos el código medidas que solo tiene un sub código: **organizacionales**. Que posee a su vez 18 conceptos o citas.

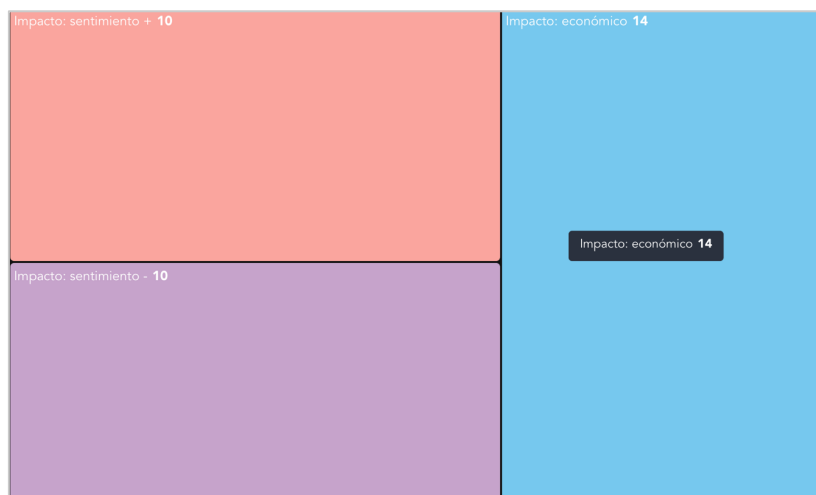
Imagen 81. Mapa de árbol código medidas organizacionales



Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti

Si analizamos el código impacto, tenemos los siguientes resultados:

Imagen 82. Mapa de árbol código impacto



Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti

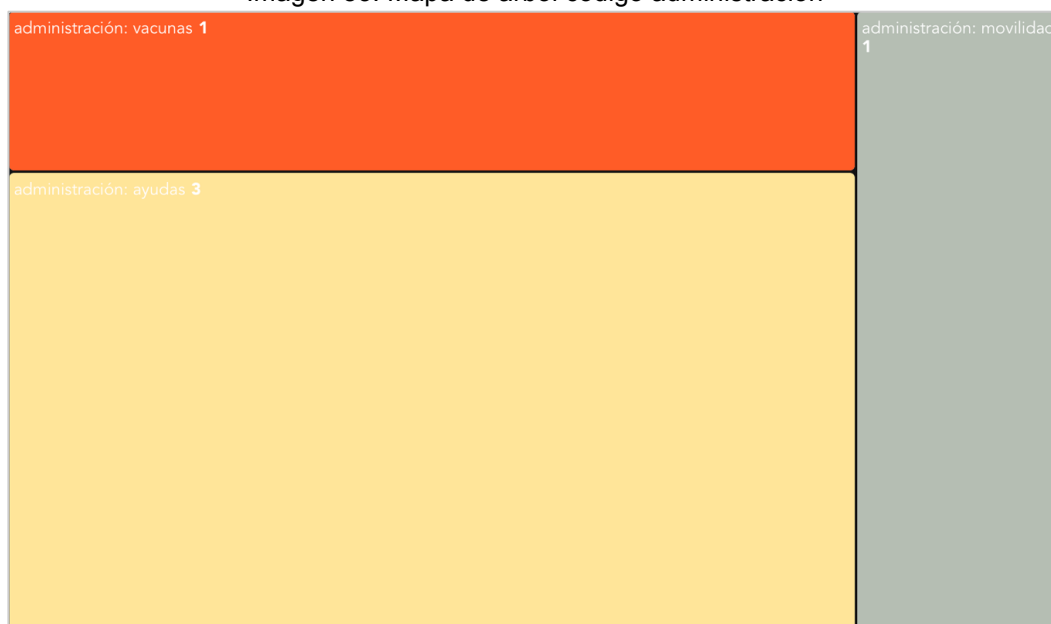
Y dentro de este código hallamos los siguientes sub códigos:

- Impacto: sentimiento negativo
- Impacto: sentimiento positivo

Y finalmente, relativas al sub- código impacto económico, hallamos la mayoría de las citas, por eso su proporcionalidad es mayor.

Por último, en el código de administración y los subcódigos ayudas, vacunas y movilidad encontramos:

Imagen 83. Mapa de árbol código administración



Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti

- administración: ayudas
- administración: movilidad
- administración: vacunas

En resumen, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados describe la situación pandémica con atributos negativos, especialmente en relación con la incertidumbre, las pérdidas económicas y sus consecuencias directas. La recuperación, en su mayoría, está vinculada a medidas organizacionales, es decir, aquellas iniciativas originadas dentro de la propia empresa y que resultan del esfuerzo individual y colectivo del sector.

Las ayudas proporcionadas por la administración, detalladas en términos de vacunas, paulatinas aperturas de fronteras y disminución de restricciones, así como la asistencia económica (como las mencionadas anteriormente para contener la pérdida de empleos, exenciones fiscales o postergaciones de pagos), son externas a las empresas. Es importante destacar que estas medidas administrativas, son elementos de apoyo que las empresas reciben y sobre los cuales no tienen capacidad de influencia, como en el caso de las decisiones relacionadas con las vacunas, restricciones como la distancia social, el control de aforos o la apertura de fronteras.

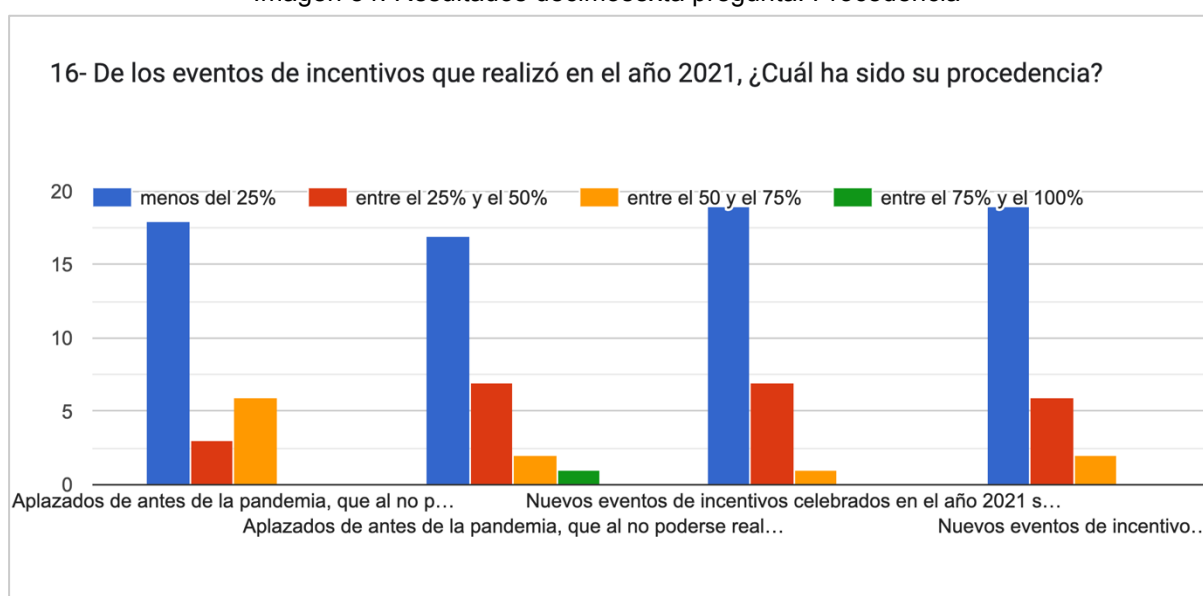
Es gratificante observar la cantidad de medidas organizacionales descritas en el informe, las cuales reflejan la actitud proactiva de las empresas al asumir el control de la situación.

Estas medidas abarcan diversos aspectos, desde el uso de tecnología y digitalización hasta la confianza, la reorganización, la resiliencia, la innovación y nuevas formas de trabajo.

El **bloque 3** de preguntas persiguen conocer en detalle la procedencia de las actividades desarrolladas por las agencias en el año 2021 y visualizar las señales de recuperación en las empresas.

Estos interrogantes nos proporcionarán información sobre la resiliencia de las empresas, expresada a través de su preferencia por posponer fechas y su flexibilidad en relación con los viajes de incentivo. También arrojarán luz sobre el índice de precaución, evidenciado por la opción de ofrecer viajes con alternativas más seguras, y el índice de recuperación. La ponderación en porcentajes de las respuestas permitirá una visualización clara y directa de los resultados, facilitando su interpretación.

Imagen 84. Resultados decimosexta pregunta. Procedencia



Fuente: elaboración propia

La primera opción de respuesta trata sobre los viajes que fueron **pospuestos desde antes de la pandemia y que, al no poder llevarse a cabo en el año 2020, se ejecutaron en el 2021 siguiendo su diseño original sin cambios significativos.**

Los resultados revelan que muy pocas empresas optan por simplemente aplazar los viajes según lo planificado, sin realizar ajustes más allá de las fechas. Esta elección ha sido adoptada por 18 de las 27 empresas que participaron en la encuesta, indicando que, dentro del panorama general de los viajes de incentivos, esta opción representa la franja inferior en términos de porcentaje.

En otras palabras, para la mayoría de las empresas que respondieron la encuesta menos del 25% de los viajes de incentivos llevados a cabo en el 2021 consistieron simplemente en una posposición de fechas sin modificaciones sustanciales. Resulta lógico porque en el año 2021 aún existían restricciones en España que afectaban de forma directa la posibilidad de celebración de determinados eventos y viajes como limitación del número de personas autorizadas a reunirse, la obligatoriedad de uso de la mascarilla, limitaciones en la capacidad y horario de apertura en hostelería, existencia de cuarentenas y requisitos de acceso hacia y desde algunos países, entre otras.

No obstante, tres empresas admitieron que entre el 25 y 50% de los viajes de incentivos que gestionaron en el año 2021 pertenecían a esta opción (la posposición) y 6 de las 27 empresas preguntadas admitieron que entre el 50 y el 75 de los viajes que organizaron en el año 2021 eran pospuestos.

No existen resultados para la franja del 100%, por lo que entendemos que la procedencia de los viajes de incentivos celebrados en el 2021 fue variada.

La segunda opción de respuesta era **“Aplazados de antes de la pandemia, que al no poderse realizar en el año 2020 se han realizado en el año 2021 pero con cambios sustanciales con respecto a duración/ otros destinos más cercanos/seguros”**

Esta pregunta aborda la posposición y adaptación de eventos, ilustrando con un ejemplo: una empresa que anualmente premia a sus 20 mejores vendedoras con un viaje internacional de una semana. Debido a la pandemia, el viaje programado para el año 2020 se llevó a cabo en el 2021, pero con modificaciones, cambiando el destino internacional por uno nacional y reduciendo la duración de 7 a 3 días. En resumen, las 20 mejores vendedoras de 2019 disfrutaron de su viaje de incentivo en el 2021, pero con alteraciones en destino y duración.

A la hora de analizar las respuestas vemos que esta opción representa menos del 25% de los viajes celebrados en el 2021 para 17 de las 27 empresa preguntadas, es decir el 62% de respuestas centran en menos de un 25% esta opción de viajes de incentivo para el 2021.

Las siguientes franjas de respuesta (entre un 25 y un 50%) reciben 7 respuestas y entre el 50 y el 75% reciben 2 respuestas y en esta ocasión una empresa admite que el entre el 75 y el 100% de sus viajes de incentivos celebradas en el 2021 fueron con este formato o adaptaciones.

Esta opción sería la que nos mostraría **la precaución o adaptación del viaje de incentivo** a otras características más seguras, es decir, rediseñando su duración y destino. De nuevo nos hallábamos con ciertas restricciones que había que cumplirse por imperativo legal, lo que hacía muy limitadas las opciones disponibles. En esta opción hallábamos destinos nacionales versus internacionales, división de los grupos en el número mínimo de personas autorizadas a reunirse y reducción de los días de los que constaba el viaje de incentivo inicial. Esta opción tampoco estaba exenta de riesgo pues recordemos que estamos hablando de personas que trabajan en una misma empresa y que por un lado pueden contagiarse poniendo el riesgo la salud individual y colectiva de la empresa y por otro lado, este riesgo podía poner en peligro la recuperación de cualquiera fuera el sector de la empresa que enviaba a su fuerza laboral a un viaje.

En la siguiente de las respuestas analizadas se destaca la posibilidad de que los viajes de incentivo **en el 2021 sean de nueva creación, premiando objetivos cumplidos en años anteriores.**

Ejemplificando, una empresa que ha enfrentado desafíos durante la pandemia decide, por primera vez en el 2021, crear viajes de incentivo para reconocer y motivar a su plantilla por el logro de metas previas. Este enfoque representa una nueva fuente de motivación y compensación en respuesta a la situación vivida.

Las respuestas en este caso siguen otorgando que no es la opción más seleccionada para la mayoría de las empresas, 19 de las 27 empresas (un 70, 37% de la muestra) admiten que esta fue la opción que representó menos del 25% de los viajes de incentivos celebrados en pandemia. Entre el 25 y el 50% de los viajes es la opción seleccionada por 7 de las 27 empresas, es decir un 25% de las respuestas y tan sólo una empresa admitió que esta opción representó entre el 50 y el 75% de su actividad en tanto a viajes de incentivo se refiere al año 2021. Ninguna empresa seleccionó la opción entre el 75% y el 100%

De nuevo podemos leer que las empresas no estaban preparadas para volver a la motivación de su fuerza laboral mediante viajes, o que fueron relativamente pocas aquellas que por primera vez plantearon un viaje como opción para motivar, recompensar y reconocer a su fuerza laboral. Hemos de considerar asimismo que muchas empresas habían tenido que someterse a despidos, reajustes de plantilla y que debido a la pandemia muchos trabajadores y trabajadoras habían visto no solo como perdían colegas sino como los que permanecían debían trabajar con mucho esfuerzo para poder recuperar la solvencia y mantener sus trabajos. No resultaba éticamente correcto invertir dinero en premiar con un



viaje a los empleados que si permanecían cuando la empresa había ejecutado por ejemplo una fuerte reducción de plantilla.

La última opción sugiere una **recuperación hacia la normalidad al abordar la creación de nuevos eventos de incentivo en el 2021 basados en objetivos establecidos durante el mismo año, reflejando una situación estándar previa a la pandemia**. Esta situación estándar implica que la empresa premia a sus mejores trabajadores con un viaje de incentivo, en diciembre de cada año, en función de los resultados obtenidos durante el periodo de enero a diciembre de ese mismo año.

De nuevo los resultados muestran que esta opción representó menos del 25% de los viajes de incentivo en el año 2021, pues ha sido la elegida por 19 de las 27 empresas que respondieron la encuesta, es decir un 70, 37%.

Para 6 empresas éste fue el origen de entre el 25 y 50% de los viajes de incentivo a celebrar en su año 2021 y en la franja de entre el 50 y 75% sólo se han visto representadas dos empresas de las 27, siendo un 7,4%.

La falta de consenso en las opciones disponibles y la elección de diversas franjas, especialmente las que representan los porcentajes más altos, indican que no hubo un único origen o procedencia predominante para los viajes de incentivos en 2021. Es relevante señalar que ninguna empresa afirmó tener una única opción mayoritaria, a excepción de una que admitió que entre el 75% y el 100% de los viajes organizados en 2021 fueron aplazados desde 2020, con cambios sustanciales en destinos y número de viajes. Como habíamos analizado antes, es una opción de prudencia y que estaba sujeta a muchas limitaciones.

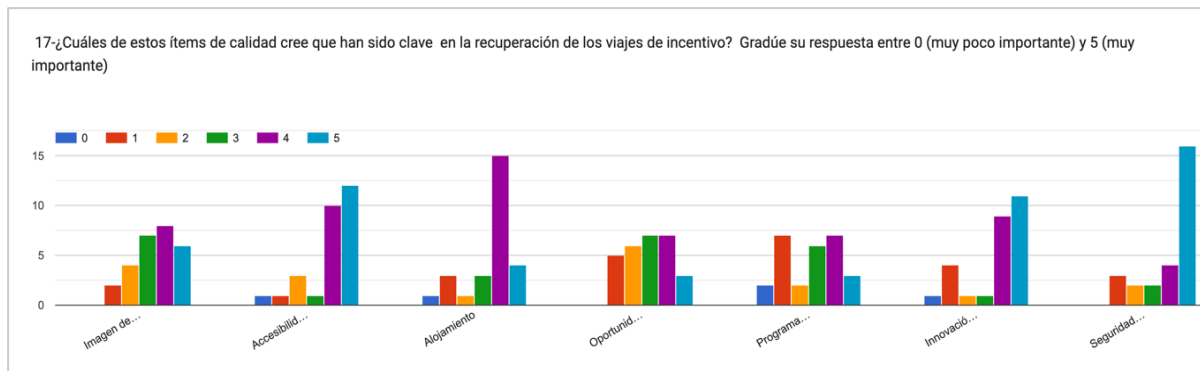
En conclusión, durante el año 2021, las decisiones relacionadas con los viajes de incentivos no siguieron un patrón único o uniforme, ya que las empresas reaccionaron de manera diversa. Aunque destacó la ausencia de cancelaciones totales, evidenciando una tendencia hacia la reorganización y la reinversión. Se observó una notable flexibilidad por parte de algunos proveedores, quienes aceptaron la postergación de acciones y reservas. Esto también reflejó la confianza en las agencias para llevar a cabo acciones que, en ciertos momentos, podrían considerarse arriesgadas para sus equipos.

En las siguientes dos preguntas, configurando el **bloque 4** se indaga sobre aspectos vinculados a la calidad, concebida como un elemento fundamental en la recuperación de los viajes de incentivos.

Las opciones, sujetas a una valoración graduada de 0 a 5, donde 0 denota una importancia mínima y 5 una relevancia máxima, comprendían:

1. Imagen del destino y disponibilidad de atracciones en el mismo.
2. Accesibilidad del destino, abordando conexiones efectivas y una adecuada capacidad para traslados internos.
3. Características del alojamiento.
4. Oportunidades para establecer contacto y fomentar un sentido de logro y recompensa.
5. Programa especialmente diseñado e inmersión en la cultura local.
6. Niveles de innovación y creatividad.
7. Seguridad en relación con las medidas contra el COVID-19 implementadas por empresas turísticas, generando confianza en el viajero.

Imagen 85. Resultados decimoséptima pregunta. Calidad



Fuente: elaboración propia

Las respuestas obtenidas reflejan una preponderancia de importancia asignada a tres ítems específicos: **alojamiento**, **accesibilidad** y **medidas de seguridad**. En el caso del alojamiento, un total de 15 de las 27 empresas participantes, equivalente al **55.56%**, lo han valorado como muy importante. Asimismo, en relación con las **medidas de seguridad**, esta opción ha sido la más seleccionada como muy importante por 16 de las 27 empresas, representando un **60% de la muestra**.

En cuanto a la accesibilidad, se destaca que un porcentaje significativo de la muestra, concretamente el **81.48%**, compuesto por 22 de las 27 empresas, la considera bastante o muy importante (valores de 4 y 5).

Adicionalmente, el ítem de innovación también emerge como relevante para la mayoría de las empresas participantes, con 20 de ellas calificándolo como bastante o muy importante.

Para finalizar, los demás ítems muestran una distribución de puntuaciones bastante equitativa, sin destacar en particular.

De nuevo la falta de consenso nos indica que las empresas no tenían una única fórmula para identificar la recuperación o que los ítems de calidad percibidos como muy relevantes o cruciales se distinguen como los más lógicos, la accesibilidad, el alojamiento y la seguridad. Y todos ellos tienen una conexión muy lógica pues se consideraban accesibles aquellos destinos percibidos como seguros y asimismo no todos los destinos eran una opción por las restricciones en movilidad que aún estaban vigentes en el 2021.

Recordemos que como detallaba la OMT en su informe del 8 de marzo de 2021, aproximadamente un tercio de los destinos turísticos en el mundo se encontraban completamente cerrados al turismo internacional. La presencia de nuevas variantes del virus de la COVID-19 llevó a muchos gobiernos a revertir los intentos de aligerar las restricciones de viaje, afectando principalmente a las regiones de Asia y el Pacífico, así como a Europa.

El informe, que abarca 217 destinos globales, indica que, a principios de febrero, el 32% de estos destinos (69 en total) estaban completamente cerrados al turismo internacional, y más de la mitad de ellos llevaban cerrados al menos 40 semanas. Simultáneamente, el 34% de los destinos a nivel mundial presentaban restricciones parciales para los turistas internacionales. Aunque informes previos indicaron un progreso en la flexibilización de las restricciones, el informe consultado de 8 de marzo resaltaba que la gravedad persistente de la situación epidemiológica llevó a los gobiernos a adoptar un enfoque más cauteloso. (OMT, 2021)

Por otro lado, los establecimientos hoteleros fueron un colectivo que aplicó de forma inmediata las medidas sanitarias que se dictaban desde las instituciones públicas y según la propia Naciones Unidas (2020): los hoteles deben asegurar experiencias seguras para los clientes mediante la incorporación de medidas sostenibles. La colaboración entre las autoridades de salud, turismo y la industria turística es fundamental. (Robina-Ramírez et al., 2022, p. 1) Por tanto el cumplimiento de las medidas y la rápida adaptación de este proveedor turístico se vio como un elemento imprescindible de calidad para poder hacer frente a la recuperación de los viajes.

En otro orden de consideraciones, **la seguridad**, conceptualizada en términos de las medidas contra el COVID-19 implementadas por las empresas turísticas, juega un papel

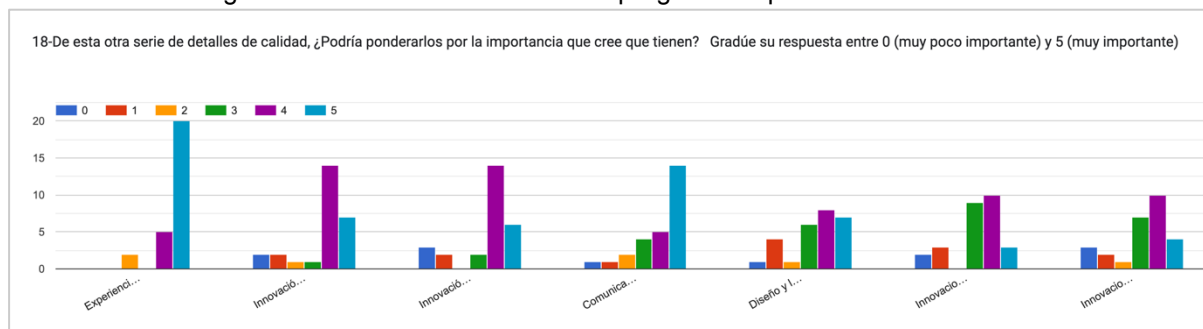
crucial en la generación de confianza en quien viaja. Este aspecto refleja el concepto de trabajo en equipo y resalta lo previamente analizado en la nube de palabras: la recuperación de la confianza a través de la colaboración conjunta. Es pertinente recordar en este punto que las personas encuestadas eran específicamente empresas intermediarias en la cadena de distribución del turismo, entidades que no comercializan productos per se, sino que diseñan servicios y facilitan el contacto entre el cliente final y el proveedor, actuando como garantes de que ambas partes obtengan lo que buscan.

Es coherente que estos intermediarios desempeñen un papel crucial en la conciencia de que la calidad debe mantenerse a lo largo de toda la cadena de valor del turismo, y que la seguridad, considerada como un elemento de calidad, no puede obviarse en ninguno de estos pasos. Esta respuesta refleja el esfuerzo colectivo de un sector que reconoce la importancia de no dejar a ningún agente fuera de consideración, ya que es consciente de que la imagen global proyectada influye en la fortaleza y reputación del destino.

En la siguiente de las preguntas y última del cuestionario se pregunta sobre qué importancia consideraban los y las encuestadas que tenía, los siguientes ítems o detalles de calidad que un viaje de incentivo puede incluir o tener en cuenta. Recordemos que las opciones de respuesta eran:

- Experiencia de la agencia o confianza que tenga el cliente en su agente de viajes.
- Innovación con nuevos destinos o programas (destinos menos masificados, programas más centrados al aire libre...)
- Innovación en detalles dentro del viaje (obsequios personalizados según actividad del día, efecto *WOW*...)
- Comunicación fluida pre y post viaje (informando de evolución situación sanitaria, cambios, con transparencia y rapidez...)
- Diseño y *look&feel* de programas (estética de todos los elementos de comunicación visual del programa...)
- Innovaciones tecnológicas (comunicación mediante apps, pre viaje por realidad virtual...)
- Innovaciones en sostenibilidad (programas RSC en destino, medidas de sostenibilidad ambiental, huella de carbono, destinos sostenibles...)

Imagen 86. Resultados decimoctava pregunta. Importancia de la calidad



Fuente: elaboración propia

De nuevo los resultados ofrecen algunos consensos interesantes, pero también dispersión de datos. Es decir, existe una marcada ponderación de la **Experiencia de la agencia o confianza que tenga el cliente en su agente de viajes** que ha sido valorada con la máxima puntuación por parte de 20 de los 27 encuestados. Esto muestra coherencia con los ítems analizados previamente y refuerza el concepto de que la intermediación turística está basada en la confianza de ambas partes para que el intermediario ayude a conseguir sus objetivos.

También la confianza es la clave para combatir la incertidumbre que se analizaba previamente como consecuencia o sentimiento negativo predominante de la pandemia.

En segundo lugar, se destaca entre los aspectos más apreciados por los participantes el ítem relacionado con **la comunicación fluida antes y después del viaje, que implica informar sobre la evolución de la situación sanitaria, cambios, con transparencia y celeridad**, enfocándose nuevamente en la palabra anteriormente mencionada: confianza. La comunicación, según lo abordado en el capítulo 1 del marco teórico, es un proceso mediante el cual se transmite un mensaje desde un emisor hasta un receptor a través de un canal, sujeto a posibles interferencias o ruido.

Favorecer la inexistencia de ruido o asegurar que las personas puedan informar de manera oportuna y detallada sobre un viaje se posiciona como la opción mejor evaluada, recibiendo la puntuación más alta de 14 de las 27 empresas encuestadas y obteniendo una calificación de 4 sobre 5 en 5 casos adicionales, representando así el 70,37% de la muestra.

En tercer lugar, hallamos a **la Innovación con nuevos destinos o programas (destinos menos masificados, programas más centrados al aire libre...)** que ha sido ponderado con la puntuación máxima por 7 de las 27 empresas y con un 4 sobre 5 por parte de 14 de las 27 empresas.

Este punto trata de la **adaptación, de la capacidad de resiliencia y la creatividad** a la hora de re diseñar programas acordes a los nuevos criterios. Los espacios al aire libre eran percibidos como más seguros, pues aquellas personas encargadas de diseñar viajes de incentivo debían adaptarse a estas nuevas percepciones, y así lo atestiguan destinos que vieron aumentados sus visitantes por la considerarse más “seguros” que otros. Un buen ejemplo de ello en el sector congresual es el **XV congreso Internacional de Investigación en Relaciones Publicas**.

Tras la cancelación del XV Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas en el año 2020 debido a la crisis sanitaria derivada del COVID-19, AIRP retoma esta primavera la celebración de su congreso anual. [...] pero que en esta edición aporta una importante novedad en relación con la sede. Por primera vez, el Congreso de Relaciones Públicas no se celebrará en el Campus de Pontevedra, sino que se traslada a uno de los lugares más emblemáticos y paradisíacos de la costa gallega, la Isla de Ons, principal referente, junto a las vaguesas Islas Cíes, del Parque Nacional de las Islas Atlánticas. (*XV congreso Internacional de Investigación en Relaciones Publicas, 2021*)

En cuarto lugar, de los ítems más valorados por los encuestados como identificativos de la calidad encontramos **Innovación en detalles dentro del viaje (obsequios personalizados según actividad del día, efecto WOW...)** Este ítem ha recibido el voto máximo de 6 de las 27 respuestas y el valor de 4 sobre 5 para 14 de las empresas consultadas. Este ítem habla de la creatividad y la personalización, otra tendencia creciente en el sector y que pone aun más de relieve la pandemia. Se busca sorprender, innovar y causar recuerdos memorables en la persona que viaja.

El resto de ítems analizados no logra alcanzar consensos significativos entre los participantes. En particular, los aspectos evaluados incluyen el Diseño y *look & feel* de programas, que aborda la estética de todos los elementos de comunicación visual del programa; las Innovaciones tecnológicas, que se centran en la comunicación mediante aplicaciones y experiencias previas al viaje mediante digitalización y virtualización; y las Innovaciones en sostenibilidad, que engloban programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el destino, medidas de sostenibilidad ambiental, la huella de carbono y la promoción de destinos sostenibles.

La falta de consensos significativos y los resultados dispersos obtenidos en la votación sugieren que estos ítems no son ampliamente reconocidos como aspectos de máxima importancia en la lista de opciones disponibles. Este hecho indica una menor prioridad o relevancia percibida en comparación con otros elementos evaluados, destacando la

necesidad de una mayor atención o comprensión de estos aspectos por parte de los participantes en el estudio.

En conclusión, podemos observar en términos de preferencias, la "Experiencia de la agencia o confianza en el agente de viajes" emerge como el factor más destacado, obteniendo la máxima puntuación de 20 de los 27 encuestados, subrayando la importancia de la confianza en la intermediación turística. Le sigue la "Comunicación fluida pre y post viaje", valorada positivamente por el 70.37% de la muestra, evidenciando la necesidad de informar de manera transparente y rápida sobre la evolución de la situación sanitaria y cambios.

En contraste, los ítems menos valorados incluyen el "Diseño y look&feel de programas", las "Innovaciones tecnológicas" y las "Innovaciones en sostenibilidad". Estos aspectos no logran consensos significativos ni respuestas uniformes, indicando una menor prioridad o reconocimiento en comparación con otros elementos evaluados.

La última de las preguntas de la encuesta se trataba de ofrecer un espacio abierto para comentarios que consideraran los encuestados interesante compartir, Muchos aprovecharon para enfatizar algunos aspectos ya tratados como la confianza, la flexibilidad de los proveedores, la necesidad de búsqueda de nuevos destinos y otros nuevos como la falta de personal especializado en el segmento MICE, aspectos que se van a estudiar en profundidad en los grupos focales que siguieron a la encuesta y que ofrecen una complementariedad de los datos cuantitativos.

## 7.5. Resultados extraídos de los Grupos Focales o focus groups

### 7.5.1. Descripción metodológica

Para continuar con nuestra investigación se llevaron a cabo grupos focales como complemento al cuestionario, para añadir aspectos cualitativos a los datos cuantitativos obtenidos.

La colaboración con la Asociación Española de Agencias de Viajes de Incentivos facilitó la selección y organización de participantes. Se formaron dos grupos focales con 3-4 personas cada uno, conformados por aquellos que completaron la encuesta.

La convocatoria se realizó en marzo de 2023, y los grupos focales tuvieron lugar el 28 de marzo y el 30 de marzo, con una entrevista adicional el 20 de abril. Todas las reuniones se llevaron a cabo por *Google Meet*, grabadas y posteriormente transcritas para el análisis.

El protocolo incluyó presentación, preguntas sobre la evolución de los viajes de incentivo y aspectos clave en la recuperación, cumpliendo con la Ley de Protección de Datos. El análisis de resultados se realizó entre abril y junio de 2023.

### 7.5.2. Resultados y discusión

Siguiendo la misma estructura de la encuesta, las primeras cuestiones son relativas a las características de las empresas que representan cada uno de los participantes en el grupo focal; nos hallamos ante dos grandes empresas y dos pequeñas empresas. El denominador común de todas las personas que participaron en este **primer grupo focal** era su larga trayectoria y experiencia en el sector. No solo en el viaje de incentivo, sino en todo el segmento MICE o corporativo.

Cuando se les pregunta por la evolución en términos de número de personas trabajando en la empresa en los años de pre-pandemia, pandemia y post pandemia, también todos, menos una empresa (coincide que es la más pequeña), admiten que tuvieron reducciones de sus plantillas o ERTES que obligaron a reducirlas.

La totalidad de ellos admiten que este hecho fue traumático y que sin el apoyo de las ayudas europeas administradas por medio del gobierno, la situación hubiera sido mucho peor y que estas acciones consiguieron mantener a la plantilla y también todas las personas encuestadas admite que en la actualidad, en la fecha de la entrevista, habían recuperado sus plantillas originales e incluso habían tenido que incrementarlas debido a la situación de alta demanda.

Uno de los aspectos relevantes que cabe destacar es que durante los años de pandemia y de aplicación de las ayudas Europeas y los Expedientes de regulación de empleo no era posible tener estudiantes en prácticas y que este hecho para algunas empresas fue un hecho que les ha conducido a una situación presente que todos en el sector comparten: la falta de personal. Este hecho también es consecuencia de que, al estar en este tipo de situación laboral, en la que el empleado/a mantenía la relación laboral con la empresa pero en un 0%, es decir mantenía el vínculo a nivel contractual pero no a nivel de



responsabilidades, lo que llevó a muchas personas a emprender proyectos personales que resultaron en una no reincorporación cuando las medidas se suspendieron. También muchas personas aprovecharon para formarse y cambiar de sector. Toda esta situación ha provocado una falta de personal importante que acusan todos los encuestados.

A nivel de facturación existe un amplio consenso en todos los componentes del grupo focal de que el año de partida 2019 era un muy buen año en términos económicos con expresiones como “en la cresta de la ola” o “subiendo como la espuma”. No obstante, algunos indican que se estaba llevando a unas situaciones un poco extremas. El incentivo se realizaba más por costumbre y derechos adquiridos que por realmente usar el incentivo como arma de motivación y comunicación de la empresa. Era algo en ocasiones que adquiriría connotaciones negativas por exceso. Se indica que para paliarlo, se intentaba fusionar eventos de incentivo, plenamente ocio con una parte formativa, lo que una de las entrevistadas llama “*conventivo*” (mezcla entre convención e incentivo).

Salvo una excepción que solo trabajaba incentivo, el resto de empresas atribuía un % variable a lo que representa el viaje de incentivo dentro de todo su espectro de productos.

Todas admiten que las primeras etapas de la pandemia fueron de paralización, incertidumbre y renegociaciones. Este hecho es importante pues la figura que tomaron las agencias de viajes de incentivos es la de intermediarios.

“Intermediarios: los que estamos en el medio de esta cadena somos nosotros, que es a los que nos llueven tortas por todos los lados, por arriba y por abajo, arriba, derecha e izquierda. Pero bueno, que esto es un poco la situación”.(28 de marzo 2023)

La intermediación en ocasiones complicada, ya que, al ser intermedios, muchos proyectos se hacen firmando contratos con diferentes proveedores y en la primera etapa de la pandemia se optó o bien por posponer fechas o bien por solicitar devoluciones de los importes pagados con unas % de penalizaciones por cancelaciones, que, al ser la situación totalmente extraordinaria, no tenían contempladas. Uno de los encuestados admite haber renegociado muchas ocasiones con proveedores para intentar paliar los gastos de cancelación o posponer fechas de celebración.

Salvo una empresa que liquidó y devolvió absolutamente todo y se quedó a cero, el resto admiten haber pasado mucho tiempo gestionando y renegociando esas cancelaciones.

Literalmente “Yo siempre digo que durante esa época trabajábamos para reembolsar. Yo tenía esa sensación. Fue horrible. Solo trabajamos para reembolsar.”

