Revista Turismo em Análise - RTA | ISSN: 1984-4867
DOI: http://dx.doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v30i2p307-326
Artigos e ensaios

La Competitividad del Turismo MICE en Galicia: un estudio comparativo con Catalunya y Madrid

Jakson Renner Rodrigues Soares[a]
Larissa Paola Macedo Castro Gabriel[b]
André Riani Costa Perinotto[c]

Resume

El segmento MICE se refiere al turismo de reuniones, incentivos, congresos y exposiciones. Su actividad se ha convertido en un importante elemento dinamizador de todo tipo de enclaves con vocación turística, actuando con carácter desestacionalizador, aumentando la demanda de servicios de gama alta y también el gasto medio del visitante. Catalunya y Madrid están entre las principales referencias para este segmento en el mundo, aumentando a cada año su aportación en el sector MICE. Galicia, por la contra, viene disminuyendo su presencia en este mercado. Esta investigación consiste en un análisis comparativo entre estos tres destinos, buscando identificar las debilidades de Galicia con relación a los otros dos destinos cercanos. Se realizó un estudio descriptivo del segmento MICE en los tres territorios utilizando como método de análisis el Sistema Interfuncional Integrado de la Competitividad (SIIC), una metodología de análisis de las ventajas competitivas del destino turístico. Como principales resultados se identificó que en Galicia tanto el sector público como el privado tienen una escasa repercusión en la planificación de este segmento. Además, aunque se note interés por parte de los *stakeholders* turísticos, en Galicia aún no hay una política persistente para desarrollar este mercado. Se pretende con esta investigación generar comparaciones que suministre al segmento MICE indicadores capaces de mejorar el análisis de la competitividad de los destinos.
Palabras clave: Turismo de congresos; Turismo de reuniones; Análisis competitiva; *Stakeholders* turísticos.

Abstract

Comparative analysis of the MICE tourism competitiveness: Galicia, Catalonia and Madrid

The MICE refers to meetings, incentives, conferences and exhibitions. The activity related to this segment has become an important stimulus for all types of challenges tourism-oriented, it has a characteristic seasonality alongside increasing demand for high-end services and provides an average expenditure relatively high per visitor. Catalonia and Madrid are among the main references for this segment in the world, and every year have presented an increase in its contribution in the MICE sector, on the other hand Galicia is decreasing its presence in this market. Therefore, this paper aims to make a comparative

a. Pós-doutorado em Desenvolvimento Territorial pela Universidade do Minho (Uminho). Docente de Comercialização da Universidade de Santiago de Compostela (USC) e do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos na Universidade Estadual do Ceará (UECE). Fortaleza, Ceará, Brasil. E-mail: jakson.rodrigues.soares@usc.es

b. Doutora em Direción e Planificación do Turismo pela Universidade da Coruña, Espanha. Docente do Grupo de Pesquisa em Turismo, Economia e Sustentabilidade na Universidade Estadual do Ceará (UECE). Fortaleza, Ceará, Brasil. E-mail: larapgabriel@gmail.com

c. Doutor em Ciências da Comunicação (processos midiáticos) pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Docente de Bacharelado em Turismo na Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar) e do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos na Universidade Estadual do Ceará (UECE). Fortaleza, Ceará, Brasil. E-mail: perinotto@ufpi.edu.br

analysis between these three destinations in order to identify the weaknesses of Galicia compared to these two other nearby destinations. In order to reach this goal, a descriptive study was carried out on the MICE segment in the mentioned destinations by using the Interfunctional Competitiveness Integrated System (SIIC) method of analysis. The main results highlight that in Galicia both the public and private sectors have little impact on the planning of this segment. Moreover, although interest demonstrated by the tourism stakeholders, in Galicia there is still no policy with persistent focus on this market. This research is intended to generate comparisons and provide the MICE segment with indicators able to improve the analysis of the destinations competitiveness.
Keywords: Congress tourism; Business Tourism; Competitive Analysis; Tourism Stakeholders.