Las empresas con más trayectoria muestran una clara resiliencia con otros fenómenos sucedidos en el 2021, por ejemplo, en el que también se dio una situación de crisis económica que llevó a despidos y, por tanto, se redujo el gasto en incentivo. Una de las ideas que aparece y que no se cita en el cuestionario es el tema de las restricciones legales, es decir, las propias limitaciones que entre la industria y la administración se impusieron a determinadas actividades; por ejemplo, en la industria farmacéutica aparecieron las restricciones de *compliance*, las que limitaban ciertas actividades, categorías hoteleras, o gastos por considerarlas en contra de los valores éticos, y otros sectores también tenían las suyas propias, como el de los medios de comunicación, las tabacaleras, empresas relacionadas con el alcohol. Esto supuso una primera crisis en el sector de los incentivos y supone un aspecto a destacar, pues las empresas encuestadas de más trayectoria profesional o que se vieron inmersas en retos en el pasado se muestran más preparadas y resilientes para afrontar los hechos futuros.

Con respecto a este aspecto, se destaca otra idea: aquellas empresas que estaban más saneadas económicamente fueron las que pudieron acceder a las ayudas europeas, es decir, que este fenómeno también tuvo como consecuencia una eliminación del mercado de empresas sin solvencia económica o que no cumplían con los requisitos exigidos para acceder a las ayudas.

Con respecto a las fluctuaciones, todos admiten que los dos primeros años fueron con variaciones extremas, en un primer momento descenso muy pronunciado de los ingresos, para recuperarse, empezar a subir rápidamente pero volver a un descanso prolongado por la ola de la variante OMICRON y de nuevo ascenso.

“Yo creo que en octubre del año 2021 nosotros estábamos yendo genial hasta que llegó el Ómicron en diciembre. Pero realmente septiembre, octubre, noviembre ya teníamos muchas cosas para trabajar en enero, en febrero, en marzo. Y resultó que con el Omicron se fue al garete. Entonces cogimos otra vez el miedo porque no sabíamos si el Omicron era Omicroncito o era Omicronazo”. (28 de marzo 2023)

Admiten todos estar en la actualidad en una situación económica similar a la inicial, pero con relevantes diferencias.

En la parte de las percepciones de la pandemia y de los factores de recuperación, así como los ítems de calidad, se lanzan muchas ideas, pero en las que confluyen todos es en las siguientes:

- **Dependencia de las directrices marcadas por el Gobierno y las autoridades sanitarias y organismos internacionales** a la hora de poder planificar cada fase en su proceso de recuperación.
- **Tecnología** como herramienta que permitió mantener y mejorar algunos procesos y sobre todo permitió la deslocalización de la fuerza de trabajo.
- En este sentido, uno de los conceptos más nombrados es la **reestructuración** entendida como la capacidad de llegar a los mismos objetivos mediante técnicas o caminos diferentes, reestructuración aplicada a todo: en las relaciones con los clientes, en la forma de trabajar, incluso en las estructuras departamentales o en los contratos y documentos para con los proveedores o clientes. También se utilizó este período para focalizarse más en los aspectos laborales o en los proyectos con más retorno, seleccionando mejor los proyectos en los que centrarse.

“Tenemos que estar muy pendientes de los cambios y tenemos que estar muy focalizados a las cosas que nos vengan mejor y tratar de provocarlas”.(28 de marzo 2023)

Se diría que la pandemia provocó una profunda reflexión en torno a aspectos que necesitaban una reinención, un reajuste:

“Decía que la pandemia no había cambiado nada, que había acelerado las cosas. Que eran cosas que estaban por venir o que iban a venir más tarde, o que iban a venir más despacio, y cosas que iban a suceder. Lo que tenía que romper, rompía más fuerte. Lo que tenía que avanzar, avanzaba más rápido”. (28 de marzo 2023)

- **Digitalización**, el auge de la virtualidad cuando no se permitía la presencialidad.
- **Teletrabajo**, como consecuencia que demostró que incluso subía la productividad en algunas ocasiones por la falta de distracciones y que permitió también recobrar la confianza en los equipos (no es necesaria tanta supervisión física directa).

- **Asociacionismo**, este concepto se repite en múltiples ocasiones, como elemento que permitió al sector tomar conciencia de su importancia y ver a los competidores como compañeros.

“Y ahora nos abrazamos. Yo ahora me abrazo con Mario, me abrazo con el socio y me abrazo con todos. Porque al final yo creo que es mucho más importante todo lo que sumamos que lo que restamos o lo que se puede restar. Y eso yo creo que ha sido un gran hito en el sector nuestro”. (28 de marzo 2023)

“Eso también nos da consciencia de grupo y nos da consciencia de que te sientes reconocido dentro de iguales, no siendo competencia. Pero somos y seguiremos siendo competencia hoy, mañana y en el futuro. Pero nos apoyamos y podemos compartir”. (28 de marzo 2023)

Este asociacionismo no solo se produce en términos de reconocimiento, sino de ayuda mutua y de ser y tener interlocutores para con otras instancias turísticas superiores, de ahí la creación de esta asociación de agencias de viajes de incentivos. También otra connotación del asociacionismo es la entendida como el interés por las **relaciones personales**, por juntarse físicamente y por compartir; se valoraron las acciones de cercanía entre clientes, agencias y el resto de agentes de la cadena de distribución.

- **La comunicación entendida como transparencia y fluidez en la transmisión de la información** en todos los niveles de la cadena de distribución, entre clientes, proveedores, intermediarios, pero también entre compañeras y compañeros, asociados, inversionistas y otras entidades.
- **La seguridad se establece como concepto ligado a la confianza**, es decir, la capacidad de confiar en la veracidad y hecho que te indica la otra persona, la capacidad de decidir gracias a la experiencia de otra persona, lo que Cialdini (2012) considera uno de los seis principios de la persuasión, la figura del experto.
- **La confianza y la seguridad** son conceptos que aparecen en dos enfoques, como generadas por la pandemia, lo que nos lleva a considerarlas impacto y como consecuencia de la misma para alcanzar la normalidad, como fenómeno reactivo.
- Otra de las consecuencias de la pandemia que la práctica totalidad de agentes destaca es la **inmediatez, entendida como reducción de los plazos habituales** para la planificación de los viajes y también para la toma de decisiones. Esto genera

que los márgenes de trabajo de los agentes intermediarios sean aún más estrechos y esto repercute en el resto de miembros de esta cadena de distribución. Si el cliente ofrece plazos cortos, a la agencia exige esos mismos plazos a proveedores y otros agentes. Esta inmediatez es fruto de la incertidumbre, afirman los encuestados, porque la recuperación pasó por etapas que cambiaban tan drásticamente que se optó por acortar los tiempos para revisar o minimizar estos posibles cambios de paradigma.

Estos resultados han sido extraídos después de la codificación mediante Atlas.ti, en el que se han identificado los siguientes códigos y subcódigos.

**Código Administración:** engloba aquellas directrices de obligado cumplimiento que dictaminan las autoridades tanto nacionales como internacionales y que tienen un impacto en el sector analizado. Estas se subdividen en:

- Ertes y ayudas contención despidos
- Reglas Deontológicas
- Restricciones movilidad (aquí incluimos cierre de fronteras, limitaciones de aforo y otras restricciones)
- Vacunas.

**Código características de las empresas:** para categorizarlas y poder extraer concurrencias. Se subdivide en:

- Empresa pequeña
- Empresa grande
- Resiliencia
- Larga trayectoria (más de 15 años)

Por otro lado, el código **Consecuencias** relata no solo las adaptaciones en pandemia sino los resultados acaecidos por ella. Estas se dividen en subcódigos:

- Asociacionismo
- Comunicar
- Digitalización
- Inmediatez
- Falta de personal
- Re negociaciones
- Reactivación

- Reestructuración
- Teletrabajo

Otro de los códigos: **Facturación** servía para clasificar los movimientos en las facturaciones de las empresas y se subdividió en:

- Negativa (descenso)
- Positiva (aumento)

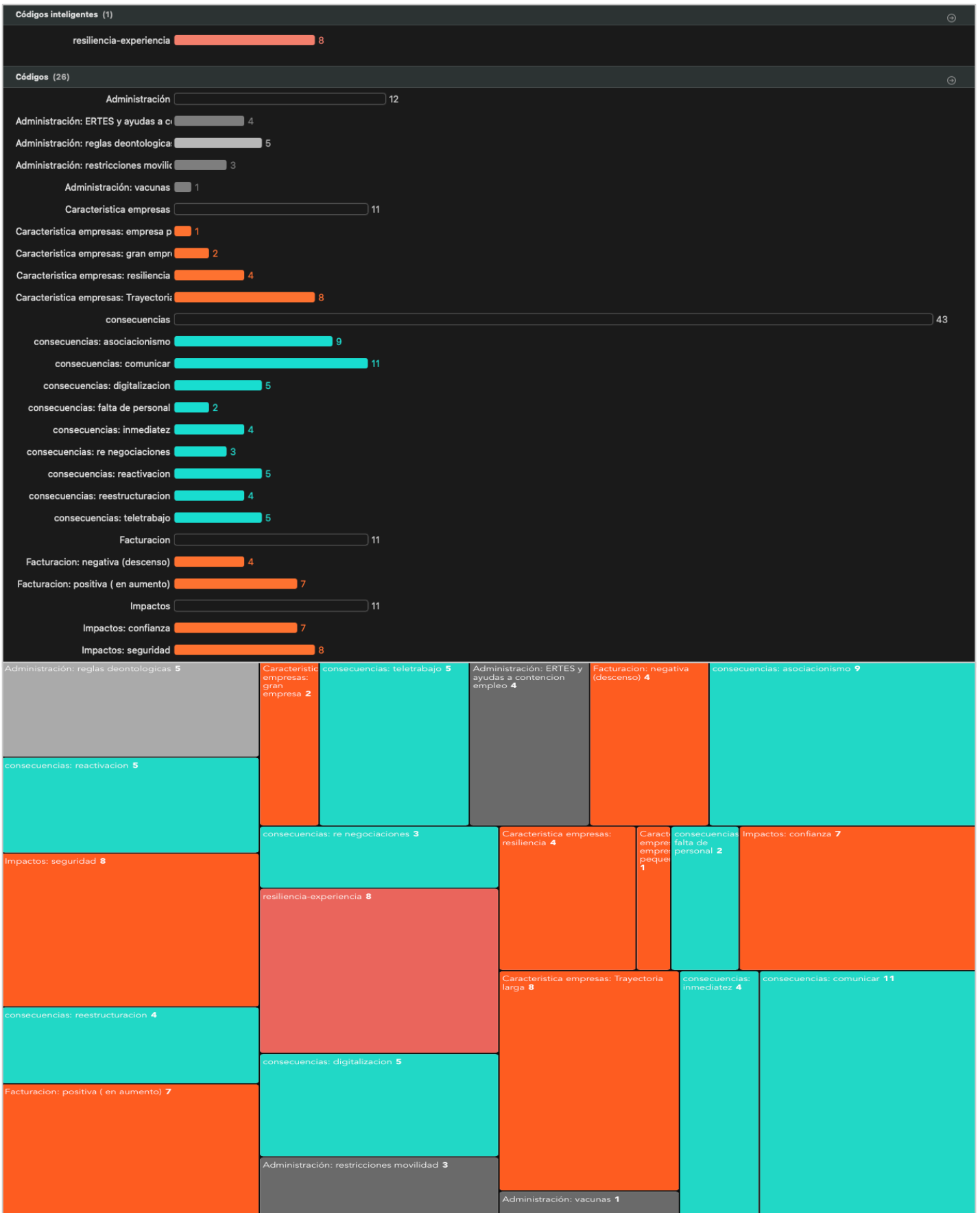
El código **impactos** se crea para analizar los dos ítems más relevantes en este análisis que han demostrado tener concurrencia y se subdivide en dos.

- Seguridad
- Confianza

En el transcurso de este análisis, se identifican **dos tendencias notables** que resulta pertinente destacar. A medida que se prolonga la trayectoria profesional de las empresas, se observa una mayor resiliencia, lo que implica una capacidad más robusta para adaptarse con éxito a las dinámicas y desafíos cambiantes. Es decir, **los códigos larga trayectoria y resiliencia con son concurrentes.**

**Los atributos de seguridad y confianza** manifiestan una relación evidente; ambos elementos presentan una confluencia mutua. Es decir, a medida que la confianza entre dos entidades aumenta, se refuerza la seguridad proporcionada, y viceversa. En consecuencia, cuanto mayor sea la seguridad que ostente uno de los elementos, mayor será la confianza generada, y recíprocamente.

Imagen 87. Esquema de la codificación, frecuencias y árbol de códigos del primer *focus group*



Fuente: elaboración propia

De forma análoga al primer grupo, el punto de partida se sitúa en la presentación de los participantes, y descripción de tu tipo de empresa, trayectoria, etc. en el **segundo grupo focal**.

En este caso contamos con 3 empresas, de tamaños bien diferentes, una pequeña, otra mediana y una grande y multinacional. Coinciden con los del grupo anterior en que sufrieron fluctuaciones fuertes tanto de trabajadores como de facturación, con cambios bruscos y un regreso a una situación en el 2022 que casi supera al 2019. Se reconocen de nuevo las ayudas como elemento de contención del despido muy valioso y se admite que la recuperación iba de la mano de las restricciones. Se vuelve a admitir el enorme poder de la intermediación turística en el proceso de comunicar la situación y alcanzar consensos entre proveedores, clientes y agencias.

“Y sobre todo lo que ha habido ha sido el dar soluciones a los clientes, darnos soluciones a nosotros mismos y dar soluciones a los mismos proveedores”. (30 de marzo de 2023)

También se vuelve a incidir mucho en el concepto de reestructuración para hacer frente a las consecuencias de la pandemia, pero esta vez el enfoque es diferente, se concibe más la reestructuración como concepto asociado a la creatividad, a caballo entre lo virtual y lo presencial,

“todos brindando en casa con la copa, con un cachito online”. (30 de marzo de 2023)

Uno de los encuestados por primera vez admite que teme que no se ha sabido comunicar todo o que no se ha transmitido bien la importancia de su posición y rol de intermediación, considerando que una vez el problema está resuelto, no se pone en valor.

"es que tú lo solucionas todo" porque en incentivo siempre estamos acostumbrados a solucionar todo”. (30 de marzo de 2023)

En este grupo se incide en la pregunta de la encuesta relativa a la procedencia de los incentivos en el año 2021, explicando que el comportamiento fue más o menos el que sigue: en un primer momento se detuvo todo, se congelaron todos los eventos, para después empezar una serie de posposiciones de fechas, todas ellas con una re negociación con proveedores y llegados un punto surgía la disyuntiva: cancelar definitivamente o aplazar de nuevo, pero con un horizonte temporal más amplio. La amplia mayoría postpuso, admiten pocas cancelaciones completas.



"Es que tenemos eventos donde se cambiaron de fechas cuatro veces porque de abril pasaron a junio. De junio, pasaron a octubre. En octubre seguíamos igual, y de octubre ya se pasaron a 2021, y de 2021 pasaron a 2022" (30 de marzo de 2023)

En cuanto al análisis de otros factores asociados a la recuperación, de nuevo se incide en que los avances iban de la mano del levantamiento de restricciones, pero uno de los encuestados incide que estos cambios no eran simultáneos sino que existían no solo diferencias entre países sino incluso dentro del mismo país de España habían diferencias regionales que complicaban mucho la planificación.

"O sea, mismamente en España mismo ibas a Barcelona y no podías hacer nada, ibas a Sevilla y tampoco, en Madrid si podías... O sea, cambiaba mucho. Pero bueno, realmente es que era un latazo viajar". (30 de marzo de 2023)

Otro de las ideas que este grupo afirma es que algunas empresas con la situación de la pandemia habían ahorrado y tenían músculo financiero para invertir en los incentivos, pero que tenían la urgencia de emplear esos fondos antes de que las circunstancias volvieran a cambiar:

"Y otra cosa muy importante ya para reactivarse más después era lo que habían ahorrado las empresas, porque muchas ya habían ahorrado mucho". (30 de marzo de 2023)

Y en tanto en cuanto a la reactivación se refiere, se vuelve. A la proactividad causada por la unión o el asociacionismo que de nuevo se sobresale como una de las mejores consecuencias de la pandemia. Como colectivo se establecieron hasta protocolos propios que, avalados por los propios clientes y por entidades superiores, garantizaban la seguridad, la confianza y la comunicación, de nuevo códigos clave en este análisis

"Propios protocolos: Sociedad Española de Hipertensión que te está diciendo que nuestro protocolo es correcto, tienes aquí a la delegación del Gobierno y tienes aquí a la Comunidad de Madrid que te está diciendo que puedes hacerlo". (30 de marzo de 2023)

El concepto de inmediatez, como consecuencia de la situación de incertidumbre ante la evolución de la pandemia, es un concepto que se analiza más en profundidad en este grupo, pues se define al incentivo como un proyecto que no puede realizarse ni planificarse apresuradamente, y que el acortamiento de los tiempos juega en su detrimento.

“Porque además, con los incentivos sobre todo, nosotros hemos programado siempre con mucho tiempo, porque es ese tiempo que necesitan para vender o no vender, para que se convierta el incentivo. El incentivo al final es el premio. O sea, cuando ya la gente viaja, ya lo ha gastado, ya lo ha ganado, ya ha producido”. (30 de marzo de 2023)

También se han redefinido algunos atributos del viaje de incentivo como son su incapacidad para ser sustituido:

“Nosotros hemos intentado adaptar a alguna presentación de producto, pero un incentivo es imposible sustituir”.

“Pues me acuerdo de una presentación que hicimos de producto que era digital y lo que se hizo fue enviar a cada uno de los (pero que lo habremos hecho muchos), a cada uno de los inscritos, a bueno, a los que tenían que asistir a la presentación de producto. Pues una especie de coffee break, con mensajería, organizado todo y demás a sus casas. A sus casas particulares, no a sus oficinas porque estaban en casa. Pero vamos, o sea, el incentivo es totalmente... Es imposible hacer una cena en la sabana, en tu salón”. (30 de marzo de 2023)

Este grupo focal permite hacer unas nuevas conexiones de códigos como son la conexión entre la tecnología, la digitalización y el teletrabajo y la reestructuración. Es decir, si no se poseen los avances tecnológicos, las herramientas, los programas y las conexiones correctas, no es posible deslocalizar la fuerza laboral y no se puede dar esa reestructuración que muchas empresas emprendieron para poder adaptarse a la pandemia.

”Nos hemos dado cuenta que podemos hacerlo. Nosotros creemos que ya lo hacíamos antes. Ahora nos hemos familiarizado mucho más, lógicamente, pues con todos los gadgets, con aplicaciones, con portátiles, con absolutamente todo”. (30 de marzo de 2023)

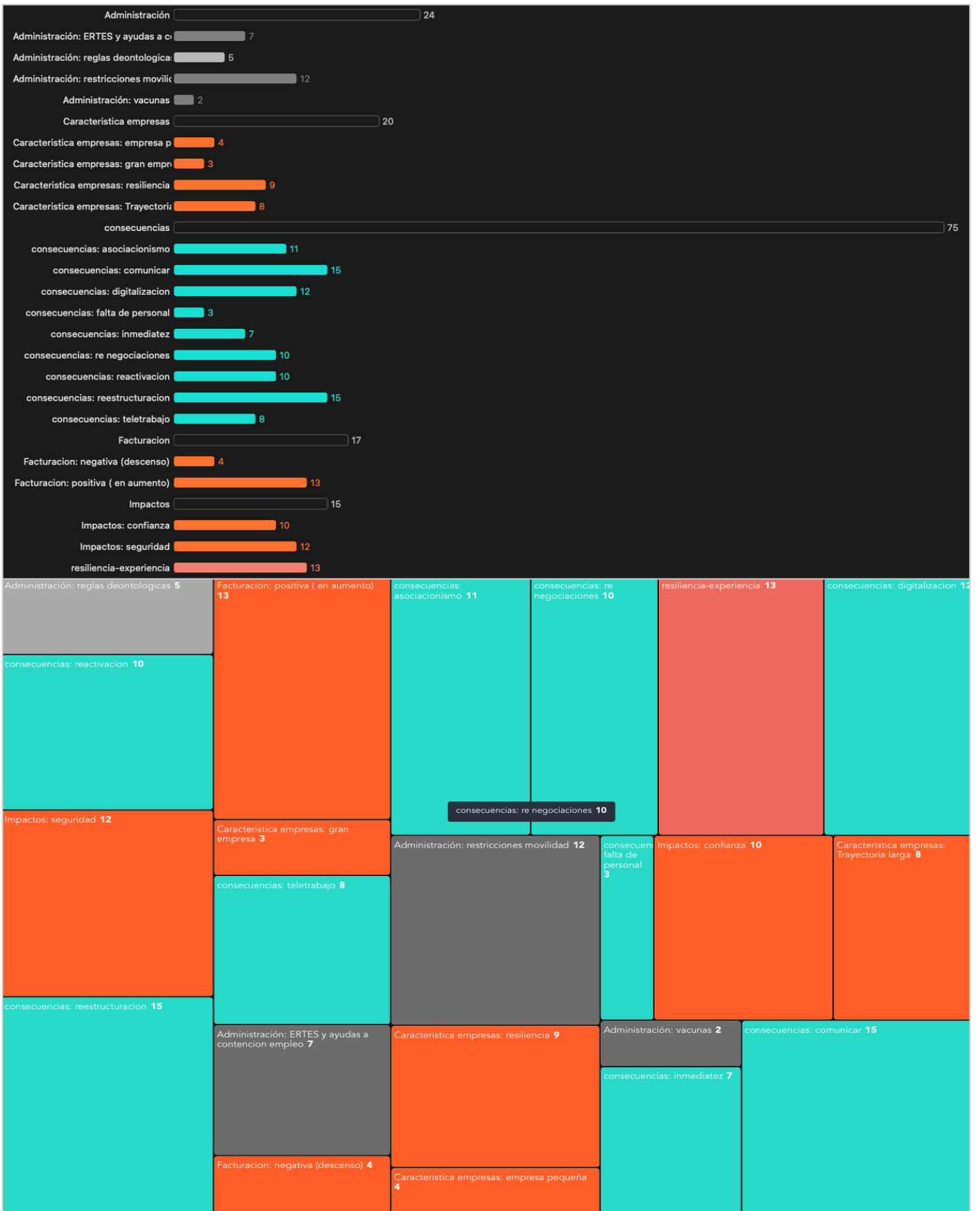
Por último, el concepto de asociacionismo surge de nuevo para remarcar su relevancia crucial en esta crisis. Un encuestado admitió que una de las facetas que también consideró positiva fue precisamente la cohesión, específicamente la cohesión sectorial. Señaló la importancia de esta colaboración entre los actores del sector. Durante ese período, experimentaron una notable sinergia, reconocida tanto interna como externamente. Es decir, personas que los observaban, como colaboradores, otras agencias y clientes, entre otros. Lejos de ser percibida como una amenaza, la colaboración se consideraba una evolución positiva. No representaba ninguna amenaza, sino más bien una mejora positiva tanto para los clientes como para los colaboradores, así como para ellos mismos.

Por último aparece otra correlación interesante a la hora de analizar todos los códigos y es que el concepto profesionalidad aparece siempre ligado a las palabras confianza y seguridad, por lo que nos lleva a considerar a uno consecuencia del otro.

Estos resultados han sido extraídos después de la codificación mediante ATLAS.ti, en el que se han identificado los mismos códigos y subcódigos que en el grupo anterior, si bien cabe remarcar en esta ocasión:

1. Que el concepto comunicación adopta un atributo negativo con contraprestación a la tendencia del anterior grupo, pues uno de los encuestado considera, haciendo autocrítica que se debería haber podido comunicar mejor el poder de la intermediación frente a clientes y proveedores, para aumentar así aún más su valor.
2. Se han encontrado relaciones directas entre seguridad, confianza y un nuevo concepto que es la profesionalidad. La profesionalidad es identificada como un ítem de calidad fundamental para la recuperación del sector, siendo mencionada de manera destacada por los participantes durante la conversación. En este contexto, la profesionalidad se posiciona como un componente clave, inseparable de la confianza y contribuyendo significativamente a la mejora general del sector.

Imagen 88. Esquema de la codificación, frecuencias y árbol de códigos del segundo *focus group*



Fuente: elaboración propia

En la sección de explicación metodológica, se destaca que uno de los participantes no pudo asistir a las sesiones debido a compromisos de agenda, aunque ofreció someterse a una **entrevista individual** posterior, cuyos **resultados** se presentan a continuación. La empresa analizada se autodenomina como una entidad de gran envergadura con diversos departamentos que atienden a clientes corporativos de todo tipo, abarcando el segmento MICE en su totalidad, lo que significa que no se limita exclusivamente a servicios de incentivos. Según la entrevista, Su trayectoria en el sector es extensa y ha estado inmersa en fusiones y adhesiones con otras agencias.

Al igual que los participantes previos, reconoce que la crisis de 2013 marcó un punto crucial de inflexión y reinventación, preparándolos de manera más efectiva para la situación pandémica. Una vez más, nos encontramos con empresas que, debido a su extensa trayectoria y experiencia, exhiben una mayor resiliencia frente a los cambios. Destaca que 2019 se consideró récord en facturación, partiendo así de un periodo de especial bonanza.

Siguiendo la línea de los demás entrevistados, la llegada de la pandemia y el consecuente confinamiento conllevaron un ERTE que afectó al 100% de la plantilla. Sin embargo, en los meses subsiguientes, se realizaron despidos que representaron aproximadamente un 30%. Se señala que, según la entrevista, prácticamente todas las personas fueron recontratadas para la fecha en que se llevó a cabo la entrevista, y aquellas que no lo fueron se debieron a un cambio de sector.

Este aspecto plantea un desafío nuevo, junto con la escasez de personal, que es la integración de equipos. El encuestado admite que esto supone un considerable desgaste para garantizar el correcto funcionamiento de todo, especialmente con los nuevos enfoques y reinversiones implementados después de la pandemia. También señala que, a diferencia del pasado, se incorporaron perfiles seniors, los cuales enfrentan mayores dificultades para integrarse en la empresa debido a sus comportamientos o metodologías adquiridas, lo que dificulta su adaptación a la cultura de la empresa.

La escasez de personal cualificado es otro desafío común que menciona. Sin embargo, en este caso, también hace referencia a la necesidad de retener el talento. Destaca que reclutar personal no es suficiente; es imperativo mantenerlos y aprender a cohesionar los equipos. Reconoce que esta reestructuración ha traído nuevos desafíos y reflexiona:

“Creo que aquí ese trabajo se está haciendo, también es nuevo, un poco el pensar más que la gente tiene la vida más allá de las empresas”. (20 de abril de 2023)

En cuanto a las consecuencias, el entrevistado confirma, al igual que sus colegas, que el teletrabajo y la flexibilidad han sido elementos clave en las adaptaciones, brindando un enfoque positivo durante la pandemia. La flexibilización ha resultado beneficiosa para conciliar responsabilidades y replantear prioridades de manera efectiva.

Otro de los retos que el entrevistado reconoce, como consecuencia de la pandemia, está relacionado con el **aumento de costes y la inflación**. Se destaca que algunos clientes de larga trayectoria mantenían presupuestos anuales similares, lo que implicó un esfuerzo adicional para explicarles los nuevos precios, ahora más elevados debido a la subida de costes en diversos aspectos, como avión y hoteles.

“¿Cuál es el hándicap que tenemos y más en incentivos? Que el cliente que lleva pagando lo mismo por un viaje a República Dominicana, por ponerte un ejemplo, así lo más sencillo, lleva pagando lo mismo casi 20 años. ¿Qué pasa? Que ahora hay una subida de un 50% de todo, ¿sabes? De avión, de hoteles... Claro. Y encima vienes de un año en el que las cosas eran muy baratas porque no había demanda... Una subida y cuesta. Claro, el viaje que antes era 2.000 € ahora son 3000, 4000...”. (20 de abril de 2023)

La consecuencia para el entrevistado es una pérdida de calidad, y reconoce que están teniendo que ofrecer servicios muy genéricos que pierden la esencia de lo que realmente supone un incentivo, que es un proyecto muy a medida.

En cuanto al sector, admite que su esencia está basada en no ser estático, sino dinámico, con una constante evolución y búsqueda de nuevos retos y desafíos. Destaca que este concepto debe permear toda la cadena de distribución, uniendo a cada participante para aportar valor desde su posición. Subraya la creatividad como factor diferenciador, además de la facilitación logística.

La inmediatez, el ahorro acumulado en las empresas y la urgencia por gastar presupuestos también están presentes, atribuyéndolo de nuevo, a la incertidumbre:

“Si no lo gastas en el 22, pues quién sabe, en el 23 ese dinero no te lo van a estar guardando”.(20 de abril de 2023)

Para finalizar, incide en el concepto del asociacionismo, pero añade un enfoque: también ha servido para denunciar mala praxis entre clientes, porque en el pasado al no estar conectados las empresas que competían por el mismo cliente, este podía negociar con más

poder, pero en la actualidad, esta unión de agencias ha servido para comunicarse unos con otros y no aceptar cláusulas o condiciones abusivas por parte de clientes.

“Y nos ha valido pues para evitar situaciones, abusos por parte de los clientes en muchos casos sabes. Es decir, "nos estaba tomando el pelo a los dos y tú no eres tan idiota como parece. [...]" y ha valido efectivamente para que haya mucha unión en el sector que nunca la había habido. La verdad que efectivamente este es uno de los cambios [...]”. (20 de abril de 2023)

A continuación, se presenta el esquema de análisis del código del documento, filtrado mediante el *software* ATLAS.ti. En este análisis, se exhiben todos los códigos, indicando tanto los totales como los parciales específicos de esta entrevista en particular.

Imagen 89. Resultados del análisis código documento para el documento de la entrevista

		3 Entrevista complementaria 24	Totales
●  Administración	26	2	2
●  Administración: ERTES y ayudas a contencion empleo	8	1	1
●  Administración: reglas deontologicas	5		0
●  Administración: restricciones movilidad	13	1	1
●  Administración: vacunas	2		0
●  Característica empresas	23	3	3
●  Característica empresas: empresa pequeña	4		0
●  Característica empresas: gran empresa	4	1	1
●  Característica empresas: resiliencia	11	2	2
●  Característica empresas: Trayectoria larga	9	1	1
●  consecuencias	90	15	15
●  consecuencias: asociacionismo	14	3	3
●  consecuencias: comunicar	16	1	1
●  consecuencias: digitalizacion	12		0
●  consecuencias: falta de personal	5	2	2
●  consecuencias: inmediatez	8	1	1
●  consecuencias: re negociaciones	14	4	4
●  consecuencias: reactivacion	12	2	2
●  consecuencias: reestructuracion	21	6	6
●  consecuencias: teletrabajo	9	1	1
●  Facturacion	21	4	4
●  Facturacion: negativa (descenso)	6	2	2
●  Facturacion: positiva ( en aumento)	17	4	4
●  Impactos	18	3	3
●  Impactos: confianza	13	3	3
●  Impactos: seguridad	13	1	1
●  resiliencia-experiencia	16	3	3
<b>Totales</b>		<b>66</b>	<b>66</b>

Fuente: elaboración propia

Imagen 90. Resultados del análisis código documento para los tres documentos analizados: *focus group 1*, *focus group 2* y entrevista

	1 Focus Group 1 79	2 Focus Group 2 51	3 Entrevista complementaria 24	Totales	
● ◊ Administración	26	12	12	2	26
● ◊ Administración: ERTES y ayudas a contencion empleo	8	4	3	1	8
● ◊ Administración: reglas deontologicas	5	5			5
● ◊ Administración: restricciones movilidad	13	3	9	1	13
● ◊ Administración: vacunas	2	1	1		2
● ◊ Característica empresas	23	11	9	3	23
● ◊ Característica empresas: empresa pequeña	4	1	3		4
● ◊ Característica empresas: gran empresa	4	2	1	1	4
● ◊ Característica empresas: resiliencia	11	4	5	2	11
● ◊ Característica empresas: Trayectoria larga	9	8		1	9
● ◊ consecuencias	90	43	32	15	90
● ◊ consecuencias: asociacionismo	14	9	2	3	14
● ◊ consecuencias: comunicar	16	11	4	1	16
● ◊ consecuencias: digitalización	12	5	7		12
● ◊ consecuencias: falta de personal	5	2	1	2	5
● ◊ consecuencias: inmediatez	8	4	3	1	8
● ◊ consecuencias: re negociaciones	14	3	7	4	14
● ◊ consecuencias: reactivación	12	5	5	2	12
● ◊ consecuencias: reestructuración	21	4	11	6	21
● ◊ consecuencias: teletrabajo	9	5	3	1	9
● ◊ Facturación	21	11	6	4	21
● ◊ Facturación: negativa (descenso)	6	4		2	6
● ◊ Facturación: positiva ( en aumento)	17	7	6	4	17
● ◊ Impactos	18	11	4	3	18
● ◊ Impactos: confianza	13	7	3	3	13
● ◊ Impactos: seguridad	13	8	4	1	13
● ◊ resiliencia-experiencia	16	8	5	3	16
<b>Totales</b>	<b>198</b>	<b>146</b>	<b>66</b>	<b>410</b>	

Fuente: elaboración propia





## Índice del Capítulo 8

---

8.1.	Entrevistas Turquía	327
8.2.	Entrevistas España y Reino Unido	332
8.3.	Grupos focales	339
8.4.	Globales	344

# Capítulo 8: RESULTADOS GENERALES Y DISCUSIÓN

## 8.1. Entrevistas Turquía

Como ya hemos observado en el capítulo anterior, el orden con el que se efectuaron las tres etapas de recogida de datos resulta crucial para entender los resultados.

La primera parte de las entrevistas se centran en diferentes personalidades del sector de los eventos y el llamado turismo de reuniones, con una enorme variabilidad en las tipologías analizadas. Las entrevistas fueron realizadas entre el 16 de abril y el 15 de noviembre de 2021 y aún existían restricciones en cuanto a movilidad internacional, medidas de seguridad y algunas de las consecuencias de la pandemia estaban muy recientes. Esta primera tanda de entrevistas fue crucial para poder comparar acciones tanto a nivel general por parte de las administraciones, como las efectuadas a nivel más específico como las llevadas a cabo por las diferentes asociaciones. La enorme variabilidad de los perfiles analizados también permitió entender que nos hallamos ante un sector fuertemente heterogéneo, con muchas relaciones con otros sectores productivos y precisamente esa riqueza es la que permitió, en algunos casos ser más capaces de ofrecer alternativas o adaptarse con mejores resultados a la situación vivida.

A la hora de codificar las entrevistas, observamos que los códigos principales se constituyen de la siguiente forma:

Por un lado, encontramos el **código administración**, que se refiere a las medidas adoptadas por las entidades gubernamentales y dentro de esta sección aparecen los subcódigos de **apertura fronteras, ayudas contra despidos, cuarentenas, postposición de tasas o vacunas**. A excepción de la primera entrevista, en todas las siguientes se nombran algunas de estas medidas, lo que nos lleva a concluir que las medidas fueron relevantes para el sector y marcaron en muchos casos los tiempos de recuperación del mismo.

Por otro lado, encontramos códigos como: **asociacionismo, creatividad, diversificación, experiencialidad, flexibilidad en presencialidad, larga trayectoria, personal cualificado y resiliencia** que nos indican consecuencias de la pandemia o muestran algunos de los factores clave en su recuperación.