Resumo

A competitividade do turismo MICE em Galícia: um estudo comparativo com Catalunia e Madri

O segmento MICE se refere ao turismo de reuniões, incentivos, congressos e exposições. Essa atividade se converteu em um importante elemento dinamizador de todo tipo de lugares com vocação turística, atuando com carácter desestacionalizador, aumentando a demanda de serviços de alta qualidade e também o gasto médio do visitante. Catalunia e Madri estão entre as principais referências para este segmento no mundo, aumentando a cada ano sua participação no sector MICE. Galícia, pelo contrário, vem diminuindo a sua presença neste mercado. Esta pesquisa consiste em uma análise comparativa entre estes três destinos, buscando identificar as debilidades da Galícia com relação aos outros dois destinos próximos. Realizou-se um estudo descritivo do segmento MICE nos três territórios utilizando como método de análise o Sistema Interfuncional Integrado da Competitividade (SIIC), uma metodologia de análise das vantagens competitivas do destino turístico. Como principais resultados identificou-se que na Galícia tanto o setor público como o privado tem uma escassa repercussão no planejamento deste segmento. Ademais, ainda que se nota interesse por parte dos *stakeholders* turísticos, na Galícia ainda não há uma política persistente para desenvolver este mercado. Pretende-se com esta investigação gerar comparações que ofereçam ao segmento MICE indicadores capazes de melhorar a análise da competitividade dos destinos.
Palavras-chave: Turismo de congressos; Turismo de reuniões; Análise competitiva; *Stakeholders* turísticos.

INTRODUCCIÓN

El turismo de reuniones y negocios, conocido internacionalmente como el turismo MICE (Meetings, Incentives, Conferencing and Exhibitions) es una modalidad de turismo que ha recibido en los últimos tres decenios mucha atención por parte de las iniciativas públicas y privadas en los diversos países que buscan el desarrollo del sector a fin de diversificar el turismo (Oliveira, 2000; Crouch & Louviere, 2004; Crouch & Ritchie, 1998; McCartney, 2008; Wong, 2011). Este tipo de turismo ha sido adoptado por muchas ciudades como factor de desestacionalización de la demanda y está generando un importante efecto multiplicador en otros sectores que acaban por beneficiarse de las mejorías en las infraestructuras desarrolladas para atraer un público con intereses específicos y con mayor poder adquisitivo (Rodríguez, 2003).

La importancia del desarrollo del turismo de reuniones y negocios se refleja principalmente en las inversiones públicas, como la construcción de palacios

de congresos y las inversiones estructurales e intangibles, que presentan una evidente mejora de la oferta (Ponce Sánchez, 2006; Moreira & Batista, 2009). Este sector mueve turistas interesados en diferentes eventos nacionales e internacionales que se difieren según su naturaleza (Agüero, 2007). A pesar del gran interés en el segmento MICE, los estudios académicos sobre el tema desde el punto de vista turístico urbano, son recientes y todavía hay poca claridad sobre los impactos socioeconómicos de este tipo de turismo, así como sobre los criterios necesarios para un destino alcanzar una posición destaque en el mercado como destino MICE (Dwyer, Mistilis, Forsyth & Prasada 2001; Mair & Jago, 2010; Weber, 2001; Wong, 2011; Chim-Miki, Santos Junior & Matos, 2016).

De acuerdo con los datos de la *International Congress and Convention Association* (ICCA), en el año 2017 los primeros países del ranking de mayores captores de congresos y convenciones están Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia y España. Barcelona ocupa el quinto lugar en el *ranking* de ciudades del mundo que recibieron más eventos en el periodo de 2013-2017 (con 918 eventos), mientras que Madrid ocupa el séptimo lugar en el ranking (782 eventos). En España, el desarrollo del turismo de negocios tuvo inicio en los años sesenta, como una alternativa para la sazonalidad del turismo de sol y playa. Sin embargo, fue durante las últimas décadas que la Administración se ha implicado en el desarrollo de este segmento con la creación de palacios de congresos en los principales centros urbanos del país (Sebastian & Garau, 2003).