El tercero de los bloques de códigos se engloba bajo el código **medidas adoptadas** y aquí encontramos una variedad de conceptos que si se repiten con una frecuencia notable en todas y cada una de las entrevistas. Nos hablan de estas estrategias, en parte impuestas, en parte desarrolladas para poder mantener la celebración de los eventos, reuniones o actividades. Aquí como se podrá comprobar a lo largo de este capítulo, cobra especial relevancia **la tecnología** y sus aplicaciones para poder transformar lo presencial en virtual.

El cuarto y último de los bloques se centra en las **tipologías de eventos analizados** y aquí encontramos desde **las bodas, eventos de música en vivo, exhibiciones, incentivo y el segmento MICE en general**. Como indicábamos antes, es muestra de la enorme variedad de perfiles entrevistados. Pero también de la magnitud del alcance de la pandemia para con el sector entero, pues no existe prácticamente ningún tipo de evento que no se viera afectado por este fenómeno mundial o que no requiriese de adaptaciones necesarias para su subsistencia.

A continuación, puede observarse la tabla 12 de frecuencias de código-documentos (Tabla 12) para este primer bloque de entrevistas.

Tabla 12. Frecuencias de códigos-documentos entrevistas Turquía

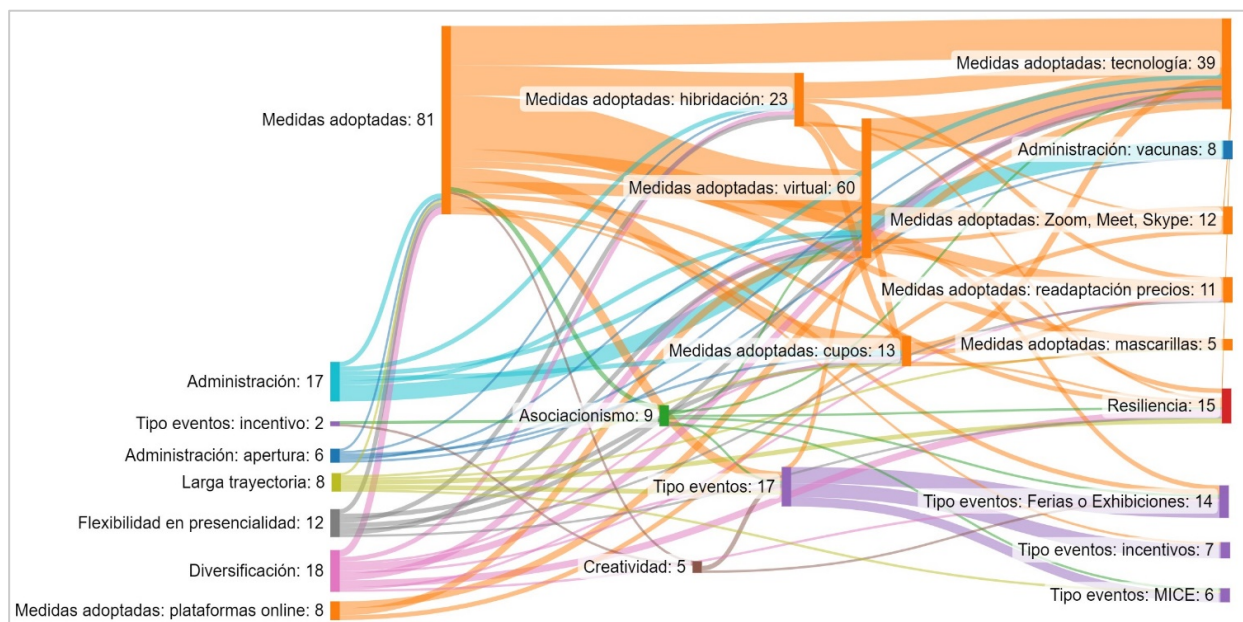
<b>Códigos</b>	<b>T.1</b>	<b>T.2</b>	<b>T.3</b>	<b>T.4</b>	<b>T.5</b>	<b>Totales</b>
Administración	0	3	3	5	2	13
Administración: apertura fronteras	0	0	0	0	1	1
Administración: ayudas contra despidos	0	1	2	2	0	5
Administración: cuarentenas	0	0	0	0	1	1
Administración: Posposición tasas	0	0	0	1	0	1
Administración: vacunas	0	2	1	2	1	6
Asociacionismo	0	2	2	3	5	12
Creatividad	0	0	0	6	0	6
Diversificación	0	0	1	5	3	9
Evento congresual	0	1	0	1	1	3
Eventos Académicos	3	0	0	0	0	3
Eventos Académicos: ceremonias	1	0	0	0	0	1
Eventos Académicos: conferencias	2	0	0	0	0	2
Experiencialidad	0	0	1	2	0	3
Flexibilidad en presencialidad	0	1	0	0	2	3
Larga trayectoria	0	1	2	3	1	7
Medidas adoptadas	11	17	5	11	11	55
Medidas adoptadas: asíncrono	0	1	0	0	0	1
Medidas adoptadas: clases online	1	0	0	0	0	1
Medidas adoptadas: cupos	1	1	1	1	2	6
Medidas adoptadas: desinfectantes	1	0	1	0	0	2
Medidas adoptadas: distancia social - marcadores	1	0	1	0	0	2
Medidas adoptadas: distribución asientos	1	1	1	0	0	3
Medidas adoptadas: exteriores	1	0	1	0	0	2
Medidas adoptadas: hibridación	0	4	1	3	5	13
Medidas adoptadas: mascarilla	1	1	1	0	0	3
Medidas adoptadas: multi-sede	0	0	0	0	1	1
Medidas adoptadas: PCR antes evento	0	0	1	0	0	1
Medidas adoptadas: plataformas online	1	2	0	1	1	5
Medidas adoptadas: postposición	0	2	0	2	1	5
Medidas adoptadas: prohibición F&B	0	0	1	0	0	1
Medidas adoptadas: readaptación precios	0	4	0	0	1	5
Medidas adoptadas: tecnología	1	4	1	4	7	17
Medidas adoptadas: virtual	1	6	3	6	7	23
Medidas adoptadas: Zoom, meet Skype.	1	1	0	2	1	5
Personal cualificado	0	0	0	1	2	3
Resiliencia	0	1	3	2	2	8
Tipo eventos	0	4	1	8	4	17
Tipo eventos: bodas	0	0	0	1	0	1
Tipo eventos: eventos de música en vivo	0	0	1	1	1	3
Tipo eventos: Ferias o Exhibiciones	0	3	0	2	2	7
Tipo eventos: incentivo	0	1	0	3	2	6
Tipo eventos: MICE	0	0	0	1	2	3
<b>Totales</b>	<b>28</b>	<b>64</b>	<b>35</b>	<b>79</b>	<b>69</b>	<b>275</b>

Fuente: elaboración propia

Una vez analizadas estas frecuencias, podemos visualizarlas de forma distinta para poder seguir extrayendo información relevante, gracias al diagrama de Sankey.

El diagrama de Sankey, muestra el flujo y la relación que existe entre los códigos utilizados, donde, por una parte, encontramos el flujo que se vuelve más denso o grueso cuando existe mayor recurrencia entre dos códigos, y, por otra parte, la relación la observamos en los colores que avanzan de un primer a un segundo código en el orden en que se menciona en el relato de los participantes.

Imagen 91. Diagrama de Sankey entrevistas Turquía



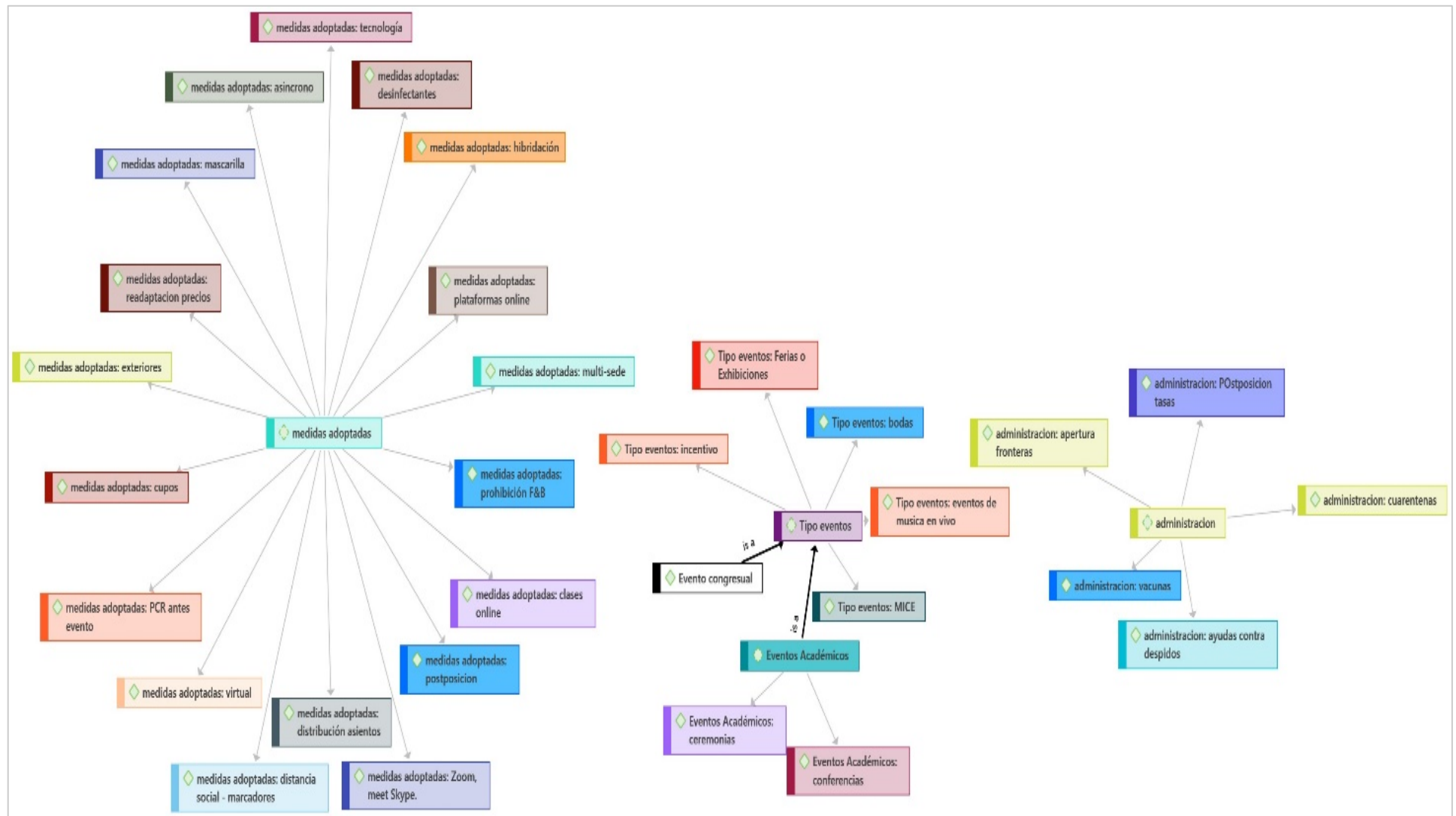
Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti

Observando este diagrama (Imagen 91) corroboramos las concordancias antes descritas y ponemos de manifiesto la importancia de algunos de estos códigos, como la tecnología en el código medidas adoptadas, seguido de hibridación y virtualidad. Además, se revelan concurrencias de códigos, es decir, que se vinculan de manera directa. Cabe destacar que la resiliencia que recordemos habíamos definido como “[...] la capacidad de seguir funcionando bien en esas situaciones adversas, [...]” (Moya et al., 2020, p. 90), se vincula en el relato de los y las entrevistadas con los conceptos de asociacionismo, diversificación, y larga trayectoria.

Otra de las concurrencias de códigos que nos permiten extraer resultados concluyentes es la relación entre cualquier tipo de eventos y la tecnología o el asociacionismo. Como indicábamos antes, la tecnología se destaca como la herramienta o la estrategia mas utilizada, por cualquier tipología de eventos para poder tener continuidad.

Para finalizar este análisis usaremos la imagen 92 que nos muestra la red semántica de estas entrevistas.

Imagen 92. Red semántica entrevistas Turquía.



Fuente: elaboración propia ATLAS.TI

La red semántica se genera a partir de los recursos gráficos de la herramienta ATLAS.ti y permite visualizar las relaciones que se manifiestan durante el análisis. El uso de esta herramienta simplifica la exploración y la conexión visual de la información cualitativa, brindando una comprensión más clara y detallada de las relaciones identificadas. Como observamos, en este caso se nos muestran los códigos antes descritos con sus respectivos subcódigos relacionados. En esta imagen se han prescindido de los códigos que no están vinculados con un código "paraguas" pero anteriormente se habían identificado como consecuencias o factores clave en la recuperación.

## 8.2. Entrevistas España y Reino Unido

En el segundo bloque de entrevistas, realizadas a personas expertas del segmento MICE en España y Reino Unido se concretan los conceptos nombrados anteriormente y se desgranar con mucho más detalle. En esta segunda sección, se procede a la categorización de los códigos objeto de análisis en diversos bloques:

El bloque **código administración** se distingue por emplear subcódigos que detallan las medidas adoptadas por las administraciones de los países frente a la situación pandémica. Abarca aspectos como la atención sanitaria, las ayudas para la contención del empleo (ERTES), regulaciones, restricciones de fronteras y vacunación. Estas medidas exhiben notables similitudes con las previamente abordadas, subrayando una vez más los paralelismos entre los dos países en estudio.

El código **asociacionismo** adquiere un nivel de detalle más pronunciado, desglosándose en subcódigos tales como colaboración, conexión sectorial, conexión comunicativa, conexión internacional, formación, representación y unión. Este código explora en detalle las ventajas que las asociaciones aportaron al proceso de recuperación. Aunque no es mencionado por la mayoría de los entrevistados, es lógico que lo destaquen aquellos representantes de las tres asociaciones entrevistadas: IDEMICE, MPI e ICCA.

En la sección dedicada a las **consecuencias de la pandemia**, descrita con mayor detalle, se presentan tanto repercusiones negativas como positivas. Entre los subcódigos se incluyen conceptos como ahorro de costes laborales, implicaciones medioambientales, flexibilidad laboral y revalorización del talento como aspectos positivos, mientras que la falta de personal en eventos MICE, la fatiga del uso de plataformas como Zoom y las



consecuencias económicas se identifican como negativas. Los tres conceptos más recurrentes en esta sección son las consecuencias económicas, el *engagement* y la profesionalidad. Se observa que las consecuencias, a pesar de implicar una pérdida económica en su mayoría, también conllevan una respuesta positiva de la fuerza laboral en pro del talento y la vinculación.

En el **código medidas**, se presenta un listado más exhaustivo en comparación con el bloque anterior, destacando la prevalencia de soluciones tecnológicas. No supone una sorpresa comprobar que la tecnología es el código más mencionado, seguido por la hibridación, reconversión y seguridad.

Finalmente, al examinar los **tipos de eventos** mencionados, se aprecia una mayor delimitación en las tipologías, ya que todos los eventos referidos se circunscriben exclusivamente al ámbito MICE. Se menciona un evento "virtual" que no pertenece a ninguna tipología concreta, sino que se presenta como un canal para continuar celebrando las tipologías MICE anteriores.

Tabla 13. Frecuencias de códigos-documentos entrevistas España y Reino Unido

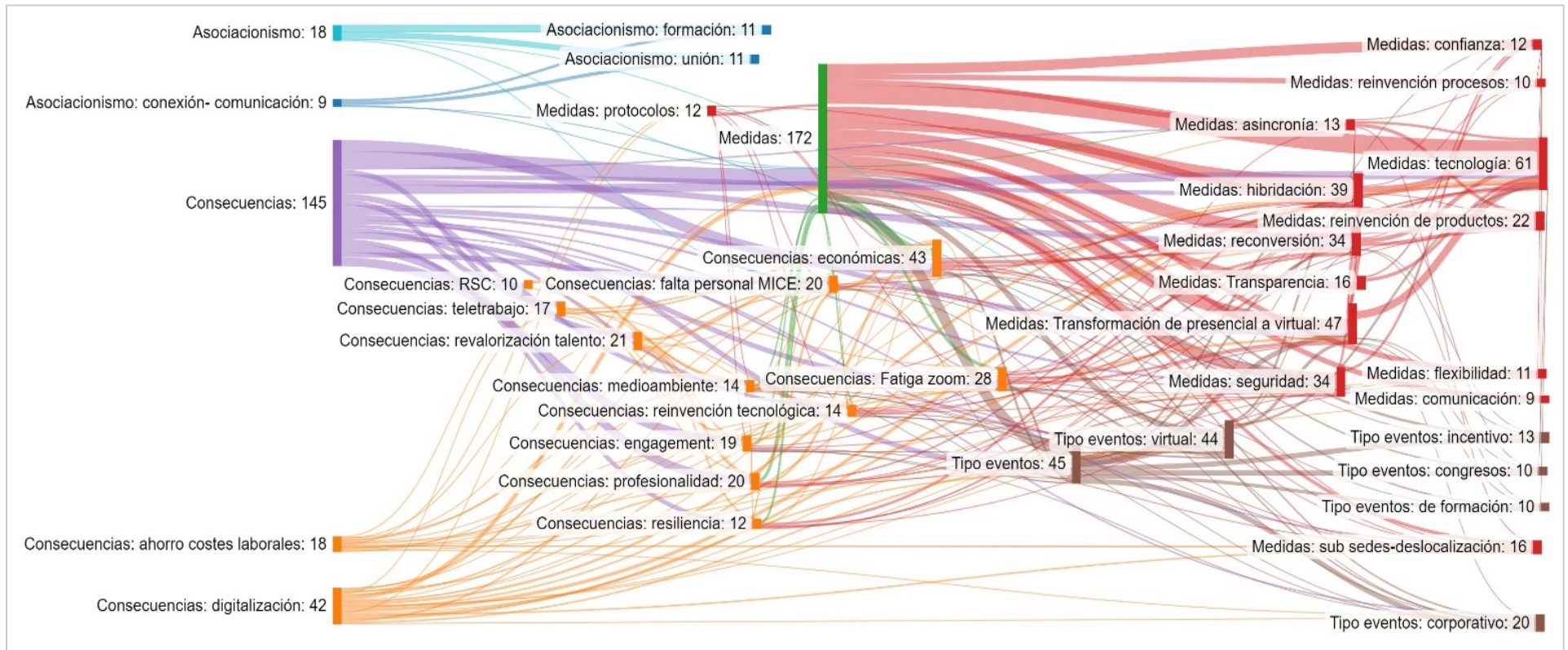
<b>Códigos</b>	<b>T2.1</b>	<b>T2.2</b>	<b>T2.3</b>	<b>T2.4</b>	<b>T2.5</b>	<b>T2.6</b>	<b>Totales</b>
Administración	0	2	4	0	0	3	<b>9</b>
Administración: atención sanitaria	0	0	0	0	0	1	<b>1</b>
Administración: ayudas ERTES	0	1	0	0	0	1	<b>2</b>
Administración: regulaciones	0	0	0	0	0	1	<b>1</b>
Administración: restricciones fronteras	0	0	2	0	0	0	<b>2</b>
Administración: vacunas	0	1	3	0	0	0	<b>4</b>
Asociacionismo	<b>19</b>	0	0	2	0	0	<b>21</b>
Asociacionismo: colaboración	2	0	0	1	0	0	<b>3</b>
Asociacionismo: conexión sectorial	2	0	0	0	0	0	<b>2</b>
Asociacionismo: conexión- comunicación	4	0	0	2	0	0	<b>6</b>
Asociacionismo: conexión- internacional	3	0	0	0	0	0	<b>3</b>
Asociacionismo: formación	8	0	0	0	0	0	<b>8</b>
Asociacionismo: promoción	1	0	0	0	0	0	<b>1</b>
Asociacionismo: representación	5	0	0	1	0	0	<b>6</b>
Asociacionismo: unión	6	0	0	1	0	0	<b>7</b>
Consecuencias	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>56</b>
Consecuencias: ahorro costes laborales	1	1	0	0	2	0	<b>4</b>
Consecuencias: digitalización	0	1	1	1	1	2	<b>6</b>
Consecuencias: económicas	1	4	1	0	2	5	<b>13</b>
Consecuencias: engagement	3	3	1	2	1	0	<b>10</b>
Consecuencias: falta personal MICE	1	2	0	0	2	1	<b>6</b>
Consecuencias: Fatiga zoom	0	1	1	0	2	2	<b>6</b>
Consecuencias: fiscalidad diferente	0	1	0	0	0	0	<b>1</b>
Consecuencias: flexibilidad laboral	1	0	0	1	1	0	<b>3</b>
Consecuencias: inmediatez	0	0	0	0	1	1	<b>2</b>

Consecuencias: mediciones ROI	0	1	1	0	0	0	2
Consecuencias: medioambiente	2	1	0	0	0	2	5
Consecuencias: profesionalidad	0	1	4	2	2	1	10
Consecuencias: reinversión tecnológica	0	2	0	0	2	0	4
Consecuencias: resiliencia	0	0	3	1	0	1	5
Consecuencias: revalorización talento	1	1	2	1	2	0	7
Consecuencias: RSC	2	1	0	0	0	3	6
Consecuencias: teletrabajo	1	2	0	0	1	1	5
Consecuencias: virtual-no Networking	0	1	0	0	0	1	2
Medidas	13	9	20	9	9	28	88
Medidas: asincronía	1	0	0	0	0	4	5
Medidas: cancelación	0	0	2	1	0	1	4
Medidas: comunicación	0	0	0	1	0	5	6
Medidas: confianza	2	0	4	1	0	3	10
Medidas: destinos locales	0	1	0	0	0	0	1
Medidas: flexibilidad	0	0	0	2	1	3	6
Medidas: grupos burbuja	0	0	1	0	0	2	3
Medidas: hibridación	3	4	0	1	4	4	16
Medidas: mascarillas	0	1	0	0	0	0	1
Medidas: metaverso	0	0	0	2	0	0	2
Medidas: PCR	0	1	1	0	0	0	2
Medidas: postposición	1	0	2	0	0	2	5
Medidas: proactividad	0	0	0	1	0	2	3
Medidas: protocolos	0	1	1	0	0	1	3
Medidas: reconversión	0	2	7	2	1	3	15
Medidas: reinención de productos	2	1	1	0	1	2	7
Medidas: reinención procesos	2	0	1	0	0	0	3
Medidas: renegociación	0	0	1	0	0	2	3
Medidas: seguridad	0	2	4	1	2	4	13
Medidas: sub sedes-deslocalización	0	1	0	0	1	2	4
Medidas: tecnología	4	2	4	2	4	5	21
Medidas: Transformación de presencial a virtual	1	2	3	2	2	4	14
Medidas: transparencia	2	2	0	0	0	3	7
Medidas: trazabilidad	0	0	1	0	0	0	1
Tipo eventos	1	2	4	2	6	8	23
Tipo eventos: congresos	0	0	0	0	1	4	5
Tipo eventos: convenciones	0	0	0	0	1	1	2
Tipo eventos: corporativo	1	1	0	1	1	2	6
Tipo eventos: de formación	0	0	1	1	2	0	4
Tipo eventos: exhibiciones/ ferias	0	0	0	0	2	1	3
Tipo eventos: incentivo	0	1	2	0	1	2	6
Tipo eventos: virtual	1	1	1	1	5	2	11
<b>Totales</b>	<b>108</b>	<b>69</b>	<b>93</b>	<b>48</b>	<b>74</b>	<b>140</b>	<b>532</b>

Fuente: elaboración propia

Continuando con el análisis, pasamos a observar el diagrama de Sankey de este segundo bloque de entrevistas (Imagen 98).

Imagen 93. Diagrama de Sankey entrevistas España y Reino Unido



Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti

En este caso observamos mucha más dispersión entre las conexiones de los términos, pero de nuevo concurren una serie de repeticiones, como por ejemplo las que unen las consecuencias con las medidas tecnológicas. Nos lleva este punto a ver la relación de nuevo existente entre la tecnología y todas las consecuencias y medidas adoptadas para poder seguir celebrando eventos y reuniones. La digitalización es otro código que tiene conexiones con muchos otros como los de los bloques de medidas y que aplica a las diversas tipologías de eventos.

Vemos por tanto y en resumen, que casi todos los códigos están relacionados o tienen puntos de inflexión, si bien no se permite la visualización tan directa de códigos concurrentes como observábamos en el anterior bloque.

Se evidencia una destacada presencia de conceptos vinculados a las medidas, con una frecuencia de 172 ocurrencias, y a las consecuencias, con 145 ocurrencias. En lo que respecta a las medidas, según la narrativa de los entrevistados, las más relevantes están relacionadas con aspectos tecnológicos, reconversión, transformación tanto presencial como virtual, y aquellas vinculadas a la seguridad.

Por otro lado, en lo que concierne a las consecuencias, las principales se entrelazan en el relato con aquellas asociadas a los impactos económicos y la fatiga derivada del uso de la plataforma Zoom.

No obstante, al explorar las redes semánticas, se desprenden relaciones de particular interés. Un ejemplo notorio es la interconexión entre las medidas de transparencia y confianza, revelando una correlación directa: a medida que se implementa una, la otra se ve potenciada. En el contexto de la gestión de eventos, se infiere que una comunicación clara y fiable sobre los acontecimientos y las medidas adoptadas contribuye significativamente a generar confianza tanto entre los empleados como entre los clientes.

Otra relación destacada se evidencia en la conexión entre los subcódigos de protocolos y seguridad, ambos englobados en la categoría de medidas. Resulta evidente la correlación, ya que el cumplimiento de los protocolos conlleva automáticamente el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas.

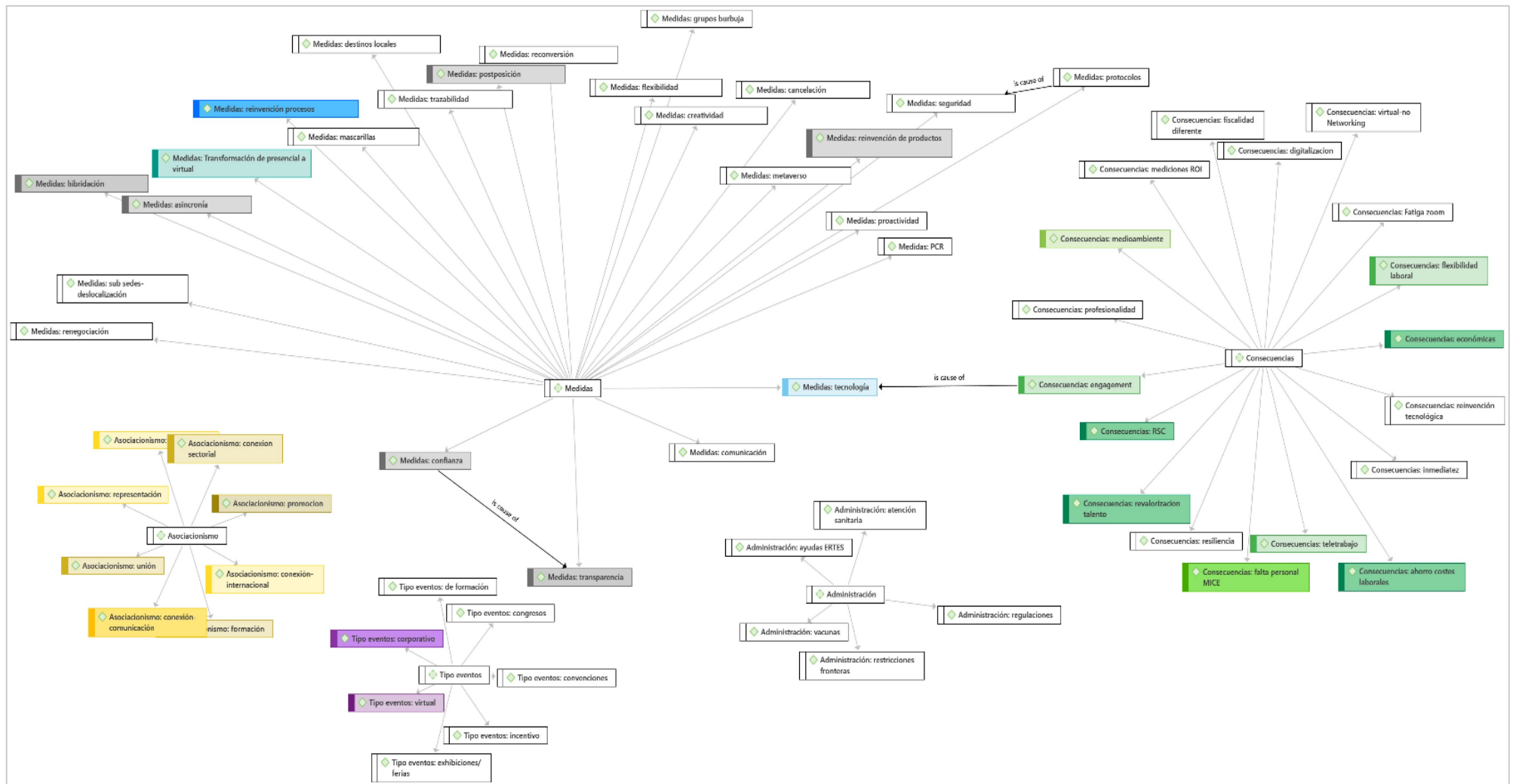
Adicionalmente, se identifica una relación entre las medidas y las consecuencias, específicamente en el ámbito de la vinculación o *engagement*, lograda gracias a la integración de tecnología. Es decir, la implementación de medidas tecnológicas se traduce en la consecuencia positiva de fortalecer la vinculación o *engagement*, subrayando así la influencia directa de ciertas medidas en los resultados obtenidos.

En consecuencia, la tecnología no solo se erige como un medio para cumplir con las medidas de seguridad, sino que se convierte en un agente transformador que contribuye a la creación de una experiencia integral y comprometida.

La relación entre la adopción de tecnología como medida y la consecuente vinculación o *engagement* evidencia cómo la aplicación de estrategias innovadoras puede trascender su función primaria, influyendo positivamente en la percepción y participación de los involucrados en el contexto de la gestión de eventos, aunque con ciertas limitaciones que analizaremos más adelante.

Seguidamente visualizamos la red semántica de este segundo bloque de entrevistas (Imagen 94). Recordemos que esta red muestra los nodos de relación entre los códigos utilizados para analizar los cuerpos textuales. En este tipo de graficas, se puede observar por ejemplo la causalidad que existe entre los temas detallados por los participantes de la investigación. Y a su vez, como lo es en este caso, se completan estos resultados aportando citas textuales en palabras de las propias personas participantes.

Imagen 94. Red semántica del segundo bloque de entrevistas



Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti

### 8.3. Grupos focales

En el último bloque, ya entramos en el campo concreto y específico de los viajes de incentivo, culminando el proceso de ir concretando el tema de análisis desde lo más genérico -los eventos en general, comparando dos países- a los viajes de incentivo en el panorama español.

Los dos grupos focales fueron codificados con los mismos elementos, es decir comparten códigos y sus resultados son congruentes, es decir existe sintonía en las afirmaciones de uno y otro grupo y recordemos, se añadió posteriormente una entrevista en profundidad a una persona que no pudo unirse a los grupos focales.

Incidimos de nuevo que los grupos focales versaban sobre las preguntas ya realizadas en el cuestionario y se trataba de extraer información cualitativa que complementara los datos cuantitativos.

Tal y como vemos en la tabla 14, existen unas frecuencias de aparición de códigos que nos indican la importancia de cada uno de los grupos de códigos para los 3 elementos analizados.

Como anteriormente, los bloques de códigos se engloban en diferentes bloques, Administración, Características de las empresas, Consecuencias, Impactos, facturación y Resiliencia-experiencia.

Tabla 14. Frecuencias de códigos por cada grupo focal

	Focus Group 1	Focus Group 2	Entrevista complementaria	Totales
Administración	12	12	2	26
Características empresas	11	9	3	23
Consecuencias	43	32	15	90
Facturación	11	6	4	21
Impactos	11	4	3	18
Resiliencia-experiencia	8	5	3	16
<b>Totales</b>	<b>96</b>	<b>68</b>	<b>30</b>	<b>194</b>

Fuente: elaboración propia

A la hora de analizar los diagramas de Sankey (imágenes de la 95 a la 98) observamos la tendencia vista anteriormente: en el relato se **vinculan las consecuencias y los impactos**,

como parte del flujo de conceptos que las personas relacionan a la hora de describir la situación acaecida.

Existe una relación muy clara que se ha observado durante todos los análisis anteriores, la experiencia o trayectoria de las empresas redundan en una mejor adaptación de estas a la situación excepcional, por eso encontramos los **códigos experiencia y resiliencia** conectados en todos los diagramas.

Recordemos que veíamos en los resultados de la encuesta que las empresas que organizan viajes de incentivos en España son pequeñas y medianas empresas. También hemos de destacar que no existe ultra especialización, solo el 7,4% de las empresas en el 2019 afirmaban recibir entre el 75 y el 100% de su facturación de los incentivos, lo cual nos indica que no existen prácticamente empresas cuya dedicación sea exclusiva los viajes de incentivo, por tanto, este análisis debe entender **que nos hallamos ante un producto que se complementa y convive con otros.**

En las reflexiones anteriores hemos visto como diversos tipos de eventos o reuniones se veían beneficiados de las mismas medidas o sufrieron los mismos impactos. Esto nos lleva a de nuevo destacar que **el turismo, en su heterogeneidad, puede brindar mismas soluciones a productos turísticos diferentes.** La tecnología puede ayudar a transformar un evento congresual de presencial a digital, pero también una exhibición o feria.