Aunque ciudades españolas están a la cabeza del turismo MICE, las ciudades gallegas no se presentan como un destino fuerte para dicho segmento. Es por eso por lo que este trabajo tiene como objetivo ahondar en la situación actual de este segmento en la comunidad de Galicia e identificar las debilidades del subsector en cuestión. Eso porque últimamente esta comunidad viene apostando por este segmento, aunque, sigue quedando mucho por hacer. En el presente trabajo se dibuja un análisis comparativo entre las comunidades de Galicia, Catalunya y Madrid. Para ello, fundamentalmente se realizó un estudio descriptivo del segmento MICE en los tres destinos por medio de la aplicación del Sistema Interfuncional Integrado de la Competitividad (SIIC), con el fin de identificar las estrategias competitivas adoptadas por las destinaciones. A partir de ese problema de investigación, se espera identificar las claves que hicieron de Madrid y Catalunya destinos españoles principales del turismo MICE, para a partir de ahí, aportar conocimientos a los destinos que quieran apostar por este segmento.

Para lograr los objetivos del estudio, en primer lugar, se presentan las características que definen el sector MICE, así como los estudios presentes en la literatura. En secuencia, el trabajo hace una contextualización del sector en Galicia, Catalunya y Madrid. Posteriormente se aplica la teoría de diamante de Porter con el fin de verificar las ventajas competitivas de los destinos, comparándolas e identificando las principales debilidades del sector gallego. Por último, se ofrecen las conclusiones del trabajo, sus limitaciones y posibles líneas de investigación.

EL SECTOR MICE

El turismo MICE hace alusión a las palabras en inglés *Meetings, Incentives,* Conferencing, Exhibitions (Chim-Miki et al., 2013; Mair & Jago, 2010) y puede

ser definido como el flujo de turistas hacia una destinación específica, motivados por reuniones de negocios, congresos, convenciones, encuentros, cursos, etc. Puesto que gran parte de estos eventos son realizados en estructuras ubicadas en centros urbanos, esta modalidad de turismo debe ser estudiada como una sub-tipología del turismo urbano (Wan, 2011, Chim-Miki et al., 2016).

Entre las ventajas del desarrollo de este tipo de turismo se pueden destacar: la posibilidad disminuir la sazonalidad de las demás modalidades de turismo; mayores gastos del turista en el destino en relación al turismo de ocio; la recuperación y revitalización urbana; oportunidad de mejoría de la imagen del destino; la promoción de la cultura local; oportunidad de internacionalización de las empresas locales; y mejora el poder atracción de investimentos del destino (Crouch & Ritchie, 1998; Meyer & Skak, 2002).

La profesionalización del sector MICE se dio a través de asociaciones creadas con el objetivo de captar y organizar eventos nacionales e internacionales en una ciudad, región o país, entre ellas podemos citar los Convention Visitors Bureaus (CVB) y la International Congress and Convention Association (ICCA). Se tratan de asociaciones que tienen como fin principal la promoción de las ciudades sedes de congresos y convenciones. Constituyen un soporte físico y comercial a los diversos profesionales locales. Es decir, estas asociaciones juegan un importante papel en las interacciones entre los principales *stakeholders* del sector y el sector público. Puesto que el sector MICE mueve diferentes productos y servicios, para alcanzar un posicionamiento de destaque en el mercado, el destino debe ser capaz de promover una interactuación de los diversos sectores para su desarrollo (Kim, Sun & Kang, 2015; Chim-Miki et al., 2016).

Para Fenich (2001) y Kim et al., (2015), son siete los principales *stakeholders* en el sector MICE: los destinos que reciben las reuniones, los espacios e instalaciones, los proveedores de servicios, los expositores, los asistentes de convenciones, los operadores de convenciones y las agencias (CVB). Por otro lado, los grupos de clientes son la organización que contrata el evento; el organizador del evento y el usuario final, que es el participante del evento (Rogers, 2013). Por ello, de acuerdo con las lógicas económicas y territoriales que configuran este tipo de turismo, el sector se erige como una actividad terciaria de primer orden (Ponce Sánchez, 2006), y la estructuración de un destino MICE es una tarea compleja que requiere una gobernanza turística basada en una gestión y planificación participativa (Carneiro & Fontes, 1997; Chim-Miki et al., 2016). Así, interesa identificar en la comparativa entre los tres destinos (dos punteros y uno que aún no despegó de todo) los factores que pueden determinar el éxito de la planificación hacia el desarrollo de un destino MICE.