**Las directrices o medidas impulsadas por la administración** también es un concepto que se relaciona con la facturación de las empresas (recordemos que las ayudas económicas de contención del empleo o de postposición de pagos de tasas fueron cruciales para ayudar a la supervivencia de las empresas) y que permea en todos los diagramas analizados. **Consideramos que estas medidas fueron relevantes, pertinentes y útiles para asegurar la subsistencia de este tipo de empresas.**

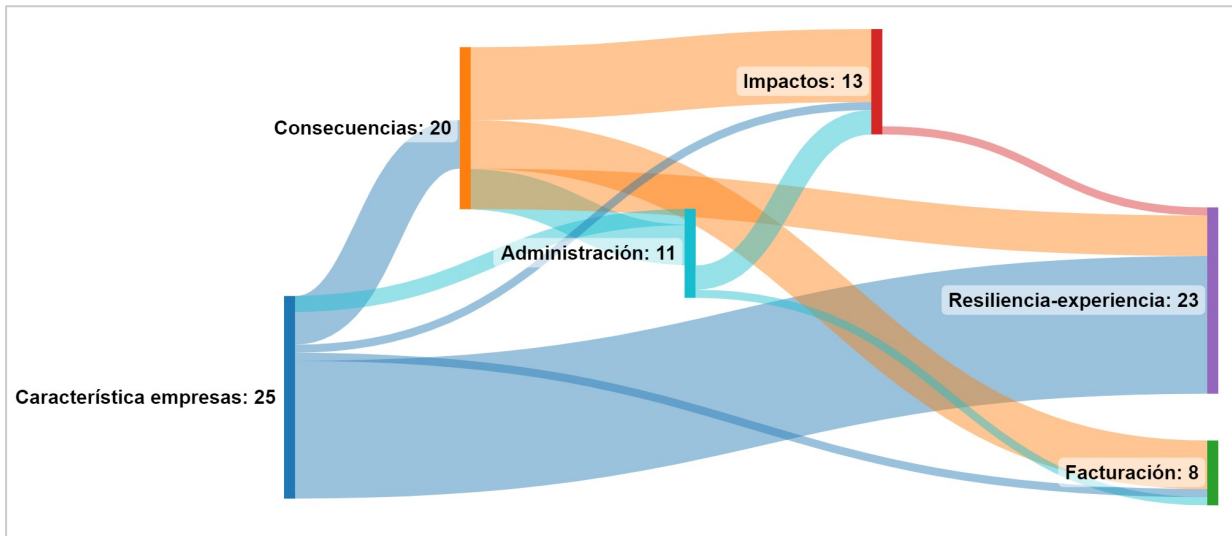
Cabe recordar las palabras de una de las personas de los grupos focales que afirmaba que sólo las empresas saneadas financieramente podían obtener estas ayudas y esto nos lleva de nuevo a la reflexión anterior, empresas con larga trayectoria, experiencia en el sector mostraron más capacidad de adaptación a la situación y además pudieron acceder a las ayudas económicas

Otra de las consecuencias derivadas fue que aquellas empresas que no mantenían una situación financiera sólida se vieron imposibilitadas de acceder a los subsidios



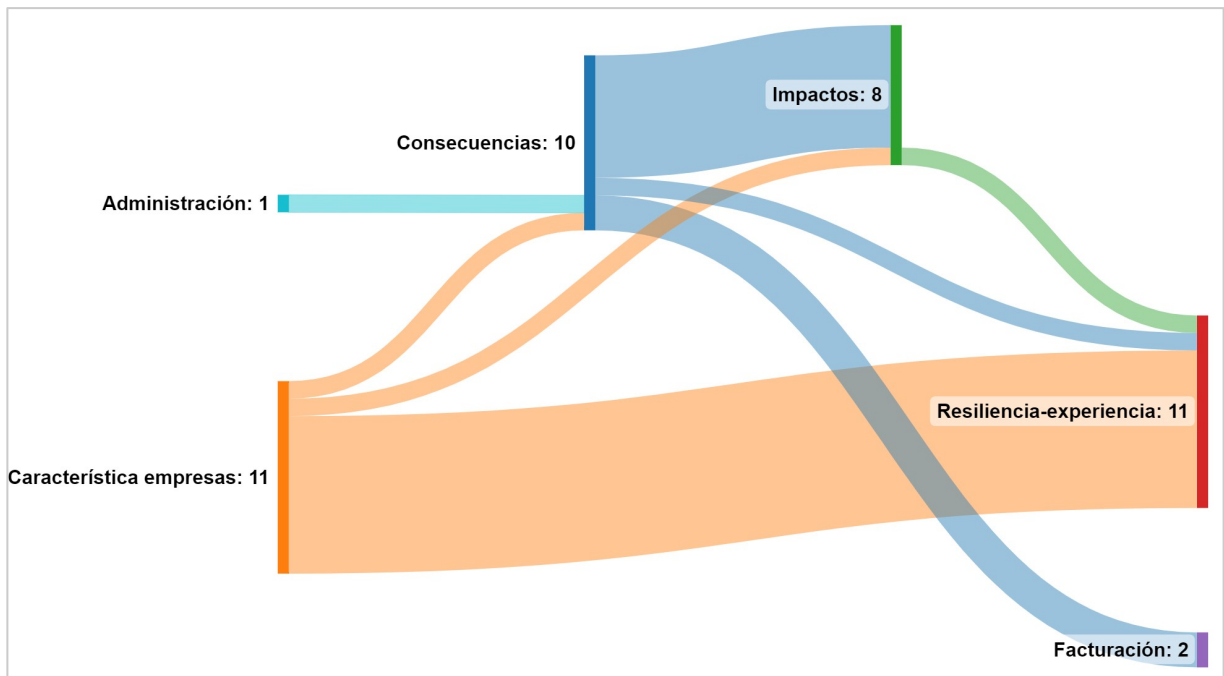
correspondientes. Esta circunstancia, según la descripción proporcionada por algunos entrevistados, generó lo que puede conceptualizarse como la eliminación de la competencia desleal o de empresas con enfoques oportunistas o sin visión a largo plazo.

Imagen 95. Diagrama de Sankey de co-ocurrencias: Resultados generales



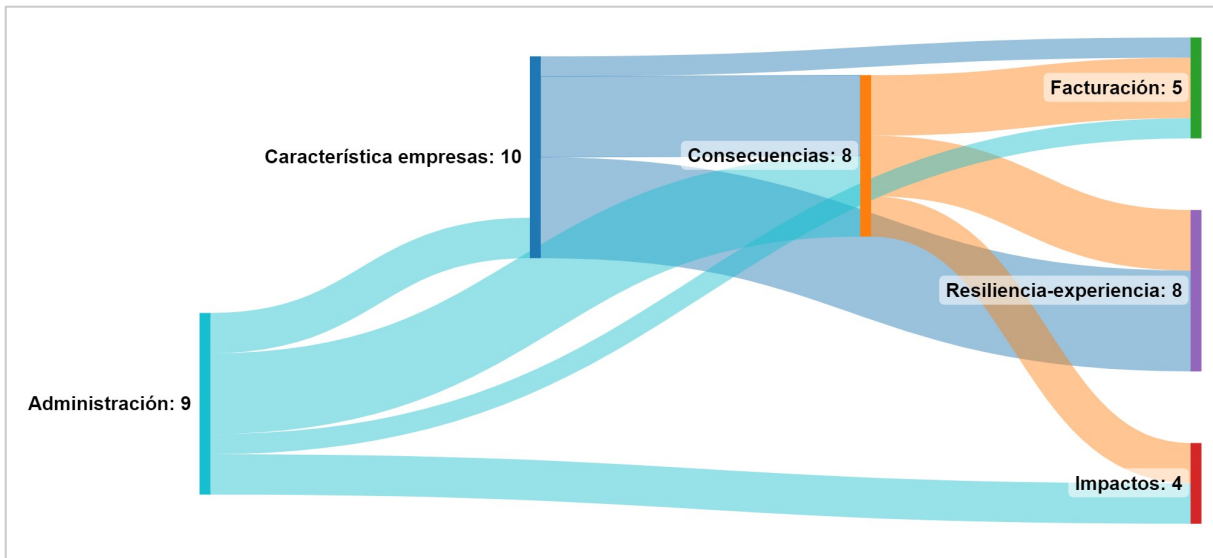
Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti

Imagen 96. Diagrama de Sankey de co-ocurrencias: Grupo Focal 1



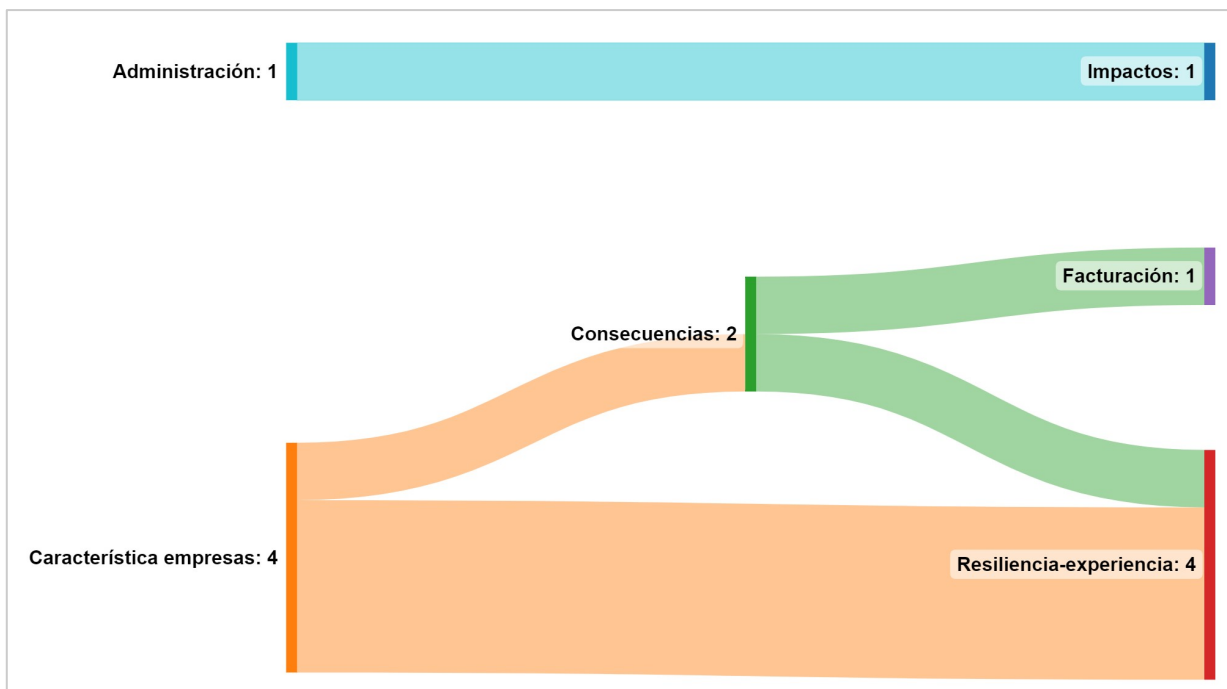
Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti

Imagen 97. Diagrama de Sankey de co-ocurrencias: Grupo focal 2



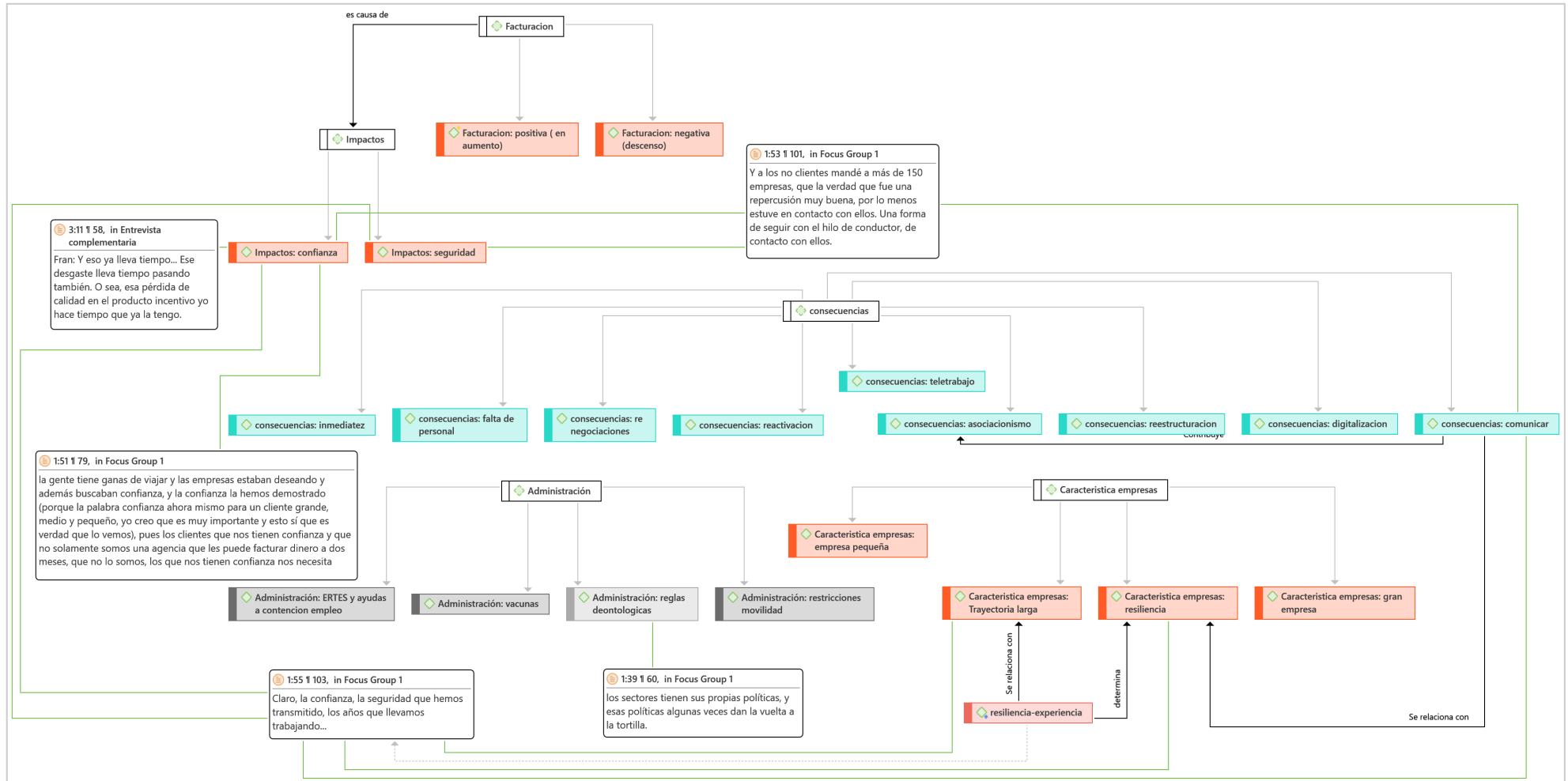
Fuente: Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti

Imagen 98. Diagrama de Sankey de co-ocurrencias: Entrevista complementaria



Fuente: Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti

Imagen 99. Red semántica resultados grupos focales



Fuente: elaboración propia a partir de ATLAS.ti



Como resultados generales que podemos extraer de tanto el primer bloque de entrevistas (Turquía) como el segundo (España y Reino Unido) como de la encuesta y grupos focales hallamos:

- 1- La situación acaecida a causa de la pandemia del COVID-19 **afectó profundamente al sector turístico** y en concreto a todos aquellos agentes que se dedican a la organización de eventos, de cualquier índole. Desde empresas que organizan eventos musicales hasta ferias y por supuesto los viajes de incentivo. Una crisis que afectó a cada empresa de forma rotunda entre los años 2020 y 2022 a nivel internacional.
- 2- **Las administraciones** jugaron un papel relevante en dos aspectos: por un lado, **dictando las medidas de obligado cumplimiento** para la contención de la pandemia, que afectaban a todos los ámbitos de la vida cotidiana de los y las ciudadanos y de las empresas que gestionaban sus reuniones, sus eventos de ocio o todos los englobados dentro del turismo de negocios. La aplicación de todas las medidas (mascarillas, distanciamiento) fueron marcando las pautas por las cuales se debían ir adaptando este tipo de encuentros. Los protocolos que bien impulsados por la administración, bien por las propias asociaciones de empresas fueron un elemento de seguridad a la hora de aplicar de forma homogénea y coherente estas medidas.

En segundo lugar, las administraciones, **por medio de las ayudas económicas** (bien nacionales, bien internacionales) supusieron un apoyo o sostén económico para la debacle que supuso la pandemia. Las medidas se centraron sobre todo en la contención de despidos, apoyando a las empresas para que mantuvieran sus plantillas y de exención o posposición de tasas. Estas medidas sirvieron como bote salvavidas en muchas empresas y los requisitos que dichas empresas debían de cumplir para poder acceder a ellas- como la salud financiera- provocaron una criba que sacó del mercado a aquellas cuya solidez no permitió acceder a esas ayudas.

- 3- **El asociacionismo** supuso un elemento clave en la subsistencia y representatividad de este sector y consiguió que los protocolos, medidas y ayudas fueran rápidamente compartidas y apoyadas. Empresas que había sido eternas enemigas por su competencia pasaron a colaborar en diversos procesos, compartiendo buenas prácticas y sumando esfuerzos para el bien común. Como en muchas situaciones de crisis, la unión frente al enemigo común creo la cohesión de este grupo. En el

capítulo 4 de este documento, cuando se ahondaba en este concepto, se especificaba la idea de la interdependencia:

[...] el grupo no se define por la proximidad o similitud de sus miembros, sino por las relaciones de interdependencia entre los mismos. La interdependencia es el factor decisivo y superior a cualquier otro (similitud entre los miembros, igualdad de objetivos, enemigo común, sentimiento de pertenencia, etc.) que se puede adoptar para definir un grupo. (Sánchez, 2014, p. 78)

Pues bien, el enemigo común, en este caso un minúsculo virus, consiguió que esa interdependencia de los agentes que conforman un sector tan heterogéneo se unieran como respuesta y no sólo consiguieron aunar esfuerzos sino también crear una identidad propia y una representatividad uniforme de cara a las administraciones. Se compartieron conocimientos (recordemos que muchas asociaciones abrieron sus accesos de cursos y formación específica) y se elaboraron protocolos de buenas prácticas, alcanzando consensos nunca vistos anteriormente.

- 4- **Los impactos o consecuencias** de la pandemia de nuevo afectaron a toda la sociedad en general y a las empresas del sector de las reuniones en particular. No hemos de considerar todos estos impactos como negativos pues muchos tuvieron connotaciones positivas.

Como algunos de las personas entrevistadas afirman, la pandemia aceleró procesos que ya se había iniciado, como la digitalización, el teletrabajo, la deslocalización, la conciencia y el cuidado del medioambiente o la flexibilidad laboral. No obstante, como se estudió en el capítulo 5, algunos de estos impactos fueron negativos y condujeron a una serie de síndromes que afectaron profundamente las relaciones entre las empresas y sus plantillas. Hablamos ahora desde la demanda (empresas que contratan servicios de viajes de incentivo) como la oferta (empresas que los ofrecen y diseñan).

En este caso el cliente y el proveedor de servicios sufren las mismas consecuencias y comparten incertidumbres. La llamada “gran renuncia” podría enfocarse más bien como la gran recolocación o el enorme cambio de prioridades laborales y personales. Una de las más fuertes consecuencias para la oferta es la falta de personal cualificado, pues este personal en los momentos más duros de la

pandemia, gracias a precisamente la heterogeneidad del área del turismo, fueron rotando o migrando a otros sectores laborales o algunos iniciaron proyectos personales por cuenta propia.

Este fenómeno habla también de una **fuerte necesidad de rediseñar el sector turístico en general y de los viajes de incentivo en particular**. Ante una situación como la acontecido ha habido una fuga de personal y ha sido complicado recuperarlo tras la crisis. **Es imperativo que repensemos las condiciones laborales que se ofrecen a los y las profesionales del mundo MICE** y las adaptemos a las nuevas demandas de la fuerza laboral. Como otra de las entrevistadas indicó durante la pandemia no pudieron admitir estudiantado en prácticas. Lo que complicó mucho la “creación de cantera” de profesionales preparados para tomar el relevo generacional en las empresas del segmento MICE.

- 5- Esta reflexión nos lleva al siguiente punto, **una de las concurrencias mas relevantes** en el este bloque de resultados es la que **vincula la experiencia y larga trayectoria con la resiliencia en las empresas**. Es decir, existe una relación directamente proporcional entre ambos conceptos: cuanta más experiencia tiene la empresa, mejor se adapta a las situaciones nuevas, a los entornos cambiantes.

Lamentablemente nos hallamos en una era post pandémica en la que hemos de convivir con la incertidumbre. Por desgracia en el terreno de juego han entrado elementos difícilmente controlables que nos llevan a actuar con la inmediatez, pues la situación que estoy viviendo hoy, puede ser diametralmente diferente pasadas unas semanas. Las oleadas de contagios y las mutaciones del virus así nos lo demostraron, pues la pandemia no sucedió de forma lineal, sino que tuvo muchas asincronías. Precisamente el haber vivido en primera línea esta situación ha otorgado a los y las profesionales del sector una visión anticipatoria y tremendamente flexible. Recordemos que tanto mejor se adaptan las empresas a las variaciones del entorno como cuantas de estas variaciones hayan sido ya vividas y superadas en el pasado.

La lectura que se extrae es sencilla: las empresas no pueden permitirse perder a su fuerza laboral que ha superado esta crisis, pues los aprendizajes adquiridos son la vacuna contra los futuros desafíos que restan por llegar. La mezcla perfecta es la que combina personas con vasta experiencia que pueden aportar soluciones y formar a las nuevas incorporaciones. Las nuevas generaciones pueden traer un

enfoque diferente tal vez mas tecnológico, tal vez más inmediato en la adquisición de habilidades digitales pero que carece de la visión de conjunto o de la línea temporal completa.

- 6- Siguiendo este profundo análisis, la tecnología se yergue **como la medida estrella que ha permitido la subsistencia del sector**. La tecnología ha podido reconvertir en digitales la práctica totalidad de los eventos o reuniones de las que se nutre el segmento MICE. Con una clara excepción y no exenta de riesgos o consecuencias negativas.

La primera de las cuales es que la si bien la tecnología ayudó a la celebración y reconversión de eventos que de otra forma hubiera sido imposible celebrar de forma presencial, **el resultado nunca es equiparable**. No estamos sustituyendo, estamos adaptando y las adaptaciones **conllevan unos costes: sobre todo económicos, de personal específico y cualificado, de cambio de paradigma, de tiempos y de lenguaje**. La virtualidad es una solución a corto plazo que funcionó de manera exitosa en un primer momento pero que provocó hastío, desinterés y trajo de la mano otros síndromes indeseados como la muy nombrada fatiga del zoom. Obligó asimismo a rediseñar los presupuestos de cada evento pues el valor de este nuevo formato estaba aún por definir. La participación y el vínculo entre las personas participantes se situó en el punto de mira pues se puso de manifiesto- una vez más- que el networking (generación de redes y contactos) es la materia prima que subyace todos y cada uno de los elementos de una reunión de personas. Este elemento se dificulta sobremanera cuando sustituimos una presencialidad por una virtualidad y es necesario un esfuerzo extra para seguir avanzando en la experiencia del asistente a un evento virtual o híbrido para que los resultados sean idóneos.

- 7- El ultimo de los resultados a discutir es una afirmación rotunda del 100% de las personas que se citan en este documento: **el viaje de incentivo no es sustituible por ninguna opción no presencial o tecnológica**.

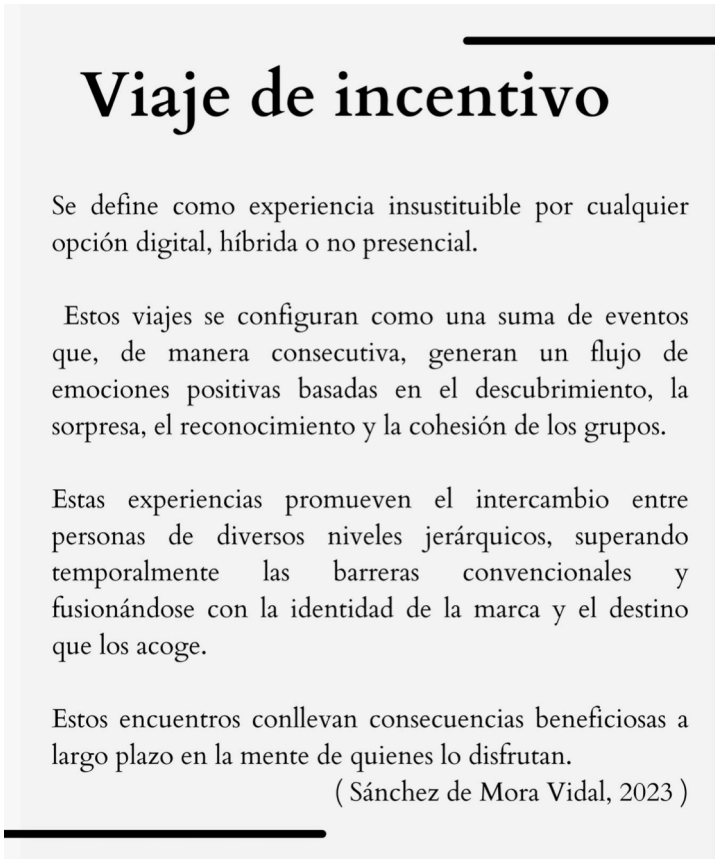
Es decir, situamos a esta tipología o especialidad turística como la excepción a estudiar y como el reducto que resiste al avance de la tecnología, como cierta aldea Gala resistió a la invasión romana. Nos hallamos en la era tecnológica y todas las facetas de nuestra vida parecen estar embebidas, catalizadas, facilitadas o promovidas por ella. En ocasiones olvidamos que la tecnología es un medio, un canal que no puede sustituir aquello que nos define como seres humanos.



Los sentimientos y la experiencialidad crean los vínculos que analizábamos en el capítulo 5 de este documento. Conexiones que unen a los seres humanos y les permiten aprender, apoyarse, unirse y motivarse a ser mejores. El viaje de incentivo tiene este fin y no se puede digitalizar; como decía uno de los entrevistados, la sensación de estar viviendo en directo un concierto, acompañado de alguien especial, y reír – en tiempo real, en sincronía y complicidad- una broma de un compañero o del cantante del grupo, no se sienten igual delante de una pantalla.

Como aportación a este nuevo enfoque del viaje de incentivo, proponemos una actualización de su definición atendiendo a toda la información analizada previamente.

Imagen 101. Propuesta de definición para viaje de incentivo



**Viaje de incentivo**

Se define como experiencia insustituible por cualquier opción digital, híbrida o no presencial.

Estos viajes se configuran como una suma de eventos que, de manera consecutiva, generan un flujo de emociones positivas basadas en el descubrimiento, la sorpresa, el reconocimiento y la cohesión de los grupos.

Estas experiencias promueven el intercambio entre personas de diversos niveles jerárquicos, superando temporalmente las barreras convencionales y fusionándose con la identidad de la marca y el destino que los acoge.

Estos encuentros conllevan consecuencias beneficiosas a largo plazo en la mente de quienes lo disfrutan.  
( Sánchez de Mora Vidal, 2023 )

Fuente: elaboración propia

De igual modo, y a modo de guía para conseguir los resultados esperados, elaboramos un listado de elementos a incorporar en los viajes de incentivo en la era post COVID-19.

## **1. El sentido del humor.**

“Es de sentido común que el humor es un elemento saludable en todas las dimensiones de la vida, incluida la profesional. Está claro que nos gusta reírnos y que la risa está asociada al disfrute y a la felicidad” (de la Calle, 2023, p. 17)

En el contexto de los equipos de trabajo, cuyo funcionamiento se basa en gran medida en las dinámicas de interacción humana, comprender la naturaleza multifacética del humor en el entorno organizacional puede desempeñar un papel significativo. Utilizar apropiadamente el humor en el ámbito de la organización puede aportar beneficios sustanciales a las entidades y proporcionar a los responsables herramientas sumamente efectivas para la motivación del personal, la comunicación eficaz y la reducción de conflictos. (Romero y Cruthirds, 2006, p. 58)

El humor, es una habilidad que puede ser aprendida y que consigue que las conexiones emocionales entre personas sean más humanas, más cercanas y más motivadoras. Un líder que usa el sentido del humor se considera hasta un 27% más motivador que uno que no lo usa (Aaker y Bagdonas, 2020 y 2021). Es decir, usamos el humor para unir personas, el llamado “humor afiliativo”. Este se asemeja a un lubricante social que facilita la interacción interpersonal y crea un entorno positivo. Se parte del supuesto de que cuando se emplea el humor afiliativo en las organizaciones, la intención del iniciador generalmente es promover la unión entre las personas. (Romero y Cruthirds, 2006, p. 59)

También el humor puede ayudar a la reducción de amenazas externas. El humor genera sentimientos positivos entre los miembros del grupo al reducir las amenazas externas y, de esta manera, unir a los miembros del grupo Francis (1994 citado por Romero y Cruthirds, 2006, p. 60)

Otros de los beneficios del humor en el contexto laboral son: “mejora el impacto en la comunicación y aumenta el aprendizaje, facilita la negociación y la gestión del conflicto, fomenta la creatividad, refuerza la autenticidad, reduce el estrés y aumenta la resiliencia” (de la Calle, 2023, p. 51)

## **2. La generosidad y la responsabilidad social corporativa.**

Existe evidencia científica de que las personas experimentan beneficios emocionales al compartir sus recursos con otros (Norton et al., 2012, p. 16).

Por otro lado, la responsabilidad social corporativa se entiende como “un compromiso corporativo voluntario para superar las obligaciones explícitas e implícitas impuestas a una empresa por las expectativas de la sociedad sobre el comportamiento corporativo convencional” (Falck y Heblich, 2007, p. 247).

Esta responsabilidad supone un compromiso a largo plazo y una inversión en el futuro de la empresa. Cuando se implementa adecuadamente, contribuye al bienestar de la sociedad y mejora la reputación de la empresa. Tener una buena reputación es crucial para atraer y retener empleados de alta calidad y aumenta el valor de la marca, lo que, a su vez, fortalece el valor intangible de la empresa y mejora el ambiente laboral (2007, pp. 248, 253)

La responsabilidad social corporativa provoca emociones positivas y tiene un impacto favorable entre la empresa y su plantilla. Esto se constata en todo tipo de empresas, pero Liu et al., (2021b, p. 188) lo demuestran para una empresa del sector turístico como es un hotel en la época post pandemia. También queda demostrado que los y las empleadas que son parte de una empresa socialmente responsable se sienten en más confianza para dar su opinión y expresar sus emociones y deseos.

Aquellas empresas que cuentan con políticas de responsabilidad social corporativa mejoran el capital psicológico de los y las empleadas y su compromiso afectivo, pero además es que en época de incertidumbre y cambios como es la vivida por la pandemia, estas políticas han ayudado a disminuir el estrés y mejorar las relaciones de los trabajadores con sus empresas y poder ser más resilientes frente al cambio. (Jalil et al., 2023, p. 12)

En el sector profesional de los viajes de incentivo, se ha visto un aumento considerable de actividades de voluntariado en los mismos, como plantar árboles o ayudar a comunidades desfavorecidas en destino como por ejemplo ayudando a renovar aulas en colegios. Es una forma de devolver algo al destino en el que disfruta del viaje. (Davidson, 2019, pp. 199-200)

Este punto sólo hace que confirmar una tendencia global que se estaba ya analizando en el año 2019:

Los incentivos socialmente responsables ocupan el primer lugar en la agenda para 2020, con actividades de construcción de equipos que incluyen la realización de trabajos en hospitales, escuelas o con grupos comunitarios, convirtiéndose en una forma importante para que las empresas y sus invitados a incentivos dejen un legado en el destino.(CWT Meetings &Events, 2020, p. 78)

Tendencia que se confirma y se reafirma en el 2023 sobre los viajes de incentivos que han de poner a la responsabilidad social corporativa y a la sostenibilidad en el centro. Ya no se pueden celebrar eventos memorables separándoles de la comunidad a la que pertenecen. (Alastair Turner, 2023, p. 8)

### **3. La conexión social a través de la meditación, el bienestar y la compasión.**

Muy vinculados con el elemento anterior y con la idea que permea a todo este documento de que es necesaria la conexión social para establecer relaciones laborales satisfactorias, encontramos un elemento que vincula los tres.

Una vez más delimitaremos la conexión social como “el sentido subjetivo que una persona tiene de tener relaciones cercanas y experimentarlas positivamente con otros en el mundo social” (Seppala, Rossomando, y James R, 2013, p. 412).

Un término de psicología social que se refiere a la conexión social es "pertenencia", y una extensa revisión de la literatura confirma que la pertenencia es una "motivación humana fundamental" Baumeister y Leary, 1995, citados por Seppala, Rossomando, y James R, 2013, p. 497)

La meditación de bondad amorosa o amor compasivo ha demostrado tener efectos positivos en las actitudes hacia otras personas, tanto conocidas como desconocidas, en términos explícitos e implícitos. Incluso una breve sesión de 7 minutos de esta práctica puede inducir cambios de efecto moderado. A nivel explícito, la meditación aumenta significativamente la positividad no solo hacia el objeto de la misma, sino también hacia otros individuos desconocidos (Hutcherson et al., 2008, p. 723).

Y, además, estos ejercicios inducen a la felicidad y las emociones positivas y ello influye en su memorabilidad. “Las emociones positivas se recuerdan mejor que las positivas” Walker, Vogl and Thompson 1997, citados por Garbinsky y Aaker, 2012, p. 13)

La meditación ayuda a la calma y a la desconexión, el descanso también favorece la creatividad y el compromiso. (Seppala, 2016, p. 1)

Todo lo anterior está en consonancia con la mega-tendencia hacia el bienestar que la sociedad está llevando a cabo, y ésta realidad no puede separarse del aspecto laboral. Independientemente de la situación del COVID-19, las empresas continúan su compromiso

con el bienestar de los y las empleadas, y esto se refleja en los eventos que organizan.

Cada vez más, se están incorporando aplicaciones de meditación y estableciendo alianzas con empresas como *Calm*, *10% Better*, *Strava* y *Headspace*, como parte de su enfoque en apoyar la salud mental y física de su plantilla. Estas inversiones se traducen en la inclusión de meditación en los eventos, ofreciendo salas de meditación y promoviendo el bienestar de los delegados. (Turner, 2021, p. 19)

#### **4. La conexión con la naturaleza.**

Como ya se había analizado previamente, en el capítulo 5 del presente documento, uno de los síndromes que se agudizó tras la pandemia fue el llamado de Heidi o trastorno por déficit de naturaleza. Como es lógico existe una tendencia a celebrar eventos o viajes en espacios al aire libre.

De hecho, este tipo de espacios, con considerarse menos congestionados, fueron una tendencia durante la COVID-19, ya que se observó una mayor movilidad hacia áreas al aire libre y costeras, así como distancias de viaje más cortas. (Park et al., 2022, p. 335)

La literatura científica muestra claramente los efectos beneficiosos de la naturaleza en el bienestar físico, psicológico, social y emocional. (Chavaly y Naachimuthu, 2020, p. 90)

En efecto, el espacio o el entorno es de vital importancia, como lo destaca Barker en su teoría del *behavior setting* (teoría de la configuración del comportamiento). El autor subraya la relevancia del espacio en las conductas humanas y plantea que el objetivo principal de la psicología ambiental es comprender, predecir y transformar estas conductas al manipular el entorno. (Torrents, 2023a, p. 26)

La psicología ambiental ha identificado tres tipos de escenarios: espacios verdes o naturales, espacios grises o urbanos, y espacios azules o costas. Esta distinción entre espacios donde en dos de ellos la naturaleza es protagonista ofrece la posibilidad de aplicar los hallazgos de la psicología ambiental en la organización de eventos, permitiendo anticipar los efectos psicológicos de un entorno particular y vincularlos con los objetivos del evento planificado. (2023a, p. 27)

En efecto actividades llevadas a cabo en espacios verdes favorecen la capacidad de atención y reducen el estrés. En relación a la procrastinación, se observó que la energía y la disposición para trabajar disminuyeron en entornos urbanos, pero aumentaron en espacios

verdes. Por otro lado, las actitudes pesimistas se incrementaron en lugares grises, pero se redujeron en espacios verdes. Estos resultados sugieren que los entornos naturales favorecen una mayor restauración de la actividad cognitiva y contribuyen a reducir la procrastinación. (Torrents, 2023a, p. 29)

A la hora de provocar emociones, se ha observado que los espacios verdes generan una mayor atracción por la belleza, una mayor predisposición a asistir y una mayor sensación de placer. En contraste, en los espacios grises, se experimenta un nivel más alto de excitación. En relación con la relajación, se concluye que es más notable en los espacios verdes, siendo especialmente elevada en el primer contacto y disminuyendo a medida que la persona pasa más tiempo en dicho entorno. (2023a)

Los espacios azules promueven en mayor medida las interacciones sociales. Esto se debe a que en los espacios azules el ocio y la recreación suele tener mucho protagonismo y, por ello, tienen una gran capacidad de atracción de públicos en actitudes lúdicas.(2023a, p. 31)

## **5. Pasar tiempo juntos, favorecer las conexiones con la marca.**

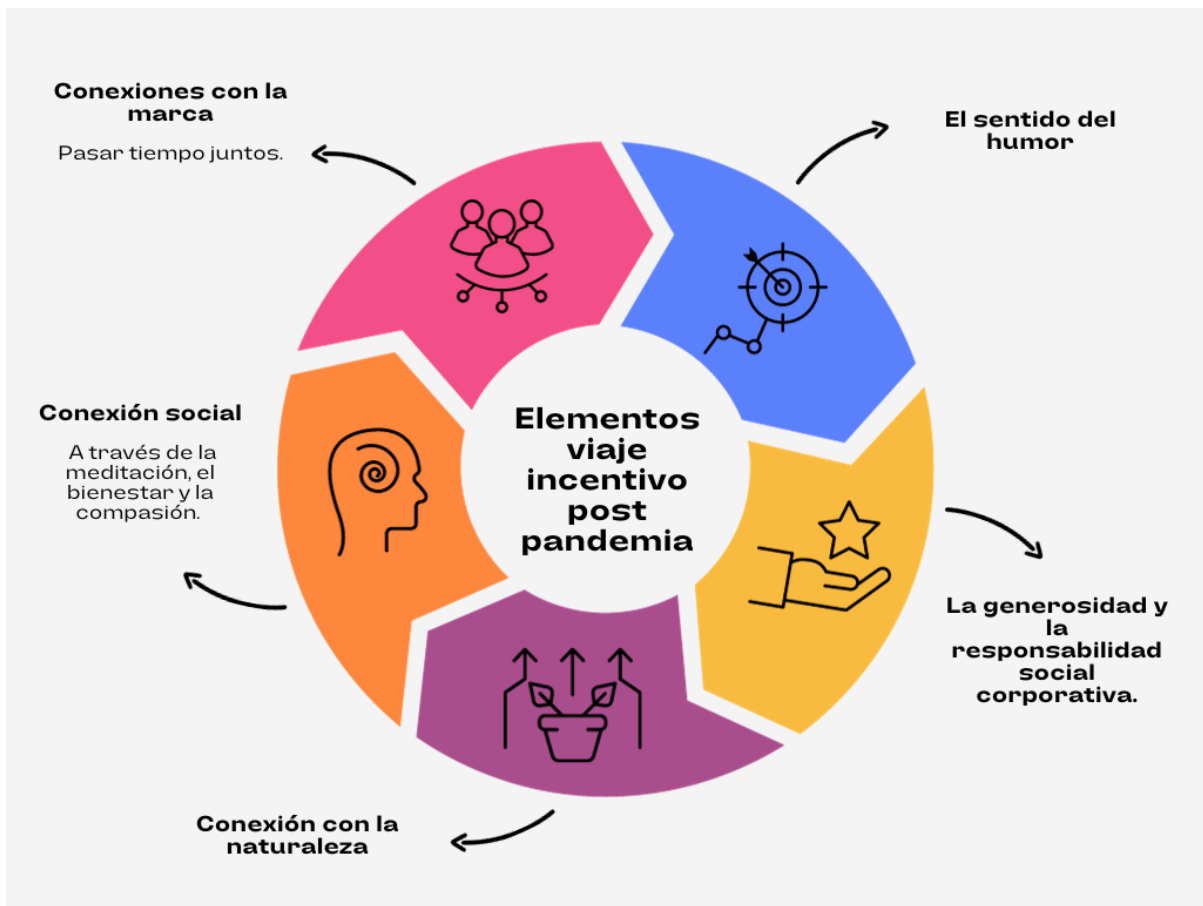
Tal y como sucede en las relaciones interpersonales, en las que una relación sólida es aquella en la que las parejas pasan tiempo juntas (Aron et al., 2000 citado por Mogilner y Aaker, 2009), se afirma que la conexión de los consumidores con una marca está relacionada con el tiempo que pasan con ella. Por lo tanto, para fomentar activamente los sentimientos de conexión, las marcas deben llamar la atención de los consumidores sobre el tiempo que pasan y, por lo tanto, las experiencias que obtienen con la marca. (Mogilner y Aaker, 2009)

Esto, trasladado al viaje de incentivo sugiere que la conexión con la cultura corporativa debe establecerse durante todo el tiempo que dura el viaje, siendo imprescindible que todos los participantes, de todos los estratos y jerarquías pasen tiempo juntos y compartan las actividades. (Davidson, 2019)

También resulta de interés que el viaje ofrezca elementos tangibles que estén alineados con la cultura y los valores de la empresa. En este sentido, las fotografías y los videos desempeñan diversas funciones: en primer lugar, materializan los valores de la marca; en segundo lugar, funcionan como recuerdos que perduran en la memoria de los asistentes; y, por último, son instrumentos útiles para motivar a aquellas personas que no tuvieron la oportunidad de participar en el viaje y desean hacerlo en el próximo año (2019).

Para finalizar se muestra un gráfico (Imagen 102) resumen de los elementos descritos.

Imagen 102. Propuesta de elementos a incorporar a la concepción del Viaje de incentivo



Fuente: elaboración propia





**BLOQUE IV**

# **Marco Conclusivo**

## Índice del Capítulo 9

---

9.1.	Introducción	359
9.2.	Verificación de la hipótesis	360
9.3.	Consecución de los objetivos propuestos	363
9.4.	Limitaciones de la investigación	372
9.5.	Futuras líneas de investigación	373
9.6.	Reflexión final	373

# Capítulo 9: CONCLUSIONES

## 9.1. Introducción

La presente investigación ha subrayado la significativa naturaleza histórica de la pandemia de COVID-19, que sucedió entre el 11 de marzo de 2020 y el 5 de mayo de 2023, abarcando un período de 1.150 días, 164,28 semanas, 37,78 meses o 3,15 años. Durante este intervalo temporal, la realidad experimentó alteraciones profundas, generando cambios sustantivos en diversos aspectos de nuestra vida personal y profesional.

En el ámbito de conocimiento específico abordado en esta tesis: el turismo, la pandemia se erigió como una disrupción de magnitud comparable a una guerra mundial. La evolución de los acontecimientos, aunque no lineal, transitó por etapas diferenciadas con tiempos de respuesta que, más o menos laxos, fueron experimentados de manera directa por los 8.000 millones de habitantes del planeta, siendo la industria turística responsable de más de 290 millones de empleos, tanto directos como indirectos (UNWTO, 2023) y (Statista, 2024).

A pesar de la lamentable realidad que la historia nos presenta, esta pandemia no constituirá el único desafío al que nos enfrentaremos. Afortunadamente, como se ha evidenciado, cada reto superado nos ofrece una mayor preparación para afrontar los siguientes.

En este contexto, la culminación de la presente investigación, motivada por la reflexión sobre los acontecimientos en el ámbito del turismo de negocios, y en particular, los viajes de incentivo, se materializará en este capítulo mediante la revisión de las hipótesis y subhipótesis planteadas, así como la respuesta a cada uno de los objetivos establecidos.

## 9.2. Verificación de la hipótesis

En este punto, como meta última tras la exhaustiva exploración y análisis de los datos recopilados, se procede a la argumentación que ha posibilitado verificar la validez de la hipótesis y de su sub hipótesis.

La **hipótesis de partida** que se plantó en este trabajo de investigación fue:

«La situación vivida en el periodo comprendido entre 2020 y 2023 a causa de la pandemia del COVID-19 supuso una profunda crisis en el sector del turismo de negocios, y ha tenido como resultado una serie de cambios significativos con respecto a su organización, relevancia y perspectivas de futuro. Las soluciones vinieron de la mano de las políticas sanitarias y de un profundo impulso del uso de la tecnología».

Por tanto y de cara al futuro nos preguntamos si:

¿Los cambios y estrategias acaecidas para superar esta pandemia en el sector del turismo de negocios podrían ser extrapolable a otras situaciones de crisis que podamos sufrir en un futuro?

La hipótesis planteada ha sido sustancialmente confirmada a través del análisis detallado presentado en los capítulos 7 y 8 de este documento.

La evidencia recopilada revela que los cambios en el sector no solo han sido significativos, sino que también han perdurado en el tiempo, indicando una transformación sostenida. La resiliencia y adaptabilidad de las empresas con mayor trayectoria han emergido como factores determinantes para superar los desafíos impuestos por la pandemia. Asimismo, se ha constatado que las empresas cuya fuerza laboral posee experiencia en gestionar crisis anteriores estuvieron mejor preparadas para afrontar la emergencia sanitaria.

Las consecuencias de la pandemia, si bien han sido diversas, han demostrado fomentar el surgimiento de profesionalismo, creatividad y cohesión en el sector. La adopción y el impulso de la tecnología se erigen como aspectos cruciales para la resolución de los retos planteados por la pandemia, especialmente en la transformación de eventos presenciales a no presenciales y en el mantenimiento de la comunicación entre los distintos actores de la cadena de distribución del turismo.

Se ha evidenciado que, si bien la tecnología no constituye una solución sin inconvenientes, ha desempeñado un papel fundamental en la subsistencia del sector. Ante futuras crisis, ya sean originadas por desastres climáticos, inflación, escasez de suministros o de personal, se puede extrapolar la experiencia y aprendizajes derivados de la pandemia. La creatividad, la flexibilidad, la resiliencia y la colaboración entre todos los agentes, observados durante la pandemia, se erigen como herramientas valiosas para enfrentar retos venideros. En este sentido, la respuesta afirmativa a la pregunta planteada sobre la extrapolación de las estrategias y cambios a otras situaciones de crisis queda debidamente respaldada por la evidencia presentada en este estudio.

### **Sub-hipótesis**

«Consideramos que los fuertes cambios ocurridos en el sector han supuesto un avance sustancial en cuanto a aspectos tecnológicos, nuevas formas de trabajo, creatividad, deslocalización y protocolos de seguridad».

La confirmación de esta sub-hipótesis es patente a lo largo de todo el desarrollo de la presente tesis, revelando que la pandemia ha actuado como un catalizador que aceleró procesos ya iniciados, particularmente en lo que respecta a la digitalización.

La inmediatez, consolidada en las formas de trabajo, ha emergido como la nueva norma laboral, destacando la adquisición e integración de nuevas flexibilidades que la crisis sanitaria ha enseñado. De hecho, durante la elaboración de este trabajo académico, se ha observado un fenómeno tecnológico de importancia mundial, la inteligencia artificial, que ha emergido y se ha integrado como una herramienta cotidiana en diversas realidades laborales en un periodo de tiempo sorprendentemente breve.

La transformación del paradigma laboral durante el periodo de la pandemia ha sido evidente, donde la flexibilidad laboral ha dejado de ser una imposición administrativa para convertirse en una nueva realidad que propicia una mejor conciliación entre la vida personal y profesional.

Este cambio no solo ha generado beneficios individuales, sino que ha traído consigo una serie de consecuencias positivas de gran envergadura. La descentralización y la adopción del teletrabajo no solo han permitido la celebración de eventos en múltiples sedes, sino que también han propiciado una nueva dinámica para las empresas y sus delegaciones territoriales.

Esta flexibilidad laboral ha resultado en una significativa reducción en la emisión de gases contaminantes, contribuyendo así al cuidado del medio ambiente. Además, se ha evidenciado que la flexibilidad laboral no solo es beneficioso desde una perspectiva ambiental, sino que también se traduce en una mejora del bienestar individual al posibilitar una mayor armonía entre la vida personal y profesional. Estos cambios en la forma de trabajo representan un avance significativo hacia un modelo más sostenible y orientado al bienestar.

Como se ha observado, en respuesta a la pandemia, el sector turístico ha demostrado una capacidad única de unirse para hacer frente a un enemigo común, conectando de manera intrínseca los impactos y consecuencias de la pandemia con las medidas adoptadas. Más allá de cumplir simplemente las directrices gubernamentales, las empresas turísticas han asumido con iniciativa la elaboración de protocolos de seguridad específicos, destacando la rapidez con la cual se han redactado y puesto en práctica.

La comunicación, en este contexto, ha surgido como una herramienta vital. Se ha convertido en un medio indispensable para mantener la confianza entre los distintos agentes del sector, que van desde clientes hasta proveedores y colegas. La seguridad, la comunicación y la confianza se han vuelto códigos fundamentales que han permeado todo el capítulo de resultados, enfatizando su importancia en este contexto y sus relaciones de recíproca complementariedad.

La conciencia de la seguridad, concebida inicialmente como una imposición, ha evolucionado para convertirse en una responsabilidad compartida y fundamental en la realidad cotidiana.

Esta conciencia, surgida en respuesta a la vulnerabilidad colectiva frente al virus, ha influido significativamente en la sociedad. En pocas semanas, la humanidad se volvió vulnerable y la rápida detención del crecimiento y evolución fue un recordatorio elocuente de la importancia de la cooperación y la responsabilidad compartida para abordar desafíos comunes.

Estos cambios y estrategias, como se ha delineado en este trabajo, no solo han demostrado su eficacia para superar los desafíos planteados por la pandemia, sino que también han establecido un precedente valioso para enfrentar posibles crisis futuras.

La creatividad, la flexibilidad, la resiliencia y la colaboración, elementos clave que se han manifestado en respuesta a la crisis actual, se revelan como herramientas esenciales para afrontar retos venideros en cualquier ámbito.

### 9.3. Consecución de los objetivos propuestos

Retomamos los objetivos propuestos al inicio de esta investigación y los tres nuevos planteados tras el capítulo conclusivo del marco teórico.

#### **Objetivo general**

Llevar a cabo una investigación que nos posibilite describir y estudiar la incidencia e impacto de la COVID-19 en el sector organizador de eventos profesionales, en concreto los viajes de incentivo.

El cumplimiento del objetivo general, se confirma de manera sólida y completa a lo largo de los ocho capítulos de este documento. La consecución de este propósito ha sido posible gracias a la implementación de diversas estrategias metodológicas, combinando técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa.

En particular, se ha dado especial relevancia al uso de la herramienta de gestión ATLAS.ti, que ha sido fundamental en la codificación de las entrevistas y grupos focales. La capacidad de esta herramienta para elaborar tablas de frecuencias de códigos, redes semánticas y diagramas de Sankey ha resultado altamente útil para la visualización de los resultados. Esta metodología mixta ha permitido abordar de manera integral los aspectos cualitativos y cuantitativos de la investigación, enriqueciendo la comprensión del impacto de la pandemia en el sector de viajes de incentivo.

El trabajo de campo, que incluyó la aplicación de encuestas detalladas, entrevistas en profundidad y grupos focales, ha proporcionado una visión completa y matizada de las experiencias y percepciones de los diversos agentes implicados en el sector.

Cada capítulo de este documento se ha dedicado a analizar aspectos específicos, desde la evolución de la demanda y la oferta hasta las estrategias de adaptación implementadas por las empresas del sector. La propuesta metodológica ha sido crucial para identificar

patrones, desafíos y oportunidades emergentes, proporcionando una radiografía completa de la situación actual del sector de viajes de incentivo.

### **Objetivos específicos**

#### **OE1. Realizar una revisión actualizada de los conceptos relacionados con la definición de los eventos y su vinculación con el turismo de negocios**

La revisión actualizada de los conceptos relacionados con la definición de eventos y su vinculación con el turismo de negocios ha sido abordada con éxito en el primer y segundo capítulo de este trabajo. En este contexto, se ha identificado a los eventos como sucesos extraordinarios con diversas funciones en la vida de las personas y las organizaciones, abarcando desde entender mercados hasta generar riqueza y empleo (Rey y Mottard, 2020). La conceptualización del evento ha sido abordada desde dos enfoques complementarios: comunicación y turismo. En este sentido, se ha destacado la necesidad de considerar los eventos como una herramienta poderosa desde el punto de vista comunicativo y turístico, con impacto cualitativo y beneficios intangibles, contribuyendo a la industria de la felicidad y desestacionalizando destinos (Dos Santos Gonçalves, 2020).

Desde la perspectiva comunicativa, se ha profundizado en el análisis de los elementos del proceso comunicativo de Joan Costa, resaltando la importancia del evento como una herramienta para entregar mensajes complejos y adaptados al receptor, a través de un proceso creativo y cuidadoso para evitar posibles interferencias (Rey y Mottard, 2020). La medición de la retroalimentación y respuesta en eventos, tanto cuantitativa como cualitativa, ha sido considerada esencial para evaluar la consecución de objetivos, demostrando la relevancia del ROI como indicador cuantitativo para medir la rentabilidad de los eventos. Y desde la óptica turística, el evento se ha definido como un suceso vinculado a destinos y conectado con diversos sectores productivos. El turismo de eventos se ha destacado como una modalidad altamente rentable, compitiendo entre destinos para atraer asistentes y dinamizar territorios (Getz, 2012). Se ha señalado la opción de utilizar tecnologías y técnicas basadas en el *neuromarketing* para promover destinos y medir la satisfacción de los participantes en tiempo real.

La gestión de eventos como entidad independiente ha emergido en los últimos 30 años, con enfoques actuales en seguridad, experiencialidad, redes sociales, tecnologías de la información, medio ambiente y responsabilidad social corporativa, así como en la contribución de los eventos al desarrollo de países (Backman, 2018).



## **OE2. Describir el turismo de negocios y actualizar su relevancia dentro del panorama turístico mundial.**

El cumplimiento del objetivo 2, se aborda de manera exhaustiva en el capítulo 3 del marco teórico. En este apartado, se desglosaron con detalle los elementos esenciales de esta tipología turística.

El turismo de negocios, denominado de diversas formas como turismo de reuniones, turismo MICE, o turismo empresarial, se encuentra intrínsecamente vinculado a los viajes empresariales, abarcando desplazamientos por motivos económicos, comerciales, participación en reuniones, ferias, programas formativos, así como gratificaciones laborales. Este tipo de turismo ha evolucionado a lo largo del tiempo, fusionándose con otras categorías, dando lugar al término "Bleisure", que combina negocio y ocio.

En el análisis de esta tipología se examina el perfil de la persona que viaja por negocios, caracterizado por profesionales altamente especializados, generalmente entre 25 y 54 años, con un elevado poder adquisitivo. Se destaca su capacidad de gasto significativamente superior al turista de ocio, convirtiéndose en embajadores del destino a través del efecto *famtrip* generado por sus viajes. Además, se profundiza en las tipologías MICE (*Meetings, Incentives, Conferences/Conventions, Exhibitions/Events*), identificándolas como una parte sustancial del turismo de negocios, cuya definición varía según organismos internacionales y asociaciones del sector. Se proporcionan datos esenciales sobre esta industria, señalando su sensibilidad a eventos mundiales, su concentración en el continente europeo, y la tendencia al crecimiento en el número de reuniones con una disminución en la participación por evento.

Asimismo, se exploran los impactos positivos que el turismo de negocios genera en los destinos, abarcando desde ingresos directos e indirectos hasta mejoras en la industria y la comunidad local. Se resalta cómo esta modalidad turística desafía la estacionalidad, exige altos estándares de calidad, y fomenta la generación de conocimiento, requiriendo una colaboración estrecha entre el sector público y privado.

En última instancia, el texto destaca la evolución constante del turismo de negocios, su capacidad de adaptación a cambios y su consolidación como una disciplina turística especializada de gran relevancia y transformación continua. Se concluye subrayando que esta industria no solo enriquece destinos y economías, sino que también se presenta como

una herramienta eficaz para abordar retos complejos del entorno empresarial, respaldada por el área multidisciplinaria del turismo.

**OE3. Analizar los viajes de incentivos dentro del segmento MICE, y justificar su utilidad como herramienta de motivación para la fuerza laboral.**

El objetivo 3, ha sido abordado de manera exhaustiva en el capítulo 4 del marco teórico, que se adentra en el concepto desde diversas disciplinas, destacando especialmente la psicología social.

Desde esta perspectiva, se exploran conceptos esenciales que contextualizan la eficacia de los viajes de incentivo. Se resalta la importancia del grupo, entendido como un conjunto de personas con relaciones de dependencia, y cómo estos viajes, al realizarse en grupo, fortalecen las relaciones sociales y dinámicas internas, impactando directamente en la productividad laboral.

Además, se profundiza en el concepto de motivación, clasificándola según la jerarquía de necesidades de Maslow y distinguiendo entre motivación intrínseca y extrínseca. Se exploran teorías de la motivación laboral, como los factores higiénicos y motivadores, así como conceptos de intercambio social, refuerzo social, neurociencia y economía conductual, que amplían el entendimiento de la motivación en el contexto laboral y respaldan el potencial transformador de los viajes de incentivo.

El texto enumera siete puntos fundamentales desde la psicología y la psicología social que justifican la utilidad de los viajes de incentivo para las empresas. Estos puntos incluyen la motivación, el refuerzo positivo, la cohesión de equipos, la reducción del estrés, el reconocimiento y recompensa, el aumento de la productividad y la mejora de la imagen de la empresa.

Se detalló cómo estos viajes son una herramienta valiosa para alcanzar tres objetivos principales: motivación de equipos, retención de talento y aumento del compromiso y la adherencia a la cultura empresarial. La demanda de estos viajes se presenta como heterogénea, con una predominancia en sectores como la tecnología, la industria sanitaria y los servicios financieros.

Se exploró la cadena de distribución de este tipo de turismo, destacando la importancia de intermediarios como agencias de viajes especializadas, y se analiza el perfil profesional de

quienes gestionan estos viajes, resaltando la necesidad de habilidades específicas para adaptarse a la identidad de la empresa.

Finalmente, se distinguió entre programas de incentivos y reconocimientos, detallando que ambos son complementarios y necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. Se mencionan modelos como el PIBI basado en el CANE para la configuración de programas de incentivo, resaltando la importancia de la equidad, proporcionalidad y comunicación en su diseño.

El viaje de incentivo se comprende como una suma de eventos planificados a medida de los receptores, con el objetivo último de maximizar su disfrute a través de experiencias memorables. El diseño del viaje se destaca como crucial, enfocándose en el destino y los factores intrínsecos del viaje, donde la sensación de exclusividad se revela como fundamental para el éxito, ya que estos eventos son únicos, irrepetibles y dependen de las emociones compartidas para generar la memorabilidad buscada en las acciones de comunicación motivacional.

**OE4. Mostrar las consecuencias derivadas de la pandemia del COVID-19, contextualizándola y describiendo los cambios y las oportunidades que han generado.**

El objetivo 4, ha sido abordado de manera exhaustiva en el último capítulo del marco teórico, respaldado por todo el trabajo de campo. En él, se destacó la pandemia del COVID-19 como el elemento disruptivo más significativo del siglo XXI para el sector del turismo. Se subraya que, aunque la tormenta pasó, los cambios resultantes han transformado significativamente la vida a nivel global.

Se describieron las consecuencias más graves, como la restricción de movilidad y los confinamientos domiciliarios a nivel mundial, que impactaron de manera devastadora en la industria del turismo. La cadena de valor, desde la oferta hasta la demanda, se vio obligada a adaptarse a las nuevas circunstancias en un efecto dominó.

Desde la perspectiva de la oferta, se destacaron similitudes en la paralización total de operaciones, la cancelación y posposición de viajes, y la necesidad de renegociar compromisos. La coordinación y cooperación entre los grupos de interés se identifican como factores clave de resiliencia y recuperación. Además, se resalta la capacidad de adaptación de los profesionales del sector, quienes aprendieron y se adaptaron rápidamente a los

cambios, configurando un nuevo enfoque altamente demandado en la postpandemia. Y en cuanto a la demanda, se señaló la adaptación rápida a las nuevas realidades del teletrabajo, con la fuerza laboral descentralizada y la presencialidad convirtiéndose en algo excepcional. Se exploraron las decisiones tomadas por las empresas, revelando desafíos en la relación con su fuerza laboral y consecuencias como la "renuncia silenciosa" y la aparición de síndromes asociados al nuevo entorno laboral ultra tecnológico y aislado.

El capítulo 8 también resaltó las oportunidades que surgieron de la pandemia. El viaje de incentivo recobró su valor como catalizador de cambio, resiliencia y cohesión social. Se reconoció la capacidad del turismo para generar experiencias positivas y compensar las emociones negativas y el aislamiento vivido durante la pandemia. No obstante, cabe subrayar que este tipo de viaje ha experimentado modificaciones para adaptarse a los nuevos tiempos. Y el trabajo de campo demostró que el viaje de incentivo no es sustituible por ninguna alternativa virtual o no presencial.

**OE5. Elaborar, validar y administrar un cuestionario para obtener la radiografía de la evolución de los eventos de incentivo en el panorama español en el periodo 2020-2023.**

Durante el periodo comprendido entre 2020 y 2023, se ejecutó con éxito el objetivo Específico 5 (OE5), orientado a la creación, validación y administración de un cuestionario con el propósito de analizar la evolución de los viajes de incentivo en el contexto español. La metodología aplicada fue meticulosa, abarcando desde una exhaustiva revisión de la literatura hasta la definición precisa de variables clave, el diseño detallado del cuestionario, su validación por parte de 5 expertos y una eficiente administración del mismo a través de la asociación de agencias organizadoras de viajes de incentivos IDEMICE.

Los resultados de esta encuesta, junto con el enfoque metodológico empleado, se encuentran detalladamente expuestos en el Capítulo 7 de la presente tesis. En este capítulo, se aborda con profundidad la estructura del cuestionario, la aplicación de pruebas estadísticas para evaluar su validez y fiabilidad, así como los hallazgos obtenidos a través de preguntas tanto cerradas como abiertas. La inclusión de estos elementos proporciona una comprensión exhaustiva de la evolución de los eventos de incentivo en España durante el periodo de estudio.

**OE6. Obtener conclusiones y propuestas para poder hacer frente a futuros retos similares.**

El objetivo 6 de obtener conclusiones y propuestas para abordar futuros retos similares ha sido logrado mediante la confirmación de la sub-hipótesis a lo largo de la tesis. La pandemia actuó como catalizador, acelerando la digitalización y estableciendo la flexibilidad laboral como norma. La adopción de medidas por parte del sector turístico, su proactividad, su unión y su profesionalidad son ejemplos de respuestas efectivas.

La comunicación se ha destacado como una herramienta vital, y la conciencia de seguridad ha evolucionado hacia una responsabilidad compartida. Estos cambios, delineados en el trabajo, no solo han demostrado eficacia frente a la crisis actual, sino que también sientan un valioso precedente para enfrentar desafíos futuros. La creatividad, flexibilidad, resiliencia y colaboración, evidenciadas durante la pandemia, se presentan como esenciales para abordar retos venideros en diversos ámbitos.

**OE7. Esclarecimiento de los elementos clave de los eventos y su conexión con el turismo, destacando el hilo conductor y los nexos que los vinculan como disciplinas complementarias, paralelas y heterogéneas.**

La realización de este objetivo queda claramente manifestada en esta investigación, presentando una visión sólida y comprensiva. Desde el primer capítulo del marco teórico, se ha abordado de manera minuciosa la intrincada relación entre eventos y turismo. Este enfoque teórico ha sido meticulosamente verificado y ampliado a lo largo de toda la investigación de campo, posibilitando una exploración exhaustiva de los lazos que entrelazan estas disciplinas.

Este trabajo no solo sienta las bases para el avance de la gestión de eventos como una ciencia en estado embrionario, sino que también continúa la exploración de temas intrínsecos que definen su identidad. Se ha profundizado en la experiencialidad de los eventos, concebidos para impactar en la dimensión emocional de las personas, generando un espacio de intercambio y unión que va más allá de la comunicación tradicional. Esta investigación ratifica que este efecto "glocalizador" permite la segmentación de audiencias a nivel global y local sin sacrificar eficacia, resaltando la riqueza y heterogeneidad inherente al turismo.

Es importante destacar que, tanto en el segundo como en el tercer capítulo del marco teórico, se han detallado con precisión los vínculos entre el turismo y los eventos. Se han explorado a fondo aspectos como la bidireccionalidad del mensaje durante los eventos, subrayando la rápida retroalimentación y la flexibilidad en el diálogo entre emisor y receptor. Además, se ha reforzado la comprensión de la trascendencia de los eventos al imaginario colectivo, contribuyendo a la formación de una imagen positiva de destinos turísticos.

Se confirma de manera concluyente la existencia de la conexión entre eventos y turismo, demostrando cómo los eventos no solo complementan, sino que también potencian la experiencia turística, enriqueciéndola con su capacidad de integración en diversas áreas del conocimiento.

Gracias al análisis exhaustivo de todo lo anterior, se ha dado el siguiente paso, materializando el próximo objetivo que recoge estas interrelaciones. Este paso adelante permite redefinir el viaje de incentivo de manera integral, considerando todas las dimensiones y complejidades que emergen de la intersección entre eventos y turismo.

**OE8. Actualización del concepto de viaje de incentivo, ajustándolo a las nuevas exigencias de la era post pandemia, abarcando esta herramienta desde las dos áreas de conocimiento mencionadas anteriormente.**

En consonancia con la información anterior, la consecución del objetivo OE8 se confirma con la siguiente definición:

Se define como experiencia insustituible por cualquier opción digital, híbrida o no presencial. Estos viajes se configuran como una suma de eventos que, de manera consecutiva, generan un flujo de emociones positivas basadas en el descubrimiento, la sorpresa, el reconocimiento y la cohesión de los grupos. Estas experiencias promueven el intercambio entre personas de diversos niveles jerárquicos, superando temporalmente las barreras convencionales y fusionándose con la identidad de la marca y el destino que los acoge. Estos encuentros conllevan consecuencias beneficiosas a largo plazo en la mente de quienes lo disfrutan. (Sánchez de Mora Vidal, 2024)

**OE9 Detallar los elementos que, según la literatura revisada, deben incorporarse en un viaje de incentivo en la era pos pandemia, satisfaciendo todas las nuevas necesidades de la fuerza laboral y alineándose con las estrategias empresariales.**

Este objetivo se ha alcanzado de exitosamente, conforme a la literatura revisada y como se detalla en el capítulo 8 del presente documento. Los elementos a incorporar son:

**1. Sentido del humor:** se ha confirmado que el humor es una herramienta valiosa en el entorno organizacional, contribuyendo a la motivación, comunicación efectiva, y reducción de conflictos. La literatura destaca sus beneficios en la mejora de la comunicación, el aprendizaje, la negociación, la gestión del conflicto, la creatividad, la autenticidad, la reducción del estrés, y el aumento de la resiliencia.

**2. Generosidad y responsabilidad social corporativa:** la investigación respalda la incorporación de la generosidad y la responsabilidad social corporativa en los viajes de incentivo. Se destaca que estas prácticas no solo generan beneficios emocionales para los participantes, sino que también contribuyen al bienestar de la sociedad y mejoran la reputación de la empresa.

**3. Conexión social a través de la meditación, el bienestar y la compasión:** la literatura subraya la importancia de la conexión social y su relación con prácticas como la meditación y el bienestar. Se ha confirmado que estas actividades no solo fortalecen las relaciones laborales, sino que también inducen emociones positivas y contribuyen al bienestar psicológico y físico.

**4. Conexión con la naturaleza:** la conexión con la naturaleza se presenta como esencial para mejorar el bienestar físico, psicológico, social y emocional. Los espacios verdes, grises y azules ofrecen diferentes beneficios psicológicos, desde la mejora de la atención y reducción del estrés hasta la promoción de interacciones sociales.

**5. Pasando tiempo juntos, favoreciendo las conexiones con la marca:** la conexión de los participantes con la marca se vincula directamente al tiempo que pasan juntos durante el viaje de incentivo. La investigación sugiere que es crucial establecer conexiones sólidas con la cultura corporativa durante toda la duración del viaje, promoviendo la participación de todos los participantes y proporcionando elementos tangibles alineados con los valores de la empresa, como fotografías o regalos.

## 9.4. Limitaciones de la investigación

El trabajo que nos ocupa presenta ciertas limitaciones que son fundamentales considerar, al interpretar sus resultados y conclusiones. En primer lugar, cabe señalar que la temporalidad irregular de los eventos relacionados con la pandemia ha introducido desafíos en la recopilación de datos. Durante las entrevistas, las etapas de la pandemia y las restricciones evolucionaron de manera desigual, lo que afectó a la relevancia de algunas preguntas a lo largo del tiempo. Este documento, como resultado, refleja la adaptabilidad necesaria para abordar cambios continuos en las circunstancias, ya que se desarrolló en tiempo real, en paralelo a los eventos y desafíos en curso.

Otra limitación, se relaciona con la selección de participantes para las entrevistas, centrada en el segmento MICE y determinadas por un muestreo de conveniencia. Aunque se reconoce la homogeneidad en ciertos aspectos del sector, la variabilidad inherente a la diversidad de experiencias y perspectivas, no puede ser completamente abarcada. Las personas entrevistadas, sin embargo, proporcionan un fiel reflejo de la heterogeneidad presente en el área específica de conocimiento que es el turismo. Además, es relevante mencionar que las empresas que participaron en la investigación no representan la totalidad del espectro de empresas que trabajan con viajes de incentivos en España. La selección se limitó a aquellas asociadas que respondieron a la encuesta de manera oportuna. Dada la diversidad del sector, aunque se busca representatividad, no se pueden abarcar todas las voces y perspectivas.

En cuanto a los aspectos económicos del viaje de incentivo, las cifras recopiladas, aunque se estimaron mediante horquillas y no se obtuvieron de manera directa, proporcionan datos aproximados. La falta de inclusión de todas las agencias de viajes en la investigación, indica que los resultados económicos ofrecidos deben interpretarse con cautela, ya que no abarcan la totalidad del espectro y pueden no ser completamente representativos.

La pandemia ha impactado la investigación al limitar la realización de entrevistas presenciales y la participación en eventos sectoriales. La imposibilidad de asistir a todas las reuniones del sector, junto con las restricciones de movilidad, ha afectado la recopilación completa de datos. A pesar de los desafíos, se ha utilizado la entrevista *online* para mitigar estos obstáculos, aunque reconociendo que puede no capturar completamente la riqueza de la interacción presencial.



## 9.5. Futuras líneas de investigación

Con el antecedente de la encuesta validada, se propone la adopción de esta medida como un análisis anual para evaluar la salud del sector de viajes de incentivo en España. Esta iniciativa busca establecer una colaboración continua con la asociación IDEMICE, la cual ha demostrado su disposición para respaldar la investigación científica y avanzar conjuntamente.

Además, se sugiere la integración en futuros estudios de todas las empresas dedicadas a los viajes de incentivo -sean socias o no- para mejorar la representatividad de los datos. Se plantea también la inclusión de ejemplos y buenas prácticas en estas investigaciones, permitiendo evaluar el éxito de los viajes de incentivo al incorporar los elementos identificados en el presente trabajo.

Otro aspecto clave es contribuir al impulso a la disciplina de la organización y gestión de eventos. Se aboga por fomentar su desarrollo, más allá de su estado embrionario, respaldándola con investigaciones rigurosas como la presente, con el objetivo de consolidarla.

## 9.6. Reflexión final

Coincidentemente, el paciente cero del COVID-19 en España fue un periodista valenciano, Kike Mateu, que se contagió en un viaje profesional para cubrir un evento deportivo en la vecina Italia. Su experiencia narrando las vivencias en todo su proceso de contagio, diagnóstico, aislamiento y posterior recuperación fueron descritas en un libro publicado en 2020. Con su permiso, me permito citar un fragmento para no terminar este trabajo sin rendir el homenaje que merecen las víctimas.