PRESENTACIÓN DE LOS TRES DESTINOS ESTUDIADOS: GALICIA, CATALUNYA Y MADRID

Aunque hace ya algunos años Rodríguez (2003) afirmaba que el turismo de reuniones y congresos estaba adquiriendo un importante papel en el sector turístico gallego, esta prerrogativa no fue confirmada en los últimos estudios. Por el contrario, Catalunya y Madrid vienen manteniendo su liderazgo en el

territorio y ciudades como Valencia, Sevilla y Bilbao son ciudades que se destacan en los últimos años (IDC, 2019). En este sentido, interesa conocer la labor desarrollada por estos dos últimos destinos, con el intuito de hacer un análisis comparativo con la planificación gallega.

A) Galicia

Si bien es verdad que este tipo de turismo ha experimentado un notable desarrollo durante los últimos años en Galicia, eso es debido principalmente a la mejora de las infraestructuras precisas para la organización de congresos, convenciones y viajes de incentivo. Galicia cuenta con un amplio espectro de plazas hoteleras, de diferentes categorías y con una gran variedad de opciones: pensiones, hoteles, apartamentos turísticos... En este mismo sentido el desarrollo del segmento MICE se debe a la apuesta por este segmento, con la creación de nuevos palacios de congresos o la apertura de instalaciones especiales para celebrar eventos. No solo eso, otro factor que se puede destacar es la aparición de empresas especializadas en el mercado MICE. Las cuatro grandes ciudades gallegas poseen un palacio de congresos: A Coruña, Santiago de Compostela, Pontevedra y Vigo. Además, en muchas de las otras ciudades de esta comunidad existen instalaciones susceptibles de acoger todo tipo de reuniones. Unidos a las infraestructuras hoteleras y de servicios, Galicia puede ser un destino ideal para la organización de reuniones y eventos. Asimismo, cuenta con innumerables atractivos capaces de influir en la decisión del potencial visitante: la naturaleza, el termalismo la enogastronomía, además del patrimonio artístico y cultural son algunos de estos.

B) Madrid

La región de Madrid dispone al segmento MICE una amplia y variada red de espacios con oferta complementaria. Tanto es posible disfrutar de espacios en una gran urbe, como la ciudad de Madrid, como se puede formalizar eventos de negocios más cerca del entorno natural. Alcalá de Henares es una Ciudad Patrimonio equipada con todo tipo de infraestructuras que dispone de 5.000 plazas para la realización de congresos y reuniones. Además, cuenta con un organismo de promoción y desarrollo para este segmento. De la misma manera, en la comunidad madrileña se encuentra el San Lorenzo de El Escorial, que cuenta con más de 2.500 plazas en salas de reuniones y una oferta de alojamiento con más de 700 habitaciones. Otro destino que esta comunidad cuenta para el segmento MICE es Aranjuez, donde se combinan infraestructura y servicios con la asistencia a ferias y reuniones. Pero la principal oferta de la comunidad es su capital, Madrid. La ciudad es cosmopolita y ofrece un escenario cómodo y seguro. Tiene un rico patrimonio artístico y natural. Cuenta con una destacada red de transportes. Además, una amplia oferta de alojamientos y una variada gastronomía. La ciudad de Madrid se ha posicionado como uno de los principales destinos mundial para la celebración de congresos en los últimos años.