No debemos olvidar nunca que el coronavirus nos arrebató muchas más cosas que tiempo y dinero, se llevó miles de vidas irremplazables, dejó a miles de familias huérfanas de algún ser querido.

Debemos honrar y es obligatorio no olvidar a todas esas víctimas. Porque no son números, no son fríos datos. Son historias como la mía que nunca se podrán contar y el que olvida la historia está condenado a repetirla. (Mateu, 2020, p.365-366)

# Chapter 9: CONCLUSIONS

## 9.1. Introduction

The current research has underscored the significant historical nature of the COVID-19 pandemic, which occurred between March 11, 2020, and May 5, 2023, spanning a period of 1,150 days, 164.28 weeks, 37.78 months, or 3.15 years. During this temporal interval, reality underwent profound alterations, generating substantive changes in various aspects of our personal and professional lives.

In the specific knowledge domain addressed in this thesis, tourism; the pandemic emerged as a disruption of magnitude comparable to a world war. The evolution of events, although non-linear, traversed differentiated stages with response times that, more or less lax, were directly experienced by the 8 billion inhabitants of the planet. The tourism industry, responsible for over 290 million jobs, both direct and indirect (UNWTO, 2023) and (Statista, 2024), played a crucial role in this global scenario.

Despite the unfortunate reality that history presents to us, this pandemic will not be the sole challenge we face. Fortunately, as demonstrated, each overcome challenge provides us with greater preparation to confront the subsequent ones.

In this context, the culmination of the present research, motivated by reflection on events in the business tourism sector, and specifically, incentive travel, will materialize in this chapter through the review of the hypotheses and sub-hypotheses posited, as well as the response to each of the established objectives.

## 9.2. Hypothesis Verification

At this juncture, following the exhaustive exploration and analysis of the collected data, the argumentation that has enabled the verification of the hypothesis and its sub-hypotheses is presented.

The initial hypothesis posited in this research was:

"The situation experienced during the period between 2020 and 2023, due to the COVID-19 pandemic, entailed a profound crisis in the business tourism sector, resulting in significant changes regarding its organization, relevance, and future prospects. Solutions arose from health policies and a profound push towards the use of technology".

Hence, looking towards the future, we inquire:

"Could the changes and strategies implemented to overcome this pandemic in the business tourism sector be extrapolated to other crisis situations we may face in the future?"

The formulated hypothesis has been substantially confirmed through the detailed analysis presented in chapters 7 and 8 of this document.

The compiled evidence reveals that the changes in the sector have not only been significant but have also endured over time, indicating sustained transformation. The resilience and adaptability of long-standing companies have emerged as decisive factors in overcoming the challenges imposed by the pandemic. Additionally, it has been noted that companies with a workforce experienced in managing previous crises were better prepared to face the health emergency.

The consequences of the pandemic, while diverse, have shown to foster the emergence of professionalism, creativity, and cohesion in the sector. The adoption and promotion of technology stand out as crucial aspects for addressing challenges posed by the pandemic, especially in the transformation of in-person events to virtual ones and in maintaining communication across different actors in the tourism distribution chain. It has been evident that, while technology is not a solution without drawbacks, it has played a fundamental role in the sector's survival. Faced with future crises, whether caused by climatic disasters, inflation, supply shortages, or personnel shortages, the experience and lessons derived from the pandemic can be extrapolated. Creativity, flexibility, resilience, and collaboration, observed during the pandemic, emerge as valuable tools to tackle future challenges. In this regard, the affirmative response to the posed question about the extrapolation of strategies and changes to other crisis situations is duly supported by the evidence presented in this study.

### **Sub-hypotheses**

"We consider that the significant changes in the sector have represented substantial progress in technological aspects, new forms of work, creativity, delocalization, and security protocols."

The confirmation of this sub-hypothesis is evident throughout the entire development of this thesis, revealing that the pandemic has acted as a catalyst that accelerated processes already initiated, particularly concerning digitization.

Immediacy, consolidated in work forms, has emerged as the new work standard, highlighting the acquisition and integration of new flexibilities taught by the health crisis. In fact, during the elaboration of this academic work, a globally significant technological phenomenon, artificial intelligence, has emerged and integrated as a daily tool in various work realities in a surprisingly short period.

The transformation of the work paradigm during the pandemic period has been evident, where work flexibility has ceased to be an administrative imposition to become a new reality fostering better work-life balance. This change has not only generated individual benefits but has also brought about significant positive consequences. The decentralization and adoption of remote work have not only allowed the holding of events in multiple locations but have also facilitated a new dynamic for companies and their territorial branches. This work flexibility has resulted in a significant reduction in the emission of polluting gases, contributing to environmental care. Additionally, it has been evidenced that work flexibility is not only beneficial from an environmental perspective but also translates into an improvement in individual well-being by enabling greater harmony between personal and professional life. These changes in work methods represent a significant step towards a more sustainable and well-being-oriented model.

As observed, in response to the pandemic, the tourism sector has demonstrated a unique ability to come together to face a common enemy, intrinsically connecting the impacts and consequences of the pandemic with the measures taken. Beyond merely complying with governmental guidelines, tourism businesses have proactively undertaken the development of specific security protocols, highlighting the speed with which they have been drafted and implemented.

Communication, in this context, has emerged as a vital tool. It has become an indispensable means to maintain trust among various sector agents, ranging from customers to suppliers

and colleagues. Security, communication, and trust have become fundamental codes that have permeated the entire results chapter, emphasizing their importance in this context and their mutually complementary relationships.

The awareness of security, initially conceived as an imposition, has evolved to become a shared and fundamental responsibility in everyday reality. This awareness, born in response to collective vulnerability to the virus, has significantly influenced society. In a few weeks, humanity became vulnerable, and the rapid halt of growth and evolution served as a poignant reminder of the importance of cooperation and shared responsibility in addressing common challenges.

These changes and strategies, as outlined in this work, have not only proven effective in overcoming the challenges posed by the pandemic but have also set a valuable precedent for facing possible future crises. Creativity, flexibility, resilience, and collaboration—key elements manifested in response to the current crisis—emerge as essential tools to confront future challenges in any field.

### 9.3. Achievement of the Proposed Objectives

#### **Specific Objectives**

##### **SO1. To conduct an updated review of concepts related to the definition of events and their connection with business tourism**

The updated review of concepts related to the definition of events and their connection with business tourism has been successfully addressed in the first and second chapters of this work. In this context, events have been identified as extraordinary occurrences with diverse functions in the lives of individuals and organizations, ranging from understanding markets to generating wealth and employment (Rey & Mottard, 2020). The conceptualization of events has been approached from two complementary perspectives: communication and tourism. In this sense, the need to consider events as a powerful tool from both a communicative and tourist perspective has been emphasized, with qualitative impact and intangible benefits contributing to the happiness industry and destigmatizing destinations (Dos Santos Gonçalves, 2020).

From a communicative perspective, an in-depth analysis of Joan Costa's communicative process elements has been undertaken, highlighting the importance of events as a tool to deliver complex and tailored messages to the audience through a creative and careful process to avoid possible interferences (Rey & Mottard, 2020). The measurement of feedback and response in events, both quantitative and qualitative, has been considered essential to assess the achievement of objectives, demonstrating the relevance of Return on Investment (ROI) as a quantitative indicator to measure the profitability of events. From a tourism perspective, events have been defined as occurrences linked to destinations and connected with various productive sectors. Event tourism has been highlighted as a highly profitable modality, competing between destinations to attract attendees and revitalize territories (Getz, 2012). The need to use technologies and techniques based on neuromarketing to promote destinations and measure participant satisfaction in real-time has been emphasized.

Event management as an independent entity has emerged in the last 30 years, with current focuses on security, experientiality, social networks, information technologies, the environment, corporate social responsibility, and the contribution of events to the development of countries (Backman, 2018).

## **SO2. To describe business tourism and update its relevance within the global tourism field**

The accomplishment of objective 2 is thoroughly addressed in Chapter 3 of the theoretical framework. In this section, the essential elements of this tourist typology were detailed.

Business tourism, known by various names such as meeting tourism, MICE tourism, or corporate tourism, is intrinsically linked to business travel, encompassing movements for economic, commercial, participation in meetings, fairs, training programs, as well as labor gratifications. This type of tourism has evolved over time, merging with other categories, giving rise to the term "Bleisure," which combines business and leisure.

The analysis of this typology examines the profile of the person traveling for business, characterized by highly specialized professionals, generally between 25 and 54 years old, with high purchasing power. Emphasis is placed on their significantly higher spending capacity compared to leisure tourists, becoming ambassadors for the destination through the famtrip effect generated by their travels. Additionally, the MICE typologies (Meetings,

Incentives, Conferences/Conventions, Exhibitions/Events) are delved into, identifying them as a substantial part of business tourism, with definitions varying according to international organizations and industry associations. Essential data on this industry is provided, noting its sensitivity to global events, its concentration in the European continent, and the trend of an increase in the number of meetings with a decrease in attendance per event.

Furthermore, the positive impacts that business tourism generates on destinations are explored, ranging from direct and indirect income to improvements in the industry and the local community. It is highlighted how this tourism modality challenges seasonality, demands high-quality standards, and encourages knowledge generation, requiring close collaboration between the public and private sectors.

Ultimately, the text emphasizes the constant evolution of business tourism, its adaptability to changes, and its consolidation as a specialized and continually transforming tourism discipline. It concludes by emphasizing that this industry not only enriches destinations and economies but also serves as an effective tool to address complex challenges in the business environment, supported by the multidisciplinary field of tourism.

### **SO3. To analyze incentive travel within the MICE segment and justify its utility as a motivation tool for the workforce.**

Objective 3 has been comprehensively addressed in Chapter 4 of the theoretical framework, delving into the concept from various disciplines, particularly highlighting social psychology.

From this perspective, essential concepts contextualizing the effectiveness of incentive travel are explored. The importance of the group, understood as a set of individuals with dependency relationships, and how these trips, when conducted in a group, strengthen social relationships and internal dynamics, directly impacting labor productivity, is emphasized.

Moreover, the concept of motivation is deepened, classified according to Maslow's hierarchy of needs, and distinguishing between intrinsic and extrinsic motivation. Theories of work motivation, such as hygiene and motivator factors, as well as concepts of social exchange, social reinforcement, neuroscience, and behavioral economics are explored, expanding the understanding of motivation in the workplace and supporting the transformative potential of incentive travel.

The text lists seven fundamental points from psychology and social psychology justifying the usefulness of incentive travel for companies. These points include motivation, positive reinforcement, team cohesion, stress reduction, recognition and reward, increased productivity, and improvement of the company's image.

It details how these trips are a valuable tool to achieve three main objectives: team motivation, talent retention, and increased commitment and adherence to corporate culture. The demand for these trips is presented as heterogeneous, with a predominance in sectors such as technology, healthcare, and financial services.

The distribution chain of this type of tourism is explored, emphasizing the importance of intermediaries such as specialized travel agencies, and the professional profile of those who manage these trips is analyzed, highlighting the need for specific skills to adapt to the identity of the company.

Finally, a distinction is made between incentive and recognition programs, detailing that both are complementary and necessary to achieve the proposed objectives. Models such as the PIBI based on the CANE for incentive program configuration are mentioned, highlighting the importance of equity, proportionality, and communication in their design.

Incentive travel is understood as a sum of tailor-made planned events for recipients, with the ultimate goal of maximizing their enjoyment through memorable experiences. The design of the trip is highlighted as crucial, focusing on the destination and the intrinsic factors of the journey, where the sense of exclusivity is revealed as fundamental to success, as these events are unique, unrepeatable, and depend on shared emotions to generate the sought-after memorability in motivational communication actions.

**SO4. To show the consequences derived from the COVID-19 pandemic, contextualizing it, and describing the changes and opportunities it has generated.**

Objective 4 has been comprehensively addressed in the final chapter of the theoretical framework, supported by all the fieldwork. In it, the COVID-19 pandemic was highlighted as the most significant disruptive element of the 21st century for the tourism sector. It is emphasized that although the storm has passed, the resulting changes have significantly transformed life globally.



The most severe consequences, such as mobility restrictions and global home confinements, which had a devastating impact on the tourism industry, were described. The value chain, from supply to demand, was forced to adapt to new circumstances in a domino effect.

From the supply perspective, similarities in the complete shutdown of operations, the cancellation and postponement of trips, and the need to renegotiate commitments were highlighted. Coordination and cooperation among stakeholders are identified as key factors for resilience and recovery. Additionally, the adaptability of professionals in the sector is emphasized, as they quickly learned and adapted to changes, shaping a new highly demanded approach in the post-pandemic era. Concerning demand, the rapid adaptation to the new realities of remote work, with the decentralized workforce and in-person activities becoming exceptional, was noted. The decisions made by companies, revealing challenges in their relationship with their workforce and consequences such as "silent resignation" and the emergence of syndromes associated with the new work environment, were explored.

Chapter 8 also highlighted the opportunities that arose from the pandemic. Incentive travel regained its value as a catalyst for change, resilience, and social cohesion. The ability of tourism to generate positive experiences and compensate for negative emotions and isolation experienced during the pandemic was recognized. However, it is essential to underline that this type of travel has undergone modifications to adapt to new times. The fieldwork demonstrated that incentive travel is irreplaceable by any virtual or non-presential alternative.

**SO5. To develop, validate, and administer a questionnaire to obtain an overview of the evolution of incentive events in the Spanish landscape during the period 2020-2023.**

During the period from 2020 to 2023, Specific Objective 5 (SO5) was successfully executed, aimed at creating, validating, and administering a questionnaire to analyze the evolution of incentive travel in the Spanish context. The methodology applied was meticulous, encompassing an exhaustive literature review, the precise definition of key variables, the detailed design of the questionnaire, its validation by 5 experts, and efficient administration through the association of incentive travel organizing agencies, IDEMICE.

The results of this survey, along with the methodological approach used, are extensively presented in Chapter 7 of this thesis. This chapter deeply explores the questionnaire's structure, the application of statistical tests to assess its validity and reliability, as well as the findings obtained through both closed and open-ended questions. The inclusion of these elements provides a comprehensive understanding of the evolution of incentive events in Spain during the study period.

**SO6. To draw conclusions and propose solutions to face future similar challenges.**

Objective 6, to draw conclusions and propose solutions to address future similar challenges, has been achieved by confirming the sub-hypothesis throughout the thesis. The pandemic acted as a catalyst, accelerating digitization and establishing flexible work as the norm. The adoption of measures by the tourism sector, its proactivity, unity, and professionalism are examples of effective responses.

Communication has been highlighted as a vital tool, and safety awareness has evolved into a shared responsibility. These changes, outlined in the work, have not only proven effective in the current crisis but also set a valuable precedent for facing future challenges. Creativity, flexibility, resilience, and collaboration, evidenced during the pandemic, are presented as essential for addressing future challenges in various fields.

**SO7. To clarify the key elements of events and their connection with tourism, highlighting the common thread and links that connect them as complementary, parallel, and heterogeneous disciplines.**

The achievement of this objective is clearly manifested in this research, presenting a solid and comprehensive vision. From the first chapter of the theoretical framework, the intricate relationship between events and tourism has been thoroughly addressed. This theoretical approach has been meticulously verified and expanded throughout the entire fieldwork, enabling an exhaustive exploration of the ties that intertwine these disciplines.

This work not only lays the groundwork for advancing event management as a science in an embryonic state but also continues the exploration of intrinsic topics that define its identity. The experiential nature of events, conceived to impact the emotional dimension of individuals, generating a space for exchange and unity that goes beyond traditional

communication, has been deepened. This research confirms that this "glocalizing" effect allows the segmentation of audiences globally and locally without sacrificing effectiveness, highlighting the richness and inherent heterogeneity in tourism.

It is important to note that, in both the second and third chapters of the theoretical framework, the links between tourism and events have been precisely detailed. Aspects such as the bidirectionality of the message during events have been thoroughly explored, emphasizing rapid feedback and flexibility in the dialogue between sender and receiver. Additionally, the understanding of the significance of events in the collective imagination, contributing to the formation of a positive image of tourist destinations, has been reinforced.

The connection between events and tourism is conclusively confirmed, demonstrating how events not only complement but also enhance the tourist experience, enriching it with their ability to integrate into various areas of knowledge.

Thanks to the exhaustive analysis of all the above, the next objective, which captures these interrelationships, has been materialized. This step forward allows for the comprehensive redefinition of incentive travel, considering all the dimensions and complexities that arise from the intersection between events and tourism.

**SO8. To update the concept of incentive travel, adjusting it to the new demands of the post-pandemic era, covering this tool from the two knowledge areas mentioned earlier.**

In line with the information above, the achievement of Objective SO8 is confirmed with the following definition:

"Incentive travel is defined as an irreplaceable experience by any digital, hybrid, or non-presential option. These trips are configured as a series of events that, consecutively, generate a flow of positive emotions based on discovery, surprise, recognition, and group cohesion. These experiences promote exchange between people of different hierarchical levels, temporarily overcoming conventional barriers and merging with the brand and destination identity that hosts them. These encounters have long-term beneficial consequences in the minds of those who enjoy them." (Sánchez de Mora Vidal, 2024)

**SO9. To detail the elements that, according to the reviewed literature, should be incorporated into incentive travel in the post-pandemic era, meeting all the new needs of the workforce and aligning with business strategies.**

This objective has been successfully achieved, in accordance with the reviewed literature, as detailed in Chapter 8 of this document. The elements to be incorporated are:

**1. Sense of Humor:** It has been confirmed that humor is a valuable tool in the organizational environment, contributing to motivation, effective communication, and conflict reduction. The literature highlights its benefits in improving communication, learning, negotiation, conflict management, creativity, authenticity, stress reduction, and increased resilience.

**2. Generosity and Corporate Social Responsibility:** The research supports the incorporation of generosity and corporate social responsibility in incentive travel. It is emphasized that these practices not only generate emotional benefits for participants but also contribute to societal well-being and enhance the company's reputation.

**3. Social Connection through Meditation, Well-being, and Compassion:** The literature underscores the importance of social connection and its relationship with practices such as meditation and well-being. It has been confirmed that these activities not only strengthen workplace relationships but also induce positive emotions and contribute to psychological and physical well-being.

**4. Connection with Nature:** Connection with nature is presented as essential to improving physical, psychological, social, and emotional well-being. Green, grey, and blue spaces offer different psychological benefits, from improving attention and reducing stress to promoting social interactions.

**5. Spending Time Together, Fostering Connections with the Brand:** The participants' connection with the brand is directly linked to the time spent together during incentive travel. The research suggests that it is crucial to establish strong connections with corporate culture throughout the duration of the trip, promoting the participation of all participants and providing tangible elements aligned with the company's values, such as photographs or gifts.

## 9.4. Research limitations

The present thesis faces certain limitations that are crucial to consider when interpreting its results and conclusions. Firstly, it should be noted that the irregular temporality of events related to the pandemic has introduced challenges in data collection. During interviews, the stages of the pandemic and restrictions evolved unevenly, affecting the relevance of some questions over time. Consequently, this document reflects the necessary adaptability to address continuous changes in circumstances, as it developed in real-time, parallel to ongoing events and challenges.

Another limitation is related to the selection of participants for interviews, focusing on the MICE segment and determined by convenience. While homogeneity in certain aspects of the sector is acknowledged, the inherent variability in the diversity of experiences and perspectives cannot be fully covered. The interviewed individuals, however, provide a faithful reflection of the heterogeneity and diversity present in the specific knowledge area that is tourism. Additionally, it is relevant to mention that the companies participating in the research do not represent the entirety of the spectrum of companies working with incentive travel in Spain. The selection was limited to those associated that responded to the survey in a timely manner. Given the sector's diversity, although representativeness is sought, all voices and perspectives cannot be encompassed.

Regarding the economic aspects of incentive travel, the collected figures, estimated through ranges and not obtained directly, provide approximate data. The lack of inclusion of all travel agencies in the research indicates that the economic results offered should be interpreted with caution, as they do not cover the entire spectrum and may not be fully representative.

The pandemic has impacted the research by limiting the conduct of in-person interviews and participation in sector events. The inability to attend all sector meetings, along with mobility restrictions, has affected the complete data collection. Despite the challenges, online interviews have been used to mitigate these obstacles, acknowledging that it may not fully capture the richness of in-person interaction.

## 9.5. Future Lines of Research

With the background of the validated survey, the adoption of this measure is proposed as an annual analysis to assess the health of the incentive travel sector in Spain. This initiative

aims to establish ongoing collaboration with the IDEMICE association, which has shown its willingness to support scientific research and advance together.

Furthermore, the integration of all companies dedicated to incentive travel—whether they are members or not—is suggested for future studies to improve data representativeness. The inclusion of examples and best practices in these investigations is also proposed, allowing for the evaluation of incentive travel success by incorporating the elements identified in this work.

Another key aspect is the continuation of promoting the discipline of event organization and management. There is a call to foster its development beyond its embryonic state, supporting it with rigorous research like the present one, with the goal of consolidating it as a constantly evolving science.

## 9.6. Final thought

Coincidentally, the patient zero of COVID-19 in Spain was a Valencian sports journalist named Kike Mateu, who got the virus during a professional trip to cover a football match in neighboring Italy.

His experiences narrating the events he went through during his contagion, diagnosis, isolation, and subsequent recovery were documented in a book published in 2020.

With his permission, I quote a passage so as not conclude this work without paying tribute to the victims.

We must never forget that the coronavirus took away much more than time and money; it took thousands of irreplaceable lives, leaving thousands of families orphaned of a loved one.

We must honor and it is obligatory not to forget all those victims. Because they are not numbers, they are not cold data. They are stories like mine that can never be told, and those who forget history are condemned to repeat it. (Mateu, 2020, p.365-366)

# **Bibliografía General**

## Fuentes documentales y referencias consultadas

- Aaker; Bagdonas. (2020). *Humour Seriously: Why Humour Is A Superpower At Work And In Life*. Penguin Books .
- Aaker, J., y Bagdonas, N. (2021). *Why great leaders take humor seriously*. TEDMonterey. [https://www.ted.com/talks/jennifer\\_aaker\\_and\\_naomi\\_bagdonas\\_why\\_great\\_leaders\\_take\\_humor\\_seriously](https://www.ted.com/talks/jennifer_aaker_and_naomi_bagdonas_why_great_leaders_take_humor_seriously)
- Aburumman, A. A. (2020). COVID-19 impact and survival strategy in business tourism market: the example of the UAE MICE industry. *Humanities and Social Sciences Communications*, 7(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-020-00630-8>
- AEVEA (s.f)
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2021). *BOE-A-2021-15781-consolidado*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-15781>
- Alastair Turner. (2023). *IBTM Trends report 2023*.
- Alberro Azurmendi, A. (2014). Comunicación en vivo. El poder de los eventos experienciales para comunicar un mensaje. *Revista Científica de comunicación, protocolo y eventos*, 3, 57.
- Alcover, C. M. (2020). Consecuencias de la pandemia de la covid-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 37(2). <https://orcid.org/0000-0001-9632-9107>
- Álvarez, C. A. M. (2011). Cuantitativa y cualitativa Guía didáctica. *Recuperado de: https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-lainvestigacion.pdf*.
- Alvarez, E. N., Garcia, A., y Le, P. (2022). A review of Nature Deficit Disorder (NDD) and its disproportionate impacts on Latinx populations. En *Environmental Development* (Vol. 43). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2022.100732>
- AMEX Global Business Travel (GBT). (2019). *2019 European BusinessTravel Barometer*. <https://www.amexglobalbusinesstravel.com/content/uploads/sites/4/2019/05/GBT-EVP-v16-FINAL-compressed.pdf>
- AMEX Meetings & Events. (2020). *2020 Global Meetings and Events Forecast Report*. [https://www.academia.edu/4723879/2013\\_MEETINGS\\_FORECAST\\_BY\\_AMERICAN\\_EXPRESS\\_MEETINGS\\_and\\_EVENTS\\_1\\_2013\\_Meetings\\_Forecast](https://www.academia.edu/4723879/2013_MEETINGS_FORECAST_BY_AMERICAN_EXPRESS_MEETINGS_and_EVENTS_1_2013_Meetings_Forecast)
- AMEX Meetings & Events. (2022). *Global Meetings and Events Forecast*. [https://www.stnet.ch/app/uploads/2021/11/2022-Global-Meetings-and-Events-Forecast\\_Final-WEB.pdf](https://www.stnet.ch/app/uploads/2021/11/2022-Global-Meetings-and-Events-Forecast_Final-WEB.pdf)



- AMEX Meetings & Events. (2022). *2023 Global Meetings and Events Forecast*.  
<https://www.amexglobalbusinesstravel.com/meetings-events/meetings-forecast/>
- Ante, M., Rebeka, O.; Vlahov, D., y Dvorski, K. (2014). The nature, context and perspectives of event management: A call for a new curriculum. *Proceedings of the 2nd International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship*.
- Araújo, N. (2020). Nueva tendencia turística: bleisure. En *La actividad turística española en 2019*.
- Arda, Z. (2014). El viaje presuntuoso: Consumir y compartir en Facebook. *Ilu*, 19, 861-874.  
[https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2014.v19.46564](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.46564)
- Arribas, A. (2006). Fábrica de comunicación. La comunicación es casi más importante que el mismo producto que se fabrica. *Diario excelsior*, 11-11.
- Attendee Preferences for Incentive Travel: How the Right Destinations and Good Program Design Boost Employee Motivation*. (2023).
- Backman, K. F. (2018). Event management research: The focus today and in the future. *Tourism Management Perspectives*, 25, 169-171.  
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.12.004>
- Báez, J. (2009) *Investigación cualitativa*. (2o Edición). Madrid: ESIC Editorial
- Balcells Junyent, J. (1994). La investigación social, introducción a los métodos y las técnicas. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias
- Bassett-Jones, N., y Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943.  
<https://doi.org/10.1108/02621710510627064>
- Beltrami, M. (2010). *Ocio y viajes en la historia: de la antigüedad al medioevo*. Universidad de Málaga .
- Bermejo-Casado, I., Campos García de Quevedo, G., & Sánchez-Bayón, A. (2017). Estrés y síndrome de desgaste profesional en la organización de eventos en el sector de las agencias de comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, 1394-1417.
- Bernués Olivá, J. (2015). *Análisis de la figura del gestor de eventos a través de un modelo de gestión integral: el modelo canvas*.
- Bhrammanachote, W., y Sawangdee, Y. (2021). Sustaining or surviving? an exploratory case study on covid-19's impact towards hotel businesses. *Tourism and Hospitality Management*, 27(2), 273-292. <https://doi.org/10.20867/thm.27.2.3>
- Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. Penguin Random House grupo editorial.

- Bouffard, L. (2017). Seppälä, E. (2016). The happiness track. New York, NY : HarperOne. *Revue québécoise de psychologie*, 38(1). <https://doi.org/10.7202/1040082ar>
- Braidot, N. (2009). *Neuromarketing en acción. ¿Por que los clientes te engañan con otros si dicen que gustan de ti?* Ediciones Granica .
- Brown, S., Getz, D., Pettersson, R., y Wallstam, M. (2015). Event evaluation: Definitions, concepts and a state of the art review. *International Journal of Event and Festival Management*, 6(2), 135-157. <https://doi.org/10.1108/IJEFM-03-2015-0014>
- Busso, M. (2011). Las ferias comerciales: también un espacio de trabajo y socialización. Aportes para su estudio. *Trabajo y Sociedad. Sociología del trabajo-estudios culturales-narrativas sociológicas y literarias.*, XV(16), 105-123. [www.unse.edu.ar/trabajosociedad](http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad)
- Calabuig Moreno, F., Mundina Gómez, J., y Crespo Hervàs, J. (2010). *Eventqual: una medida de la calidad percibida por los espectadores de eventos deportivos Eventqual: a measure of perceived quality of sporting event spectators*. 18, 66-70. [www.retos.org](http://www.retos.org)
- Campillo-Alhama, C., y Herrero Ruiz, L. (2015). *Experiencia de marca en los eventos para generar imagen y reputación corporativa*.
- Campos García de Quevedo, G., y Fuente Lafuente, C. (2013). Los eventos en el ámbito de la empresa. Hacia una definición y clasificación. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 73-105. <https://doi.org/10.15198/seeci.2013.32.73-105>
- Campos García Quevedo, G. DE. (2013). El proceso de creatividad en los eventos de empresa. *Protocolo y Eventos. Núm, 1*, 21-36.
- Casal Maceiras, O. (2014). Protocolo: técnica de ordenación al servicio de la imagen pública. En *I Congreso Internacional El Protocolo contemporáneo (Madrid, 23 al 25 de abril de 2014) Desde el Congreso de Viena hasta la actualidad (1814-2014)* (pp. 208-220).
- Casal Maceiras, O. (2015). A 2015 la comunicacion en los eventos, buscando aliados. *Estudios Institucionales* , II(3), 7-21.
- Castillo Esparcia, A. (2006). Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial. En *Anàlisi* (Vol. 34).
- Castillo Patton, A. . (2022). La Gripe Española cien años después. Breve crónica del COVID-19. *Tendencias Sociales. Revista de Sociología*, 9, 167-172.
- Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna. (2020). *Turismo post COVID-19*. <https://doi.org/https://doi.org/10.25145/b.Turismopos-COVID-19.2020>

- Chatchai Ekpanyaskul, y Chantana Padungtod. (2022). Cabin fever syndrome: the emerging indoor environment qualityrelated problems during lockdown in the pandemic era. *Saf Health Work*, 13, 136.
- Chavaly, D., y Naachimuthu, K. P. (2020). Human-Nature Connection And Mental Health: What Do We Know So Far? *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 11(01). <https://doi.org/10.15614/ijhw.v11i01.18>
- Chernyak-Hai, L., y Rabenu, E. (2018). The New Era Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory Still Relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 456-481. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.5>
- Chias, J. (2005). El negocio de la felicidad: desarrollo y marketing turístico de países, regiones, ciudades y lugares. FT Prentice Hall.
- Cialdini, R. (2022). Influence, the Psychology of Persuasion-Dr. Robert Cialdini. *New Business Age*. <https://www.proquest.com/magazines/influence-psychology-persuasion-dr->
- Cialdini, R. (1993). Influence: Science and practice (3rd ed.). *New York: HarperCollins*.
- Colléony, A., Clayton, S., y Shwartz, A. (2022). Impacts of nature deprivations during the COVID-19 pandemic: A pre-post comparison. *Biological Conservation*, 268. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2022.109520>
- Comisión Europea, (1992). Meeting industry terminology, Publications Office. <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/aef68ffe-4079-459a-b5e3-312e0bb981a8/language-en>
- Comité Olímpico Internacional. (s. f.). Recuperado 6 de agosto de 2022, de <https://olympics.com/ioc/ancient-olympic-games/history>
- Companies that pay for employees' vacations. (2023). *CE Noticias Financieras*. <https://www.proquest.com/wire-feeds/companies-that-pay-employees->
- Compeán, F. (2002). *Convenciones a lápiz*. Mundo Editorial SA.
- Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas (XV, 2021). La isla de Ons, Pontevedra. <http://airrpp.org/sin-categoria/la-isla-de-ons-pontevedra/>
- Connell, M., y Greis, P. (2020). *COVID-19 measures and mobility behavior. Statista dossierplus on the fight against the spread of covid-19 and its effects on mobility*.
- Costa, J. (Costa S.-S. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI* (2ª ed.) [Book]. La Crujía.
- Costa Solá-Segalés, J. (2010). Es imposible no comunicar. *REVISTA ICONO*, 14, 321-328. [www.icono14.net](http://www.icono14.net)

- CWT Meetings & Events. (2020). *2020 future trends in meetings and events*.
- Davidson, R. (1994). *Business travel*. Pitman.
- Davidson, R., & Cope, B. (2003). *Business travel: Conferences, incentive travel, exhibitions, corporate hospitality and corporate travel*. Pearson Education.
- Davidson, R., y Hyde, A. (2014). *Winning meetings and events for your venue*. Goodfellow Publishers Limited .
- Davidson, R. (2019). *Business Events* . Routledge.
- De Cervantes Saavedra, M. (1989). *El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha*. Libraire des Editions Espagnoles.
- De Quevedo, G. C. G., & Lafuente, C. F. (2013). Los eventos en el ámbito de la empresa. Hacia una definición y clasificación. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (32), 73-105.
- de la Calle, S. (2023). *Lidera con sentido del humor. Los equipos más eficaces se divierten trabajando*. . Plataforma Empresa .
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2008). Self determination theory: a macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology*, 49, 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Delmás Martín, D. (2022). *Análisis epistemológico del concepto protocolo: estudio de su implementación profesional y teórico y del papel de las TIC en la enseñanza superior en España*.
- Delmás & Rubio. (2021). Eventos online y Covid19: Tendencias y oportunidades en una nueva etapa. In *La comunicación a la vanguardia: Tendencias, métodos y perspectivas* (pp. 2576-2592). Fragua.
- Devika Sood, Sajani, M., y Gautam, P. (2023). Decision Making in Outbound Incentive Travel for Indian Corporates: A Qualitative Inquiry Into Key Factors and Influences. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 17(5), e03434. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n5-006>
- Dolasinski, M. J., Roberts, C., Reynolds, J., y Johanson, M. (2021). Defining the Field of Events. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 45(3), 553-572. <https://doi.org/10.1177/1096348020978266>
- Dos Santos Gonçalves, S. F. (2020). *A dimensão do genero na gestão de eventos profissionais*. Universidade de Lisboa.
- Doyle, M. (2001). *Travel\_incentives\_build\_member. service solutions* .

- Economist video. How will COVID-19 change travel?* (2021). [Unknown]. The Economist.
- Emerging Best Practices and Innovation in B2B Incentive and Loyalty Programs IESP White Paper.* (s. f.).
- Eric, A., y Patton, C. (2021). *La Gripe Española cien años después. Breve crónica del COVID-19.*
- Esparza, J. (2020). COVID-19 una pandemia en pleno desarrollo. *Gac Méd Caracas*, 128(1), 1-7.
- Espinoza, F., Amalia, M.-L., Esquer-Leticia, Z., y González Velásquez, M. (2021). *Impacto de la pandemia de COVID-19 en el desarrollo social.* Fontamara.
- Eventoplus. (2021). *El viaje de incentivo , herramienta estratégica de estimulación de resultados.*
- Events Industry Council & Oxford Economics. (2023). *2023 Global Economic Significance of business events.*
- Events Industry Council.* (s. f.). Recuperado 17 de agosto de 2023, de <https://www.eventscouncil.org/>
- Falck, O., y Heblich, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons*, 50(3), 247-254. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.12.002>
- Falomir-Pichastor, J. M., Gaviria Stewart, E., Gómez Berrocal, C., Gómez Jiménez, A., Huici Casal, C., Molero, F., y Morales, J. F. (2012). *Psicología de los grupos.* UNED.
- Fanjul Fernández, M. L. (2013). *Análisis del comportamiento del consumidor en turismo de negocios. Características fundamentales e implicaciones estratégicas.* Universidad de Castilla la Mancha.
- Fernández Riquelme, S. (2017). Si las piedras hablaran. Metodología cualitativa de Investigación en Ciencias Sociales. *LA RAZÓN HISTÓRICA. Revista hispanoamericana de Historia de las Ideas*, 37, 3-40.
- Figuerola Palomo, M. (2020). Principales magnitudes. En *La actividad turística española en 2019* (pp. 21-31). Editorial Síntesis S. A.
- Filipa dos Santos Gonçalves Orientadores, S. (2020). *A DIMENSÃO DO GÉNERO NA GESTÃO DE EVENTOS PROFISSIONAIS.*
- Fischer, J. (2023). *Union of International Associations releases 64th International Meetings Statistics Report.* <https://uia.org>
- Flamarich, M., y Duro, J. A. (2011). Turismo de negocios (eventos) en España: análisis y perspectivas. *Papers de Turisme* , 49-50, 59-75. <http://www.turisme.gva.es/ojs/index.php/Papers>

- Francisco Rodriguez. (2018). *Del Hospitium al turismo 4.0*. Libros.com.
- Friese, S. (2002). *Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti*.
- Galmes Cerezo, M. A. (2010). *La organización de eventos como herramienta de comunicación de marketing. Modelo integrado y experiencial*. Universidad de Málaga.
- Gaitán Moya, J.A. y J.L. Piñuel Raigada. (1998). *Técnicas de Investigación en Comunicación Social*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Garbinsky, E. N., y Aaker, J. L. (2012). Make Them Smile:The Temporal Effect of Emotions on Giving. *Advances in Consumer Research*, 40.
- García Fuente, D., Gomez Castro, A., y Rivas Mahota, A. M. (2013). La importancia de la comunicación de las organizaciones a través de los eventos. Un caso de estudio: la presentación de la Guía Repsol 2012. *Compé, Revista Científica de Comunicación, Protocolo y Eventos*, 1, 175-189.
- García Ramírez, M. A. (2013). Los eventos como herramientas de comunicación. Su efectividad como transmisores de los mensajes organizacionales. Estudio de caso: Eventos de la Fundació Fòrum Ambiental.
- Garrido, A. M. (2012). Historia del Turismo: una investigación necesaria. *Turismo y sostenibilidad: V jornadas de investigación en turismo* , 105-126.
- Garrido, D. L. (2009). España y Turquía: dos países y un destino. *Afkar/ideas. Instituto Europeo del Mediterráneo*, 22, 30-31.
- GBTA y CWT. (2023). *2024 Global Business travel Forecast*. <https://mycwt.turtl.co/story/2024-global-business-travel-forecast-gated/page/2>
- GBTA Forecast up to 2027. (s.f.). Recuperado 21 de agosto de 2023, de [https://www.gbta.org/wp-content/uploads/DNB\\_081523.html](https://www.gbta.org/wp-content/uploads/DNB_081523.html)
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29(3), 403-428. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.017>
- Getz, D. (2012). Event studies: Discourses and future directions. *Event Management*, 16(2), 171-187. <https://doi.org/10.3727/152599512X13343565268456>
- Geus, S. De, Richards, G., y Toepoel, V. (2016). Conceptualisation and Operationalisation of Event and Festival Experiences: Creation of an Event Experience Scale. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 16(3), 274-296. <https://doi.org/10.1080/15022250.2015.1101933>
- Gil-Jerez, M. (2023). Retrato del perfil profesional del organizador de eventos. *IROCAMM-International Review Of Communication And Marketing Mix*, 24-40. <https://doi.org/10.12795/irocamm.2023.v06.i01.02>

- Gillette, F. J., y Gillette, M. C. (1995). *Destination Management Companies-How They Work*.
- Gómez de Castro, A. (2015). *La gestión, organización y producción de eventos culturales. Un estudio de caso: Festival Sónar. Music, Creativity & Technology(1994-2013)*.
- González Castaño, J., Pérez Adán, L. M., Viviente López, E., de la Fe, C., y López Azorín, F. (2019). *100 años de la gripe Española (1918)* (R. A. de A. X. el sabio R. academia de medicina de la R. de M. A. de C. V. de la región de M. A. de farmacia S. M. de E. de la R. de Murcia (Ed.)).
- González Toapanta, H. G. (2021). Pandemias en la historia: la Peste Negra y la Gripe Española, COVID-19 y crisis capitalista. *Chakiñan, revista de ciencias sociales y humanidades*, 14, 130-145. <https://doi.org/10.37135/chk.002.14.09>
- Gračan, D., Sotošek, M. B., y Šerić, N. (2018). Changing trends in incentive travel. *Tourism & Hospitality Industry 2018 Congress Proceedings*, 98-109.
- Grant, R. M. (1986). Competitive Advantage of Nations: an assessment. *Strategic Management Journal*, 12(7).
- Great Place to Work® Institute. (2023). *Informe Best Workplaces 2023*.
- Guttenberg, J. L. (2017). *A Quantitative Study Examining the Effects of Tuckman's Group Development Model on Service Sector Lean Six Sigma Project Results*.
- Harari Yuval, N. (2020, marzo 20). Yuval Noah Harari: the world after coronavirus. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/19d90308-6858-11ea-a3c9-1fe6fedcca75>
- Harris, L. C., y Pressey, A. (2021). The myth of business tourist idiosyncrasy. *Annals of Tourism Research*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103186>
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? En *Harvard Business Review* (Vol. 81, Número 1). [https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2)
- Huang, H. C., Wu, P. Y., Wu, S. L., & Wu, C. Y. (2015). Construction of decision-making model to select incentive tour travel agencies. *American Journal of Applied Sciences*, 12(10), 714–722. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2015.714.722>
- Hurley, B. (2023). *Trips serve as motivation for employees*. <https://www.proquest.com/trade-journals/trips-serve-as-motivation->
- Hutcherson, C. A., Seppala, E. M., y Gross, J. J. (2008). Loving-Kindness Meditation Increases Social Connectedness. *Emotion*, 8(5), 720-724. <https://doi.org/10.1037/a0013237>
- IAPCO. (2022). *Bidding for a Congress*. [https://issuu.com/iapco/docs/bidding\\_5\\_](https://issuu.com/iapco/docs/bidding_5_)

- IBTM. (s. f.). *IBTM trends*. Recuperado 21 de agosto de 2023, de <https://www.ibtmworld.com/en-gb/about/industry-trends.html>
- ICCA-A *Modern History of International Association Meetings – Update 1963 2017*. (2018). [www.iccaworld.org](http://www.iccaworld.org)
- ICCA. (s. f.). Recuperado 17 de agosto de 2023, de <https://www.iccaworld.org/knowledge-hub/resources/>
- IRF y ISPI. (2002). *Incentives, Motivation and Workplace Performance: Research & Best Practices*. [www.TheIRF.org](http://www.TheIRF.org)
- IRF. (2017). *Translating the Neuroscience of Behavioral Economics into Employee Engagement*.
- Incentive travel Index SITE 2019*. (2019). *Incentive travel Index SITE 2019*. <https://www.incentiveindex.com/>
- IRF. (2019b). *The Difference Between Recognition and Incentives Programs*. <https://theirf.org/wp-content/uploads/2020/09/202109irf-thedifferencebetweenrecognitionandincentivesprograms.pdf>
- IRF (2020a). *COVID-19's Impact on the Incentive Travel Industry July 2020 The IRF Pulse Survey*.
- IRF. (2020b). *COVID-19 and Disruption in the Incentive Travel, Meetings and Events Industry: Adaptation and Recovery*, 1-23.
- IRF (s.f.). *The business case for recognition programs*, (2019). ([https://theirf.org/research\\_post/the-irf-budgeting-for-recognition-toolkit-calculator-templates-guides-and-resources/budgeting-for-recognition-toolkit-section-1-the-business-case-for-corporate-recognition-programs/?research\\_category=toolkits](https://theirf.org/research_post/the-irf-budgeting-for-recognition-toolkit-calculator-templates-guides-and-resources/budgeting-for-recognition-toolkit-section-1-the-business-case-for-corporate-recognition-programs/?research_category=toolkits))
- IRF (s. f.). *The IRF Budgeting For Recognition Toolkit: Calculator, Templates, Guides And Resources*. Recuperado el 9 de septiembre de 2023, de [https://theirf.org/research\\_post/the-irf-budgeting-for-recognition-toolkit-calculator-templates-guides-and-resources/](https://theirf.org/research_post/the-irf-budgeting-for-recognition-toolkit-calculator-templates-guides-and-resources/)
- IRF (2021a). *Social Exchange Theory for Social Recognition Programs*.
- IRF. (2021b). *Individual or team-based incentives? When to use one, the other or both*. En *Incent* (Vol. 59, Número 4). Routledge. <https://doi.org/10.1080/02763877.2018.1499164>
- IRF. (2022) *Incentive Travel Index 2022 Survey Highlights*. <https://www.incentiveindex.com/>
- IRF. (2023) *Incentive Travel Index Supplier Highlights*. (2023). <https://www.incentiveindex.com/>



- Ivanova, L., y Vovchanska, O. (2021). Modern experience of experiential marketing in the hospitality industry. *Black Sea Economic Studies*, 65. <https://doi.org/10.32843/bses.65-9>
- Jago, L. (2012). *The Value of Business Events Prepared For Joint Meetings Industry Council*.
- Jalil, M. F., Tariq, B., Zaheer, M. A., y Ahmed, Z. (2023). Responses to COVID-19, small and medium enterprises' corporate social responsibility and psychological capital of employees: From the mediating perspective of affective commitment. *Heliyon*, 9(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15004>
- Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.011>
- Jeffrey, S. (2003). *The Benefits of Tangible Non-Monetary Incentives*.
- Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention ISSN*, 2, 39-45. [www.ijbmi.org](http://www.ijbmi.org)
- JIMC. (s. f.). Recuperado 17 de agosto de 2023, de <https://www.themeetingsindustry.org/about-us/who-is-jmic/>
- Jiménez Morales, M. (2007). *Manual de gestió d'esdeveniments : la construcció de la imatge de marca* [Book]. Eumo.
- Kayser, D., Egermann, H., y Barraclough, N. E. (2022). Audience facial expressions detected by automated face analysis software reflect emotions in music. *Behavior Research Methods*, 54, 1493-1507. <https://doi.org/10.3758/s13428-021-01678-3/Published>
- Kononenko, I. (2014). *The Effects of Incentive Travel: the value for the parties involved*. Haaga-Helia.
- Korstanje, M. (2008). Historia del turismo. Pasos Revista de turismo y patrimonio cultural, 6(3), 599-603.
- Kumar, P., y Ekka, P. (2023). Statistical analysis of the impacts of COVID-19 pandemic on the small and large-scale tourism sectors in developing countries. *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03112-4>
- Lee, J. S., y Chiang, C. H. (2017). Exploring multidimensional quality attributes of incentive travels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(8), 2198-2214. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0150>

- Li, X., Lu, L., y Chi, C. G. Q. (2018). Examining incentive travelers: How motivation affects organizational commitment. *International Journal of Tourism Research*, 20(6), 830-842. <https://doi.org/10.1002/jtr.2235>
- Libro Blanco Turismo Comunitat Valenciana.* (2016). [https://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/Libro\\_Blanco\\_Turismo\\_Comunitat\\_Valenciana.pdf](https://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/Libro_Blanco_Turismo_Comunitat_Valenciana.pdf)
- Litvinova-Kulikova, L., Aliyeva, Z., y David, L. D. (2023). MICE Tourism: How the Pandemic Has Changed It. *Journal of Tourism and Services*, 14(26), 197-218. <https://doi.org/10.29036/jots.v14i26.496>
- Liu, A., Kim, Y. R., y O'Connell, J. F. (2021). COVID-19 and the aviation industry: The interrelationship between the spread of the COVID-19 pandemic and the frequency of flights on the EU market. *Annals of Tourism Research*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103298>
- Liu, L., Cheng, L., y Qu, X. (2023). From existential anxiety to posttraumatic growth:: The stranded traveler during the pandemic outbreak. *Annals of Tourism Research*, 99. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103548>
- Liu, Y., Liu, S., Zhang, Q., y Hu, L. (2021b). Does perceived corporate social responsibility motivate hotel employees to voice? The role of felt obligation and positive emotions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 182-190. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.06.006>
- López Garrido, D. (2009). España y Turquía: dos países y un destino.
- Mair, J., Jin, X., y Yoo, J. J. E. (2016). Exploring the site selection decisions of incentive travel planners. *Event Management*, 20(3), 353-364. <https://doi.org/10.3727/152599516X14682560744677>
- Mair, J. (2015). Incentive Travel: a Theoretical Perspective. *Event Management*, 19, 543–552. <https://doi.org/10.3727/152599515X14465748512803>
- Marais, M., Du Plessis, E., y Saayman, M. (2017). Critical success factors of a business tourism destination: Supply side analysis. *Acta Commercii*, 17(1). <https://doi.org/10.4102/ac.v17i1.423>
- Marques, J., y Pinho, M. (2021). Collaborative research to enhance a business tourism destination: a case study from Porto. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 13(2), 172-187. <https://doi.org/10.1080/19407963.2020.1756307>
- Martínez-Sala, A.-M., y Campillo-Alhama, C. (2018). Los eventos, herramienta clave en las estrategias de comunicación de marcas turísticas: de la linealidad a la transmedialidad. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 9(1), 291. <https://doi.org/10.14198/medcom2018.9.1.16>

- Martínez, J. (2023a). Associations. Events are , by far, the most powerful corporate communication channel that exists. *Eventpoint* , 19.
- Martínez, J. (2023b). No todo son eventos. *Meet in* . <https://www.meet-in.es/>
- Martínez Carazo, P.C El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & gestión*, 20. Universidad del Norte, 165-193, 2006.
- Martinez Miralles, E. (2001). *Actualidad, tendencias y perspectivas del Turismo de Eventos, el Negocio del Milenio*.
- Martínez Millares, E. (2016). La imprescindible necesidad del OPC en la organización de cualquier evento. *Grand Tour. Universidad de Murcia*, 13, 48-62. <http://www.eumed.net/rev/turydes/16/turismo-congresos.html>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50.
- Mateu, K. (2020). *Paciente cero. El relato en primera persona del primer periodista español contagiado por Corona*. Ed. Alienta
- Miner, J. B. (2005). Motivation-higiene theory. En *Essential Theories of motivation and leadership*. Taylor y Francis Group. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/univjau1/detail.action?docID=302474>.
- Ministerio de Universidades. (s. f.). *Universidades. Gobierno de España*. <https://www.universidades.gob.es/>
- Miravet, M. V. (2012). El evento como instrumento de comunicación eficaz en la gestión del Dircom. In *Forum de Recerca* (Vol. 17, pp. 589-608).
- Mogilner, C., y Aaker, J. (2009). «The Time vs. Money Effect»: Shifting Product Attitudes and Decisions through Personal Connection. *Journal of consumer research*, 36, 277-291. <https://doi.org/10.1086/597161>
- Molina Molina, A. L. (2023). *Algunas notas sobre EGERIA y su peregrinación a Tierra Santa*.
- Molina Molina, A. L. (1999). Viajeros y caminos medievales. *Cuadernos de Turismo*, 4, 111-126.
- Morillo M, y Marysela C. (2018). Turismo de eventos: Alternativa de diversificación de la oferta turística del estado Mérida, Venezuela\*. *Actualidad contable FACES*, 118-150.
- Morillo Moreno, M. C. (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos ,componentes y clasificación. *Vision Gerencial*, 1, 135-148.
- Mottard, E., y Tibbs Unsplash, C. (2021). *El futuro del event manager*.

- Moya, M., Willis, G. B., Gomez, A., Sabucedo, J. M., Alzate, M., Hur, D., Rodriguez Armando, Extremera, N., Ferrer, V., Rodriguez-Bailón, R., Aragonés, J. I., Sevillano, V., Martín-Aragon Gelabert, M., Terol Cantero, M. del C., y Salanova, M. (2020). La Psicología Social ante el COVID-19: Monográfico del International Journal of Social Psychology. *International Journal of Social Psychology (Revista de Psicología Social)*.
- MPI. (s. f.). *MPI Iberian Chapter* . Recuperado 17 de agosto de 2023, de <https://www.mpi.org/chapters/iberian>
- MPI Iberian Chapter Equipo*. (2023). <https://www.mpi.org/chapters/iberian/junta/junta-directiva-2023-2024>
- Mut Camacho, M., y Bernad Monferrer, E. (2014). El paralelismo entre el evento de ayer y el de hoy: Exhibiciones de poder. *Ilu*, 19, 513-524. [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2014.v19.44981](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.44981)
- Nardone, A. (2016). *Estrategia para desarrollar y posicionar destinos. Turismo de reuniones y eventos* . Fondo Editorial .
- Nardone, A. (2014). *El ABC del turismo de reuniones y eventos*. Fondo editorial, Universidad San Martin de Porres.
- Nasution, H. P. (2016). Effectiveness of incentive travel program more meaningful, motivational and memorable. *Proceedings ICERVED (Revitalization of Vocational in Free Trade Era)*.
- Netto, A. P. (2007). Filosofía del Turismo. Una propuesta epistemológica. *Estudios y perspectivas en turismo* , 16, 389-403.
- Nexotur. Los eventos serán fundamentales para la recuperación turística en España* . (2020).
- Nexotur. (2023). *El viajero de reuniones se gasta 335 euros al día y ya triplica al turista vacacional*. Nexotur, plataforma de información turística. <https://www.nexotur.com/mvc/amp/noticia/119496/>
- Ngien, A., y Hogan, B. (2023). The relationship between Zoom use with the camera on and Zoom fatigue: considering self-monitoring and social interaction anxiety. *Information Communication and Society*, 26(10), 2052-2070. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2022.2065214>
- Noguera Tomillo, F. (2013). La hospitalidad como condición necesaria para el desarrollo local. *Hospitalidade*, X(2), 161-212.

- Norton, M. I., Aknin, L. B., Barrington-Leigh, C. P., Dunn, E. W., Helliwell, J. F., Biswas-Deiner, R., Kemeza, I., Nyende, P., y Ashton-James, C. (2012). Prosocial Spending and Well-Being: Cross-Cultural Evidence for a Psychological Universal. *Advances in Consumer Research*.
- Oliver González, A. B. (2021). Estrategias y herramientas de marketing para el lanzamiento y gestión de un evento. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 10(3), 17-49. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.100347.17-49>
- Olsen, W. (2004). Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really Be Mixed. En *Developments in Sociology* (p. 121). Causeway Press.
- Okuda Benavides, M., y Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(1), 118-124. Recuperado 2 de Diciembre de 2023, de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80628403009>
- OMS. (2023, mayo 5). *Declaración acerca de la decimoquinta reunión del Comité de Emergencias del Reglamento Sanitario Internacional (2005) sobre la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. 2023. [https://www.who.int/es/news/item/05-05-2023-statement-on-the-fifteenth-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-coronavirus-disease-\(covid-19\)-pandemic](https://www.who.int/es/news/item/05-05-2023-statement-on-the-fifteenth-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-coronavirus-disease-(covid-19)-pandemic)
- OMT. (s. f.). *Definición turismo*. Glosario de términos turísticos. Recuperado 31 de julio de 2022, de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- OMT. (2021). *Comunicado de prensa OMT sobre movilidad* (Número 34).
- Onghena, Y. (2013). Introducción : ¿por qué una aproximación pluridisciplinar al turismo? Introduction : why take a multidisciplinary approach to tourism ? *Revista CIDOB d'Àfers Internacionals*, 113, 7-13.
- Ortega, C., Magdalena, N., y Casado, I. (2010). *Los eventos: funciones y tendencias* (Vol. 39).
- Orîndaru, A., Popescu, M. F., Alexoaei, A. P., Căescu, Ş. C., Florescu, M. S., & Orzan, A. O. (2021). Tourism in a post-COVID-19 era: Sustainable strategies for industry's recovery. *Sustainability*, 13(12), 6781.
- OrquideaTech. (s. f.). <https://orquideatech.com/>. Consultado el 23 junio de 2023.
- Otero Alvarado, M. T. (2006). Relaciones públicas y gestión de públicos en eventos: los principios rectores del ceremonial y el protocolo. *Anàlisi*, 255-269.
- Otero Alvarado, M. T. (2009). *Protocolo y organización de eventos*. Editorial OUC.
- Otero Alvarado, M. T. (2011). *Protocolo y empresa: el ceremonial corporativo*. Editorial UOC.

- Otero Alvarado, M. T. (2017). *¿Cómo se organizan los actos corporativos?* Editorial UOC.
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802-810.
- Pallarés Renau, M. (2021). *Aproximación a un modelo de medición de la reputación corporativa para las Entidades del Tercer Sector de Acción Social Determinación de dimensiones, variables y públicos*. Universitat Jaume I .
- Pardinas, F. (1989). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Siglo XXI.
- Park, S., Kim, Y. R., y Ho, C. S. T. (2022). Analysis of travel mobility under Covid-19: application of network science. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 39(3), 335-352. <https://doi.org/10.1080/10548408.2022.2089954>
- Pearlman, D. M., y Mollere, L. (2009). Meetings, incentive, convention, and exhibition evaluation practices: An exploratory study among destination marketing organizations. *Journal of Convention and Event Tourism*, 10(3), 147-165. <https://doi.org/10.1080/15470140903116633>
- Pennington, S. (1991). A Rewarding Experience. *Management Today*.
- Petriglieri, G. (2020). Musings on Zoom Fatigue. *Psychoanalytic Dialogues*, 30(5). <https://doi.org/10.1080/10481885.2020.1797413>
- Porter, M. E. (1990). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.
- Prol, S. M., y Silva, J. S. (2020). *El síndrome de la cabaña como metáfora del ser*. 1-11.
- Puerta López, M. E., Pindado Martínez, J., y González Alvarado, T. E. (2023). The resilience of corporate tourism: bleisure, digitalization, and sustainability. *Mercados y Negocios*, 48, 53-74. <https://doi.org/10.32870/myn.vi48.7679>
- Quintero, M., Quintero, A. y Mariana. (2021). Síndrome de la cabaña, el reto. *CE Noticias Financieras*. <https://www.proquest.com/wire-feeds/s>
- Real Academia de la Lengua Española (RAE)*. (s. f.). Recuperado 10 de junio de 2023, de <https://dle.rae.es/evento?m=form>
- Rey, P., y Mottard, E. (2020a). *Los impactos de los eventos. Un informe sobre el gran catalizador de la actividad*.
- Rey, P., y Mottard, E. (2020b). *Los impactos de los eventos*.
- Ricci, P. R., y Holland, S. M. (1992). Incentive travel: Recreation as a motivational medium. *Tourism Management*, 13(3), 288-296. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(92\)90100-L](https://doi.org/10.1016/0261-5177(92)90100-L)

- Robina-Ramírez, R., Medina-Merodio, J. A., y Estriegana, R. (2022). What do urban and rural hotel managers say about the future of hotels after COVID-19? The new meaning of safety experiences. *Cities*, 120. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103492>
- Robinson, B. E. (2000). Workaholism Bridging the gap between workplace, sociocultural and family research. *Journal of employment counselling* , 37, 31-47.
- Robinson, B. E. (2001). Workaholism and family functioning: a profile of familial relationships, psychological outcomes, and research considerations. *Contemporary Family Therapy* , 123-135.
- Rodríguez, F. (2018). Del hospitiium al turismo 4.0. Editorial Libros. com.
- Rodríguez Gómez, A. A. (2014). La comunicación en vivo: eventos y visibilidad, clave en las organizaciones. *Ilú*, 19, 167-179. [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2014.v19.44949](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.44949)
- Rodríguez Millares, E. (2014). Busquemos más allá del turismo, una definición más completa y actualizada sobre el turismo de congresos. *TUR y DES Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, 7.
- Rodríguez Millares, P. (2015). Requerimientos y acciones a desplegar para convertir un lugar en un destino de preferencia del turismo de eventos e incentivos. *Grand Tour: revista de investigaciones científicas.*, 11, 4-18.
- Rodríguez-Testal, J. (2021). *La fatiga en la sociedad pre-y postpandémica*. <https://orcid.org/0000-0002-7346-5656>
- Rodrigues Prayags, Á., Loureiro, S. M. C., y Prayag, G. (2022). The wow effect and behavioral intentions of tourists to astrotourism experiences: Mediating effects of satisfaction. *International Journal of Tourism Research*, 24(3), 362-375. <https://doi.org/10.1002/jtr.2507>
- Rojas Bueno, A. (2022). *Análisis de la desintermediación en el turismo MICE: estudio del papel de los intermediarios*. Universidad de Málaga.
- Rojas Soriano, R. (2021). Enfoque sociológico sobre la pandemia de Covid-19. Enigmas y desafíos a la ciencia.
- Romero-Rodríguez, J.-M., Aznar-Díaz, I., Moreno Palma, N., y Martínez-Domingo, J.-A. (2022). *Google Meet, Zoom, Skype: influencia de los sistemas de videoconferencia en la fatiga digital*. <http://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/160672>
- Romero, E. J., y Cruthirds, K. W. (2006). The Use of Humor in the Workplace [Article]. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58-69. <https://doi.org/10.5465/AMP.2006.20591005>
- Romo, H. L. (1998). La metodología de la encuesta. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación, 33-74.

- Rondón García, L. M., Troitino Torralba, L., y Mulet Forteza, C. (2020). *Turismo Post COVID-19. El turismo después de la pandemia global, análisis, perspectivas y vías de recuperación*. Universidad de Salamanca. <https://doi.org/10.14201/0AQ0296>
- Ruiz, R. P., y García, J. R. (2022). The role of the travel agency in the new post-Covid-19 situation: ten proposals for its recovery. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 20(1), 55-68. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.004>
- Ryan, W. G., Fenton, A., Ahmed, W., & Scarf, P. (2020). Recognizing events 4.0: the digital maturity of events. *International Journal of Event and Festival Management*, 11(1), 47-68. <https://doi.org/10.1108/IJEFM-12-2019-0060>
- Safaeva, S., y Adilova, D. (2020). Mice Tourism: Opportunities, Priorities, Problems, Prospects. *The American Journal of Applied Sciences*, 02(11-21). <https://doi.org/https://doi.org/10.37547/tajas/Volume02Issue11-21>
- Sagrada Biblia. Santos Evangelios*. (2000). Universidad de Navarra.
- Salanova, M. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience (¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional). *Revista de Psicología Social*, 35(3), 670-676. <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1795397>
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. M. (2016). APORTACIONES DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA PARA DESARROLLAR ORGANIZACIONES SALUDABLES Y RESILIENTES. *Papeles del Psicólogo / Psychologist Papers*, 37(3), 177-184. <http://www.papelesdelpsicologo.eshttp://www.psychologistpapers.com>
- Sánchez-Hervás, D., y Martínez, S. H. (2022). Acts and sustainable events in the most responsible organizations in Spain Follow-up of the ISO 20121 criteria in the events of the leading companies in the MERCOSUR ranking. *Human Review. International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades*, 11(Monografico). <https://doi.org/10.37467/revhuman.v11.4146>
- Sánchez de Mora Vidal, María. (2023). *Otra secuela de la pandemia: perdimos la elasticidad*. Ejecutivos. <https://www.ejecutivos.es/opinion/otra-secuela-de-la-pandemia-perdimos-la-elasticidad>
- Sánchez de Mora Vidal, María, y Bernad Monferrer, E. (2022). Los eventos MICE tras la COVID-19: situación actual y perspectiva de futuro. En *La confianza para la gestión de issues en situaciones de conflicto* (Tirant lo Blanch, pp. 59-73).
- Sánchez, J. C. (2014). *Psicología de los grupos. Teorías, procesos y aplicaciones*. McGraw-Hill Interamericana de España SL.



- Sánchez-Rivero, M., Rodríguez-Rangel, M. C., y Ricci-Risquete, A. (2021). Percepción empresarial de la pandemia por COVID-19 y su impacto en el turismo: un análisis cualitativo del destino Extremadura, España. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 265-279. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4427>
- Sancho, Amparo. (2019). *Introducción al Turismo OMT Organización Mundial del Turismo*. OMT.
- Sancho, A., Cabrer, B., García, G., & Pérez, J. (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- SCB-*Estrategia de reactivación de la industria de reuniones*. (2021).
- SCB. (s. f.). *Página Web del Spain Convention Bureau* . Recuperado 16 de agosto de 2023, de <https://scb.es/>
- Scheweyer, A., Thibault Landry, A., & Whillans, A. (2018). *Award Program Value & Evidence*.
- Schweyer, A. (2022). *Academic research in action The Role of Incentives, Rewards and Recognition in Addressing Quiet Quitting*.
- Schweyer, A., y Newman, A. H. (2023). *Academic research in action Working Paper Review: The Effect of Reward Frequency on Performance Under Cash Rewards and Tangible Rewards*.
- Seid, G. (2016). Procedimientos para el análisis cualitativo de entrevistas. Una propuesta didáctica. In V Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales 16 al 18 de noviembre de 2016 Mendoza, Argentina. Métodos, metodologías y nuevas epistemologías en las ciencias sociales: desafíos para el conocimiento profundo de Nuestra América. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Centro Interdisciplinario de Metodología de las Ciencias Sociales.
- Seppala, E. (2016). Emma Seppala on building positive priorities. *Mint* . <https://www.proquest.com/newspapers/emma-seppala-on-building-positive->
- Seppälä, E., y Cameron, K. (2015). *Managing People Proof That Positive Work Cultures Are More Productive*.
- Seppala, E., Rossomando, T., y Doty, J. R. (2013). Social Connection and Compassion: Important Predictors of Health and Well-Being. *Social Research*, 80(2), 411-430.
- Seppala, E., Rossomando, T., y James R, D. (2013). Social\_Connection\_and\_Compassi. *Social research*, 2, 411-430.
- Severt, K. S., & Breiter, D. (2010). *The anatomy of an incentive travel program*.

- Sheldon J, P. (1995). The demand of incentive travel\_an Empirical Study. *Journal of travel research* , 33, 23-28.
- Shinew, K. J., y Backman, S. J. (1995). Incentive travel: an attractive option. *Tourism Management*, 16(4), 285-293.
- Shin, J. T., Jeong, M., Oh, H., & Tierney, E. (2017). Exploring determinants of meeting planners' commitment to the business relationships with destination management companies. *Journal of Convention and Event Tourism*, 18(2), 135–158. <https://doi.org/10.1080/15470148.2016.1237317>
- Simó, L. A., Aguirre, J., Latina-Heredia, U., M<sup>a</sup>, C. R., Chávez Álvarez, E., Díaz Rodríguez, P., Robinson, M. H., y Gil, S. M. (2015). The constant evolution of tourism:innovation, technology, rural tourism experiences new products and experiences. *Pasos. Revista de Turismo y patrimonio Cultural* , 4. <http://www.pasosonline.org>
- SITE Foundation. (2021). *The changing face of incentive travel. White Paper Edition 1.*
- SITE Foundation. (2022). *The changing face of incentive travel. White Paper Edition 3.*
- SITE Foundation. (s. f.). *What is an incentive travel* . Recuperado 27 de agosto de 2023, de <https://siteglobal.com/what-is-incentive-travel>
- SITE Job Analysis Manager*. (s. f.). Recuperado 11 de agosto de 2023, de Site Foundation
- Smagina, N. (2017). The internationalization of the Meetings-, Incentives-,Conventions- and Exhibitions- (MICE) industry: Its influences on the actors in the tourism business activity. *Journal of Economics and Management*, 27, 96-113. <https://doi.org/10.22367/jem.2017.27.06>
- Soler P. (2011). "Técnicas de investigación cualitativa. Un enfoque integrador", en Vilches L. (coord.) *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital*. Barcelona: Gedisa.
- Spain Convention Bureau. (2021). *Estrategia de reactivación de la industria de reuniones.*
- St-Espirit Mckivigan, (s. f.). «Nature Deficit Disorder» Is Really a Thing. <https://www.nytimes.com/2020/06/23/parenting/natu...>
- Statista. (s. f.). *Business tourism spending worldwide in 2019 and 2020, by region (in billion U.S. dollars) [Graph]*. Recuperado 9 de octubre de 2023, de <https://www.statista.com/statistics/1266503/business-travel-spending-worldwide-by-region/>
- Statista. (2022). *Coronavirus: impact on the tourism industry worldwide.*
- Statista Business travellers*. (s. f.). Recuperado 16 de agosto de 2023, de <https://www.statista.com/topics/2439/global-business-travel-industry/#topicOverview>

- Stephen F. Witt, Gamon, S., y White, J. (1992). Incentive travel. Overview and case study of Canada as a destination for the UK market. *Tourism Management*, 275-287.
- Swart, M. P. N., y Tiwari, S. (2023). Incentive Travel Recovery: A Systematic Literature Review. En *COVID-19, Tourist Destinations and Prospects for Recovery* (pp. 255-269). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-28340-6\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-031-28340-6_15)
- Swart, P. D., Vlok, P. J., y Jooste, J. L. (2016). Broadening the influence of asset managers through the six principles of persuasion. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(2), 72-80. <https://doi.org/10.7166/27-2-1256>
- Tejado, M. (1962). La historia del comercio en el marco de la historia general. *Vida escolar*, 35-38. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/77819>
- The EXPERIENCE Institute®. (2015). *The decision to attend study For convention and exhibitions*.
- The IRF 2023 trends report*. (2022).
- The JMIC Global Manifesto An Industry Rationale for the Use of Business Events as Primary Agents for Post-Pandemic Economic Recovery and Renewal*. (s. f.).
- The Role of Incentives and Rewards in Promoting Workplace Wellness, Well-Being, and Employee Physical and Mental Health. The Role of Incentives and Rewards in Promoting Workplace Wellness*. (2023).
- The Smart Business Proposition*. (s. f.).
- Tiffany L, C. (2019). Zoom Fatigue: Part of a Bigger Workforce Issue. *CSA News* . <https://doi.org/10.1002/csan.20650>
- Tiffany Misrahi, y Lethabo-Thabo Royds. (2021). *Adapting to Endemic COVID-19: The Outlook for Business Travel*.
- Torrents Fernández, R. (2019). *Eventos de empresa. El poder de la comunicación en vivo*. DEUSTO.
- Torrents, Raimond. (2020). *Los mejores eventos de nuestra vida. Reflexiones de un sector en tiempos de confinamiento*. Event Management Institute.
- Torrents, Ray. (2023a). *Así hablan las paredes. Influencia del entorno en la comunicación presencial*. Protocolo .
- Torrents, Ray. (2023b). Entorno: el 'envoltorio' de los eventos comunica(¡y mucho!). *Revista protocolo, Enero*, 44-46. [www.edicionesprotocolo.com](http://www.edicionesprotocolo.com)
- Tripp, J. (2021). *The Events Events Report 2021*.

- Tuckman, J., Ann, M. C., Tuckman, B. W., y Ann Jensen, M. C. (1977). *Stages of Small-Group Development Revisited*. *Group & Organization Management* (Vol. 2, Número 4).
- Turner, A. (2021). *IBTM Trends report 2021*.
- UIA. (2022). *63rd International Meetings Statistics Report of International Associations*. [www.uia.org](http://www.uia.org)
- Unger, O., Uriely, N., y Fuchs, G. (2016). The business travel experience. *Annals of Tourism Research*, 61, 142-156. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.10.003>
- Van Dyke, M., y Ryan, M. (2012). Changing the Compensation Conversation and the Growing Utility of Noncash Rewards and Recognition. En *Compensation and Benefits Review* (Vol. 44, Número 5, pp. 276-279). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/0886368712472601>
- Vicente Miravet, M. (2012). El evento como instrumento de comunicación eficaz en la gestión del Dircom. *Forum de Recerca n °17. UJI*, 589-698.
- Vila, N. A., Cardoso, L., de Araújo, A. F., y Dias, F. (2020). Spanish and Portuguese MICE tourists' profile. En *Accelerating Knowledge Sharing, Creativity, and Innovation Through Business Tourism* (pp. 18-37). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3142-6.ch002>
- Viveros, O. (2023). Renuncia silenciosa, un desafío para las empresas. *CE Noticias Financieras*. <https://www.proquest.com/wire-feeds/renuncia-silenciosa-un-desaf>
- Vohs, K. D., Aaker, J. L., y Catapano, R. (2019). It's not going to be that fun: negative experiences can add meaning to life. En *Current Opinion in Psychology* (Vol. 26, pp. 11-14). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.copsy.2018.04.014>
- What Millennials Want in Meetings Meetings Mean Business + Skift Present: special report*. (2015). [www.MeetingsMeanBusiness.com](http://www.MeetingsMeanBusiness.com)
- What we talk about when we talk about COVID-19*. (2020). [Unknown]. ProQuest.
- World Tourism Organization. (2006). Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry - Developing a Tourism Satellite Account Extension. En *Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry - Developing a Tourism Satellite Account Extension (English version)*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284411955>
- Xiang, Z., y Formica, S. (2007). Mapping environmental change in tourism: A study of the incentive travel industry. *Tourism Management*, 28(5), 1193-1202. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.11.002>
- Xu, Y., Jie, D., Wu, H., Shi, X., Badulescu, D., Akbar, S., y Badulescu, A. (2022). Reducing Employee Turnover Intentions in Tourism and Hospitality Sector: The Mediating Effect

of Quality of Work Life and Intrinsic Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18). <https://doi.org/10.3390/ijerph191811222>

Yang, Y., Zhang, C. X., y Rickly, J. M. (2021). A review of early COVID-19 research in tourism: Launching the Annals of Tourism Research's Curated Collection on coronavirus and tourism. *Annals of Tourism Research*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103313>

Yao, J., Wang, L., Pang, Q., y Fang, M. (2023). Coupling coordination and spatial analyses of the MICE and tourism industries: do they fit well? *Current Issues in Tourism*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2240473>

Yao, T., Qiu, Q., y Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>

Yu, L., Zhao, P., Tang, J., y Pang, L. (2023). Changes in tourist mobility after COVID-19 outbreaks. *Annals of Tourism Research*, 98. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103522>

Zenker, S., & Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic – A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism Management*, 81. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104164>

Ziakas, V., y Costa, C. A. (2011). The use of an event portfolio in regional community and tourism development: Creating synergy between sport and cultural events. *Journal of Sport and Tourism*, 16(2), 149-175. <https://doi.org/10.1080/14775085.2011.568091>

Zurita Mexicali, J., y California-El, B. (2020). Desconfinamiento, nueva normalidad y el síndrome de la cabaña Jannet. *CE Noticias Financieras*. <https://www.proquest.com/wire-feeds/desconfinamiento-nueva-normalidad-y-el->

# **Anexos**

# Anexo 1

Dejamos a disposición de los interesados las **entrevistas realizadas en Turquía** en formato video y las transcripciones en un repositorio digital. Para poder consultar los materiales, bajo compromiso de confidencialidad, póngase en contacto con nosotros y le facilitaremos el enlace.

Contacto: [vidalm@uji.es](mailto:vidalm@uji.es)

## Anexo 2

Dejamos a disposición de los interesados las **entrevistas realizadas en España y Reino Unido** en formato video y las transcripciones en un repositorio digital. Para poder consultar los materiales, bajo compromiso de confidencialidad, póngase en contacto con nosotros y le facilitaremos el enlace.

Contacto: [vidalm@uji.es](mailto:vidalm@uji.es)



## Anexo 3

Dejamos a disposición de los interesados los **Focus Group realizados y la entrevista complementaria** en formato video y las transcripciones en un repositorio digital. Para poder consultar los materiales, bajo compromiso de confidencialidad, póngase en contacto con nosotros y le facilitaremos el enlace.

Contacto: [vidalm@uji.es](mailto:vidalm@uji.es)

## Anexo 4

A continuación se exponen los resultados anonimizados obtenidos respecto al **proceso de validación del cuestionario/encuesta** planteada.

### Experto 1. Preguntas de introducción y clasificación

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
1. ¿Cuántos años de recorrido tiene la empresa a la que representas? a) entre 1 y 5 años b) entre 5 y 10 años c) más de 10 años	5	5	5	
2. ¿Cuántos trabajadores/as tenía tu empresa en el Dic 2019? a) entre 1 y 9 b) entre 10 y 49 c) entre 50 y 249 d) más de 250	5	5	3	Se podría añadir a la respuesta actual la clasificación de micro, pequeñas, etc. calificada como la más usual en España. De ese modo ayudaría a la clarificación de la pregunta y a la familiaridad con la terminología.
3. ¿Cuántos trabajadores/as tenía en dic 2021? a) entre 1 y 9 b) entre 10 y 49 c) entre 50 y 249 d) más de 250	5	5	5	
4. ¿Cuántos trabajadores/as tiene en dic 2022? a) entre 1 y 9 b) entre 10 y 49 c) entre 50 y 249 d) más de 250	5	5	5	

## Experto 1. Preguntas de índole económico

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
<p>5. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2019?</p> <p>Menos de 200.000 € Entre 200.000 y 2 millones € Entre 2 y 5 millones de € entre 5 y 10 millones de € entre 10 y 25 millones de € entre 25 y 50 millones de € otra ( escribir)</p>	5	5	5	¿Cuál es la estimación total de ingresos de su organización el pasado año 2019? Este formato resulta menos directo y "agresivo". Solo es una sugerencia para optimizar la pregunta.
<p>6. ¿De los ingresos del año 2019, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo?</p> <p>entre 1 y 25% entre 25 y 50% entre el 50 y el 75% entre el 75 y el 100%</p>	5	5	5	De los ingresos del año 2019, ¿qué porcentaje fue invertido en viajes de incentivo? Sugerencia para optimización.
<p>7. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2021?</p> <p>Menos de 200.000 € Entre 200.000 y 2 millones € Entre 2 y 5 millones de € entre 5 y 10 millones de € entre 10 y 25 millones de € entre 25 y 50 millones de € otra ( escribir)</p>	5	5	5	¿Cuál es la estimación total de ingresos de su organización el pasado año 2021? Misma sugerencia que en el ítem 5.
<p>8. ¿De los ingresos del año 2021, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo?</p> <p>entre 1 y 25% entre 25 y 50% entre el 50 y el 75% entre el 75 y el 100%</p>	5	5	5	De los ingresos del año 2021, ¿qué porcentaje fue invertido en viajes de incentivo? Misma sugerencia que en el ítem 6.
<p>9. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2022?</p> <p>Menos de 200.000 € Entre 200.000 y 2 millones € Entre 2 y 5 millones de € entre 5 y 10 millones de € entre 10 y 25 millones de € entre 25 y 50 millones de € otra ( escribir)</p>	5	5	5	¿Cuál es la estimación total de ingresos de su organización el pasado año 2022? Misma sugerencia que en el ítem 5.
<p>10. ¿De los ingresos del año 2022, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo?</p> <p>entre 1 y 25% entre 25 y 50% entre el 50 y el 75% entre el 75 y el 100%</p>	5	5	5	De los ingresos del año 2022, ¿qué porcentaje fue invertido en viajes de incentivo? Misma sugerencia que en el ítem 6.

## Experto 1. Preguntas de índole calidad o nube de palabras

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
11. ¿Podría describir con 1 o dos palabras las consecuencias que la crisis sanitaria ha tenido sobre la evolución de sus negocios?	5	5	5	Redacción: si se pone 1 en número, el dos en número también por coherencia. La pregunta: una o dos palabras parece muy reducido para poder explicar lo experimentado en la empresa. Mi sugerencia para esta pregunta y la siguiente sería ofrecer la opción de un número de caracteres cerrado. Eje: 50-60. Esto permitiría dar una frase corta que podría ser más interesante de cara al análisis de contenido de la pregunta.
12. ¿Podría describir con 1 o dos palabras las claves de su recuperación de la situación vivida?	5	5	5	Mismo que el ítem anterior

## Experto 1. Preguntas de índole recuperación

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
13. Los eventos de incentivos que has realizado en 2021, ¿Cuál ha sido su procedencia? millones de € ( Consultar Tabla al pie <sup>1</sup> )	5	5	5	¿Cuál es la estimación total de ingresos de su organización el pasado año 2019? Este formato resulta menos directo y "agresivo". Solo es una sugerencia para optimizar la pregunta.

% sobre eventos totales	menos del 25%	entre el 25% y el 50%	entre el 50 y el 75%	entre el 75% y el 100%
Aplazados de antes de la pandemia, que al no poderse realizar en el año 2020 se han realizado en el 2021 según estaban diseñados. (sin cambios)				
Aplazados de antes de la pandemia, que al no poderse realizar en el año 2020 se han realizado en el año 2021 pero con cambios sustanciales con respecto a duración/ otros destinos más cercanos/seguros.				<input type="checkbox"/>
Nuevos eventos de incentivos celebrados en el año 2021 sobre objetivos anteriores.				
Nuevos eventos de incentivo surgidos en el 2021 sobre objetivos del mismo año ( situación estándar de antes de la pandemia)				
<sup>1</sup> Otros ( describir)				

<p>14. De esta otra serie de detalles de calidad, ¿podrías ponderarlos por la importancia que crees que tienen? (graduar del 1 al 5 siendo 1 poco y 5 mucho)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Experiencia de la agencia o confianza que tenga el cliente en su agente de viajes</li> <li>-Innovación con nuevos destinos o programas (destinos menos masificados, programas más centrados al aire libre..)</li> <li>-Innovación en detalles dentro del viaje (obsequios personalizados según actividad del día, efecto wow)</li> <li>-Comunicación fluida pre y post viaje( informando de evolución situación sanitaria, cambios, con transparencia y rapidez )</li> <li>-Diseño y look&amp;feel de programas ( estética de todos los elementos de comunicación visual del programa)</li> <li>-Innovaciones tecnológicas ( comunicación mediante apps, pre viaje por realidad virtual..)</li> <li>-Innovaciones en sostenibilidad ( programas RSC en destino, medidas de sostenibilidad ambiental, huella de carbono, destinos sostenibles...)</li> </ul>	5	5	5	<p>Este ítem para que no se alargue el tipo de respuesta y haga difícil su análisis de contenido se recomienda emplear un número limitado de caracteres.</p>
<p>15. ¿Crees que hemos olvidado algún elemento importante que pueda ser clave/ haya sido la clave para la recuperación de los viajes de incentivo post pandemia?</p>	5	5	5	

## Experto 2. Preguntas de introducción y clasificación

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
1. ¿Cuántos años de recorrido tiene la empresa a la que representas? a) entre 1 y 5 años b) entre 5 y 10 años c) más de 10 años	5	5	5	
2. ¿Cuántos trabajadores/as tenía tu empresa en el Dic 2019? a) entre 1 y 9 b) entre 10 y 49 c) entre 50 y 249 d) más de 250	5	5	3	
3. ¿Cuántos trabajadores/as tenía en dic 2021? a) entre 1 y 9 b) entre 10 y 49 c) entre 50 y 249 d) más de 250	5	5	5	
4. ¿Cuántos trabajadores/as tiene en dic 2022? a) entre 1 y 9 b) entre 10 y 49 c) entre 50 y 249 d) más de 250	5	5	5	

## Experto 2. Preguntas de índole económico

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
5. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2019? Menos de 200.000 € Entre 200.000 y 2 millones € Entre 2 y 5 millones de € entre 5 y 10 millones de € entre 10 y 25 millones de € entre 25 y 50 millones de € otra ( escribir)	5	5	5	
6. ¿De los ingresos del año 2019, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo? entre 1 y 25% entre 25 y 50% entre el 50 y el 75% entre el 75 y el 100%	5	5	5	

<p>7. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2021?</p> <p>Menos de 200.000 € Entre 200.000 y 2 millones € Entre 2 y 5 millones de € entre 5 y 10 millones de € entre 10 y 25 millones de € entre 25 y 50 millones de € otra ( escribir)</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>¿De la facturación que esperas tener en el año 2022, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo?</p>
<p>8. ¿De los ingresos del año 2021, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo?</p> <p>entre 1 y 25% entre 25 y 50% entre el 50 y el 75% entre el 75 y el 100%</p>		
<p>9. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2022?</p> <p>Menos de 200.000 € Entre 200.000 y 2 millones € Entre 2 y 5 millones de € entre 5 y 10 millones de € entre 10 y 25 millones de € entre 25 y 50 millones de € otra ( escribir)</p>		
<p>10. ¿De los ingresos del año 2022, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo?</p> <p>entre 1 y 25% entre 25 y 50% entre el 50 y el 75% entre el 75 y el 100%</p>		

## Experto 2. Preguntas de Índice calidad o nube de palabras

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
<p>11. ¿Podría describir con 1 o dos palabras las consecuencias que la crisis sanitaria ha tenido sobre la evolución de sus negocios?</p>	2	4	5	
<p>12. ¿Podría describir con 1 o dos palabras las claves de su recuperación de la situación vivida?</p>	4	4	5	

## Experto 2. Preguntas de índole recuperación

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
13. Los eventos de incentivos que has realizado en 2021, ¿Cuál ha sido su procedencia? millones de € ( Consultar Tabla al pie <sup>2</sup> )	5	5	5	
14. De esta otra serie de detalles de calidad, ¿podrías ponderarlos por la importancia que crees que tienen? (graduar del 1 al 5 siendo 1 poco y 5 mucho) -Experiencia de la agencia o confianza que tenga el cliente en su agente de viajes -Innovación con nuevos destinos o programas (destinos menos masificados, programas más centrados al aire libre..) -Innovación en detalles dentro del viaje (obsequios personalizados según actividad del día, efecto wow) -Comunicación fluida pre y post viaje( informando de evolución situación sanitaria, cambios, con transparencia y rapidez ) -Diseño y look&feel de programas ( estética de todos los elementos de comunicación visual del	5	5	5	

% sobre eventos totales	menos del 25%	entre el 25% y el 50%	entre el 50 y el 75%	entre el 75% y el 100%
Aplazados de antes de la pandemia, que al no poderse realizar en el año 2020 se han realizado en el 2021 según estaban diseñados. (sin cambios)				
Aplazados de antes de la pandemia, que al no poderse realizar en el año 2020 se han realizado en el año 2021 pero con cambios sustanciales con respecto a duración/ otros destinos más cercanos/seguros.				<input type="checkbox"/>
Nuevos eventos de incentivos celebrados en el año 2021 sobre objetivos anteriores.				
Nuevos eventos de incentivo surgidos en el 2021 sobre objetivos del mismo año ( situación estándar de antes de la pandemia)				
2 Otros ( describir)				



<p>programa)</p> <p>-Innovaciones tecnológicas ( comunicación mediante apps, pre viaje por realidad virtual..)</p> <p>-Innovaciones en sostenibilidad ( programas RSC en destino, medidas de sostenibilidad ambiental, huella de carbono, destinos sostenibles...)</p>				
<p>15. ¿Crees que hemos olvidado algún elemento importante que pueda ser clave/ haya sido la clave para la recuperación de los viajes de incentivo post pandemia?</p>	5	5	5	<p>¿Crees que hemos olvidado algún elemento importante que pueda ser clave/ haya sido la clave para la recuperación de los viajes de incentivo post pandemia y de cara a la competitividad del futuro?</p>

### Experto 3. Preguntas de introducción y clasificación

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
<p>1. ¿Cuántos años de recorrido tiene la empresa a la que representas?</p> <p>a) entre 1 y 5 años</p> <p>b) entre 5 y 10 años</p> <p>c) más de 10 años</p>	5	5	5	¿Qué antigüedad tiene tu empresa?
<p>2. ¿Cuántos trabajadores/as tenía tu empresa en el Dic 2019?</p> <p>a) entre 1 y 9</p> <p>b) entre 10 y 49</p> <p>c) entre 50 y 249</p> <p>d) más de 250</p>	5	5	3	.
<p>3. ¿Cuántos trabajadores/as tenía en dic 2021?</p> <p>a) entre 1 y 9</p> <p>b) entre 10 y 49</p> <p>c) entre 50 y 249</p> <p>d) más de 250</p>	5	5	5	
<p>4. ¿Cuántos trabajadores/as tiene en dic 2022?</p> <p>a) entre 1 y 9</p> <p>b) entre 10 y 49</p> <p>c) entre 50 y 249</p> <p>d) más de 250</p>	5	5	5	

### Experto 3. Preguntas de índole económico

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
<p>5. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2019?</p> <p>Menos de 200.000 € Entre 200.000 y 2 millones € Entre 2 y 5 millones de € entre 5 y 10 millones de € entre 10 y 25 millones de € entre 25 y 50 millones de € otra ( escribir)</p>	5	5	5	
<p>6. ¿De los ingresos del año 2019, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo?</p> <p>entre 1 y 25% entre 25 y 50% entre el 50 y el 75% entre el 75 y el 100%</p>	5	5	5	
<p>7. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2021?</p> <p>Menos de 200.000 € Entre 200.000 y 2 millones € Entre 2 y 5 millones de € entre 5 y 10 millones de € entre 10 y 25 millones de € entre 25 y 50 millones de € otra ( escribir)</p>	5	5	5	
<p>8. ¿De los ingresos del año 2021, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo?</p> <p>entre 1 y 25% entre 25 y 50% entre el 50 y el 75% entre el 75 y el 100%</p>	5	5	5	
<p>9. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2022?</p> <p>Menos de 200.000 € Entre 200.000 y 2 millones € Entre 2 y 5 millones de € entre 5 y 10 millones de € entre 10 y 25 millones de € entre 25 y 50 millones de € otra ( escribir)</p>	5	5	5	
<p>10. ¿De los ingresos del año 2022, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo?</p> <p>entre 1 y 25% entre 25 y 50% entre el 50 y el 75% entre el 75 y el 100%</p>	5	5	5	

### Experto 3. Preguntas de índole calidad o nube de palabras

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
11. ¿Podría describir con 1 o dos palabras las consecuencias que la crisis sanitaria ha tenido sobre la evolución de sus negocios?	3	3	2	
12. ¿Podría describir con 1 o dos palabras las claves de su recuperación de la situación vivida?	3	3	2	

### Experto 3. Preguntas de índole recuperación

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
13. Los eventos de incentivos que has realizado en 2021, ¿Cuál ha sido su procedencia? millones de € ( Consultar Tabla al pie <sup>3</sup> )	5	5	5	
14. De esta otra serie de detalles de calidad, ¿podrías ponderarlos por la importancia que crees que tienen? (graduar del 1 al 5 siendo 1 poco y 5 mucho) -Experiencia de la agencia o confianza que tenga el cliente en su agente de viajes -Innovación con nuevos destinos o programas (destinos menos masificados, programas más centrados al aire	5	5	5	

% sobre eventos totales	menos del 25%	entre el 25% y el 50%	entre el 50 y el 75%	entre el 75% y el 100%
Aplazados de antes de la pandemia, que al no poderse realizar en el año 2020 se han realizado en el 2021 según estaban diseñados. (sin cambios)				
Aplazados de antes de la pandemia, que al no poderse realizar en el año 2020 se han realizado en el año 2021 pero con cambios sustanciales con respecto a duración/ otros destinos más cercanos/seguros.				<input type="checkbox"/>
Nuevos eventos de incentivos celebrados en el año 2021 sobre objetivos anteriores.				
Nuevos eventos de incentivo surgidos en el 2021 sobre objetivos del mismo año ( situación estándar de antes de la pandemia)				
<sup>3</sup> Otros ( describir)				

<p>libre..)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Innovación en detalles dentro del viaje (obsequios personalizados según actividad del día, efecto wow)</li> <li>-Comunicación fluida pre y post viaje( informando de evolución situación sanitaria, cambios, con transparencia y rapidez )</li> <li>-Diseño y look&amp;feel de programas ( estética de todos los elementos de comunicación visual del programa)</li> <li>-Innovaciones tecnológicas ( comunicación mediante apps, pre viaje por realidad virtual..)</li> <li>-Innovaciones en sostenibilidad ( programas RSC en destino, medidas de sostenibilidad ambiental, huella de carbono, destinos sostenibles...)</li> </ul>	
<p>15. ¿Crees que hemos olvidado algún elemento importante que pueda ser clave/ haya sido la clave para la recuperación de los viajes de incentivo post pandemia?</p>	<p style="text-align: center;">5                      5                      5</p>

#### Experto 4. Preguntas de introducción y clasificación

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
1. ¿Cuántos años de recorrido tiene la empresa a la que representas? a) entre 1 y 5 años b) entre 5 y 10 años c) más de 10 años	5	5	5	
2. ¿Cuántos trabajadores/as tenía tu empresa en el Dic 2019? a) entre 1 y 9 b) entre 10 y 49 c) entre 50 y 249 d) más de 250	5	5	3	
3. ¿Cuántos trabajadores/as tenía en dic 2021? a) entre 1 y 9 b) entre 10 y 49 c) entre 50 y 249 d) más de 250	5	5	5	
4. ¿Cuántos trabajadores/as tiene en dic 2022? a) entre 1 y 9 b) entre 10 y 49 c) entre 50 y 249 d) más de 250	5	5	5	

#### Experto 4. Preguntas de índole económico

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
5. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2019? Menos de 200.000 € Entre 200.000 y 2 millones € Entre 2 y 5 millones de € entre 5 y 10 millones de € entre 10 y 25 millones de € entre 25 y 50 millones de € otra ( escribir)				
6. ¿De los ingresos del año 2019, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo? entre 1 y 25% entre 25 y 50% entre el 50 y el 75% entre el 75 y el 100%	5	5	5	

7. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2021? Menos de 200.000 € Entre 200.000 y 2 millones € Entre 2 y 5 millones de € entre 5 y 10 millones de € entre 10 y 25 millones de € entre 25 y 50 millones de € otra ( escribir)				
8. ¿De los ingresos del año 2021, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo? entre 1 y 25% entre 25 y 50% entre el 50 y el 75% entre el 75 y el 100%	5	5	5	.
9. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2022? Menos de 200.000 € Entre 200.000 y 2 millones € Entre 2 y 5 millones de € entre 5 y 10 millones de € entre 10 y 25 millones de € entre 25 y 50 millones de € otra ( escribir)				.
10. ¿De los ingresos del año 2022, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo? entre 1 y 25% entre 25 y 50% entre el 50 y el 75% entre el 75 y el 100%	5	5	5	

#### Experto 4. Preguntas de Índole calidad o nube de palabras

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
11. ¿Podría describir con 1 o dos palabras las consecuencias que la crisis sanitaria ha tenido sobre la evolución de sus negocios?	3	3	5	
12. ¿Podría describir con 1 o dos palabras las claves de su recuperación de la situación vivida?	3	3	5	

#### Experto 4. Preguntas de Índole recuperación

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
13. Los eventos de incentivos que has realizado en 2021, ¿Cuál ha sido su procedencia? millones de € ( Consultar Tabla al pie <sup>4</sup> )	5	5	5	
14. De esta otra serie de detalles de calidad, ¿podrías ponderarlos por la importancia que crees que tienen? (graduar del 1 al 5 siendo 1 poco y 5 mucho) -Experiencia de la agencia o confianza que tenga el cliente en su agente de viajes -Innovación con nuevos destinos o programas (destinos menos masificados, programas más centrados al aire libre..) -Innovación en detalles dentro del viaje (obsequios personalizados según actividad del día, efecto wow) -Comunicación fluida pre y post viaje( informando de evolución situación sanitaria, cambios, con transparencia y rapidez ) -Diseño y look&feel de programas ( estética de todos los elementos de comunicación visual del	5	5	5	

% sobre eventos totales	menos del 25%	entre el 25% y el 50%	entre el 50 y el 75%	entre el 75% y el 100%
Aplazados de antes de la pandemia, que al no poderse realizar en el año 2020 se han realizado en el 2021 según estaban diseñados. (sin cambios)				
Aplazados de antes de la pandemia, que al no poderse realizar en el año 2020 se han realizado en el año 2021 pero con cambios sustanciales con respecto a duración/ otros destinos más cercanos/seguros.				<input type="checkbox"/>
Nuevos eventos de incentivos celebrados en el año 2021 sobre objetivos anteriores.				
Nuevos eventos de incentivo surgidos en el 2021 sobre objetivos del mismo año ( situación estándar de antes de la pandemia)				
4 Otros ( describir)				

<p>programa)</p> <p>-Innovaciones tecnológicas ( comunicación mediante apps, pre viaje por realidad virtual..)</p> <p>-Innovaciones en sostenibilidad ( programas RSC en destino, medidas de sostenibilidad ambiental, huella de carbono, destinos sostenibles...)</p>			
<p>15. ¿Crees que hemos olvidado algún elemento importante que pueda ser clave/ haya sido la clave para la recuperación de los viajes de incentivo post pandemia?</p>	5	5	5

#### Experto 5. Preguntas de introducción y clasificación

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
<p>1. ¿Cuántos años de recorrido tiene la empresa a la que representas?</p> <p>a) entre 1 y 5 años</p> <p>b) entre 5 y 10 años</p> <p>c) más de 10 años</p>	3	3	2	no entiendo años de recorrido, sobre???
<p>2. ¿Cuántos trabajadores/as tenía tu empresa en el Dic 2019?</p> <p>a) entre 1 y 9</p> <p>b) entre 10 y 49</p> <p>c) entre 50 y 249</p> <p>d) más de 250</p>	4	3	4	
<p>3. ¿Cuántos trabajadores/as tenía en dic 2021?</p> <p>a) entre 1 y 9</p> <p>b) entre 10 y 49</p> <p>c) entre 50 y 249</p> <p>d) más de 250</p>	4	3	4	
<p>4. ¿Cuántos trabajadores/as tiene en dic 2022?</p> <p>a) entre 1 y 9</p> <p>b) entre 10 y 49</p> <p>c) entre 50 y 249</p> <p>d) más de 250</p>	4	3	4	



## Experto 5. Preguntas de índole económico

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
<p>5. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2019?</p> <p>Menos de 200.000 € Entre 200.000 y 2 millones € Entre 2 y 5 millones de € entre 5 y 10 millones de € entre 10 y 25 millones de € entre 25 y 50 millones de € otra ( escribir)</p>	4	4	4	indicaría ingresos totales en Mice
<p>6. ¿De los ingresos del año 2019, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo?</p> <p>entre 1 y 25% entre 25 y 50% entre el 50 y el 75% entre el 75 y el 100%</p>	4	4	4	
<p>7. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2021?</p> <p>Menos de 200.000 € Entre 200.000 y 2 millones € Entre 2 y 5 millones de € entre 5 y 10 millones de € entre 10 y 25 millones de € entre 25 y 50 millones de € otra ( escribir)</p>	4	4	4	indicaría ingresos totales en Mice
<p>8. ¿De los ingresos del año 2021, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo?</p> <p>entre 1 y 25% entre 25 y 50% entre el 50 y el 75% entre el 75 y el 100%</p>	4	4	4	
<p>9. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2022?</p> <p>Menos de 200.000 € Entre 200.000 y 2 millones € Entre 2 y 5 millones de € entre 5 y 10 millones de € entre 10 y 25 millones de € entre 25 y 50 millones de € otra ( escribir)</p>	4	4	4	indicaría ingresos totales en Mice
<p>10. ¿De los ingresos del año 2022, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo?</p> <p>entre 1 y 25% entre 25 y 50% entre el 50 y el 75% entre el 75 y el 100%</p>	4	4	4	

## Experto 5. Preguntas de índole calidad o nube de palabras

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
11. ¿Podría describir con 1 o dos palabras las consecuencias que la crisis sanitaria ha tenido sobre la evolución de sus negocios?	4	4	4	
12. ¿Podría describir con 1 o dos palabras las claves de su recuperación de la situación vivida?	4	4	4	

## Experto 5. Preguntas de índole recuperación

	RELEVANCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÓN ALTERNATIVA
13. Los eventos de incentivos que has realizado en 2021, ¿Cuál ha sido su procedencia? millones de € ( Consultar Tabla al pie <sup>5</sup> )	4	4	4	
14. De esta otra serie de detalles de calidad, ¿podrías ponderarlos por la importancia que crees que tienen? (graduar del 1 al 5 siendo 1 poco y 5 mucho) -Experiencia de la agencia o confianza que tenga el cliente en su agente de viajes -Innovación con nuevos destinos o programas (destinos menos masificados, programas más centrados al aire	4	4	4	

% sobre eventos totales	menos del 25%	entre el 25% y el 50%	entre el 50 y el 75%	entre el 75% y el 100%
Aplazados de antes de la pandemia, que al no poderse realizar en el año 2020 se han realizado en el 2021 según estaban diseñados. (sin cambios)				
Aplazados de antes de la pandemia, que al no poderse realizar en el año 2020 se han realizado en el año 2021 pero con cambios sustanciales con respecto a duración/ otros destinos más cercanos/seguros.				<input type="checkbox"/>
Nuevos eventos de incentivos celebrados en el año 2021 sobre objetivos anteriores.				
Nuevos eventos de incentivo surgidos en el 2021 sobre objetivos del mismo año ( situación estándar de antes de la pandemia)				
<sup>5</sup> Otros ( describir)				

<p>libre..)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Innovación en detalles dentro del viaje (obsequios personalizados según actividad del día, efecto wow)</li> <li>-Comunicación fluida pre y post viaje( informando de evolución situación sanitaria, cambios, con transparencia y rapidez )</li> <li>-Diseño y look&amp;feel de programas ( estética de todos los elementos de comunicación visual del programa)</li> <li>-Innovaciones tecnológicas ( comunicación mediante apps, pre viaje por realidad virtual..)</li> <li>-Innovaciones en sostenibilidad ( programas RSC en destino, medidas de sostenibilidad ambiental, huella de carbono, destinos sostenibles...)</li> </ul>	
<p>15. ¿Crees que hemos olvidado algún elemento importante que pueda ser clave/ haya sido la clave para la recuperación de los viajes de incentivo post pandemia?</p>	<p style="text-align: center;">4                      4                      4</p>

### Media Expertos. Preguntas de introducción y clasificación

	Experto 1			Experto 2			Experto 3			Experto 4			Experto 4		
	REL.	PERT.	CLAR.	REL.	PERT.	CLAR.	REL.	PERT.	CLAR.	REL.	PERT.	CLAR.	REL.	PERT.	CLAR.
1. ¿Cuántos años de recorrido tiene la empresa a la que representas? a) entre 1 y 5 años b) entre 5 y 10 años c) más de 10 años	5	5	5	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2. ¿Cuántos trabajadores/as tenía tu empresa en el Dic 2019? a) entre 1 y 9 b) entre 10 y 49 c) entre 50 y 249 d) más de 250	5	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3. ¿Cuántos trabajadores/as tenía en dic 2021? a) entre 1 y 9 b) entre 10 y 49 c) entre 50 y 249 d) más de 250	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4. ¿Cuántos trabajadores/as tiene en dic 2022? a) entre 1 y 9 b) entre 10 y 49 c) entre 50 y 249 d) más de 250	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5

	REL.	PERT.	CLAR.
<b>Media Preg 1.</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,4</b>
<b>Media Preg 2.</b>	<b>4,8</b>	<b>4,6</b>	<b>4,4</b>
<b>Media Preg 3.</b>	<b>4,8</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>
<b>Media Preg 4.</b>	<b>4,8</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>

Media Expertos. Preguntas de índole económico

	Experto 1			Experto 2			Experto 3			Experto 4			Experto 4		
	REL.	PERT.	CLAR.	REL.	PERT.	CLAR.	REL.	PERT.	CLAR.	REL.	PERT.	CLAR.	REL.	PERT.	CLAR.
5. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2019? Menos de 200.000 euros- Entre 200.000 y 2 millones de euros Entre 2 y 5 millones de euros entre 5 y 10 millones de euros entre 10 y 25 millones de euros entre 25 y 50 millones de euros otra ( escribir)	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6. ¿De los ingresos del año 2019, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo? entre 1 y 25% entre 25 y 50% entre el 50 y el 75% entre el 75 y el 100%	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2021? Menos de 200.000 euros- Entre 200.000 y 2 millones de euros Entre 2 y 5 millones de euros entre 5 y 10 millones de euros entre 10 y 25 millones de euros entre 25 y 50 millones de euros otra ( escribir)	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8. ¿De los ingresos del año 2021, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo? entre 1 y 25% entre 25 y 50% entre el 50 y el 75% entre el 75 y el 100%	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5

9. ¿Cuáles fueron tus ingresos totales en el año 2022? Menos de 200.000 euros- Entre 200.000 y 2 millones de euros Entre 2 y 5 millones de euros entre 5 y 10 millones de euros entre 10 y 25 millones de euros entre 25 y 50 millones de euros otra ( escribir)	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
10. ¿De los ingresos del año 2022, qué % dirías que corresponde a los viajes de incentivo? entre 1 y 25% entre 25 y 50% entre el 50 y el 75% entre el 75 y el 100%	5	5	5	4	4	4	5	5	5				5

	REL.	PERT.	CLAR.
<b>Media Preg 5.</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>
<b>Media Preg 6.</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>
<b>Media Preg 7.</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>
<b>Media Preg 8.</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>
<b>Media Preg 9.</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>
<b>Media Preg 10.</b>	<b>4,75</b>	<b>4,75</b>	<b>4,75</b>

**Media Expertos. Preguntas de índole calidad o nube de palabras**

	Experto 1			Experto 2			Experto 3			Experto 4			Experto 4		
	REL.	PERT.	CLAR.	REL.	PERT.	CLAR.	REL.	PERT.	CLAR.	REL.	PERT.	CLAR.	REL.	PERT.	CLAR.
11. ¿Podría describir con 1 o dos palabras las consecuencias que la crisis sanitaria ha tenido sobre la evolución de sus negocios?	5	5	5	4	4	4	3	3	5	3	3	2	2	4	5
12. ¿Podría describir con 1 o dos palabras las claves de su recuperación de la situación vivida?	5	5	5	4	4	4	3	3	5	3	3	2	4	4	5

	REL.	PERT.	CLAR.
<b>Media Preg 11.</b>	<b>3,4</b>	<b>3,8</b>	<b>4,2</b>
<b>Media Preg 12.</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>4,2</b>

### Media Expertos. Preguntas de índole recuperación

	Experto 1			Experto 2			Experto 3			Experto 4			Experto 4		
	REL.	PERT.	CLAR.	REL.	PERT.	CLAR.	REL.	PERT.	CLAR.	REL.	PERT.	CLAR.	REL.	PERT.	CLAR.
13. Los eventos de incentivos que has realizado en 2021, ¿Cuál ha sido su procedencia?	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14. ¿Cuáles de estos ítems de calidad crees que han sido clave en la recuperación de los viajes de incentivo? (graduar del 1 al 5 siendo 1 poco y 5 mucho)	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15. De esta otra serie de detalles de calidad, ¿podrías ponderarlos por la importancia que crees que tienen? (graduar del 1 al 5 siendo 1 poco y 5 mucho)	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16. ¿Crees que hemos olvidado algún elemento importante que pueda ser clave/ haya sido la clave para la recuperación de los viajes de incentivo post pandemia?	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5

	REL.	PERT.	CLAR.
<b>Media Preg 13.</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>
<b>Media Preg 14.</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>
<b>Media Preg 15.</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>
<b>Media Preg 16.</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>