C) Catalunya

Este destino cuenta con una marca (Catalunya Convention Bureau - CCB) que tiene como objetivo su posicionamiento como destino líder en el turismo de reuniones, congresos, convenciones y viajes de incentivo. En él participan tanto el sector privado empresarial como las administraciones públicas locales. Su objetivo es facilitar la organización de los eventos, desde el proceso de selección de los espacios hasta la ayuda en la contratación de los servicios más adecuados para cada congreso. Catalunya es un destino mediterráneo con una gran diversidad geográfica. Es un destino innovador que se ha distinguido por ser un territorio pionero con gran dinamismo en el ámbito industrial, comercial y de servicios. Los eventos realizados en Catalunya gozan de diferentes manifestaciones culturales y de una riqueza gastronómica. También es de destacar las infraestructuras de transporte e instalaciones para acoger congresos: palacios de congresos perfectamente equipados, una planta hotelera con altos estándares de calidad, espacios singulares de gran valor arquitectónico y una oferta cultural y de ocio rico y variado. Con relación al sector de alojamiento, cabe destacar que Braga (2006) encontró en sus estudios que el usuario del sector MICE demanda hoteles no sólo de lujo, pero también de medio confort. Finalmente, el destino cuenta con una red profesional de organizadores de eventos que hacen de Catalunya un destino idóneo para acoger congresos y eventos de negocios.

Conocidos los tres destinos, en el siguiente apartado se presentará el diseño metodológico y la narrativa de los análisis realizados a través del estudio comparativo conseguido a partir de las informaciones secundarias recogidas en distintas fuentes: informes oficiales, páginas webs de las administraciones relacionadas con el segmento y artículos relacionados con los destinos en cuestión.

PRESENTACIÓN DEL MÉTODO Y COMPARATIVA DE LOS DESTINOS

Realizada la presentación del segmento MICE en los tres destinos en cuestión, se pasó a utilizar como método de análisis el Sistema Interfuncional Integrado de la Competitividad (SIIC). Con él se analizan las ventajas competitivas de un destino turístico desde el punto de vista de variables como: los factores de producción, la naturaleza de la demanda, la presencia de sectores correlatos, la estrategia, su estructura y la rivalidad de las empresas. Este método de análisis de la competitividad en turismo proviene del Diamante de Porter (Toledo, Valdez & Polero, 2002) y trabaja con la identificación de ventajas competitivas. Con él se busca la identificación de las características diferenciales entre la competencia. El SIIC propone que todos los *stakeholders* del sector turístico trabajen en conjunto para mejorar la competitividad del destino. Es decir, ellos deben compartir la estrategia para así incentivar actitud y comportamiento con focos en el territorio (Salvado, 2016). Además, con el SIIC se gana en innovación, visto que la competencia entre empresas hace aparecer nuevas oportunidades para desarrollo del mercado.

El modelo (Figura 1) está compuesto por cinco factores determinantes que se interrelacionan, es decir, para analizar a uno es necesario considerar su

dependencia a los otros. Por *masa crítica* se entiende el conjunto de factores básicos para que sea posible el desarrollo del turismo. Ella trata de las potencialidades de los recursos turísticos: infraestructuras, patrimonio cultural, seguridad, salud. El segundo factor es la *naturaleza de la demanda*, que viene a ser la identificación de a) la naturaleza, deseos y expectativas de los consumidores turísticos del segmento en cuestión; b) el potencial de la demanda y c) la calidad o sofisticación de los segmentos abordados (Toledo et al., 2002, p. 95). Asimismo, las estrategias de desarrollo del destino consideran la segmentación de la demanda para crear valor al sistema turístico (Mazaro, 2007). Y en este sentido, Mendes & Pedrón (2014) afirman que solo con la segmentación es posible satisfacer a los clientes, debido a que las estrategias de relacionamientos serán diferenciadas para cada segmento.

Figura 1 - Modelo SIIC

Fuente: Toledo, Valdez y Polero (2002)

El análisis de las estrategias, competitivas y comparativas, sirve para identificar la manera con que las empresas del destino se relacionan entre sí. Con el análisis de las *estrategias competitivas* se busca identificar la existencia de rivalidad entre las empresas del sector. Los idealizadores del SIIC entienden que la rivalidad es positiva, visto que torna el ambiente más competitivo en la propia industria, donde no hay restricciones para los competidores y éstos trabajan en igualdad de condiciones. Con todo, eso es positivo para el sector gracias a que propicia un ambiente más innovador, por lo tanto, las necesidades de los clientes siempre estarán siendo consideradas. Además, la competitividad interna y las innovaciones generan desarrollo competitivo y mejoran la presencia del competidor en el mercado. No solo eso, según Amaral et al. (2013) afirman, ella potencia la satisfacción del cliente.

Toledo et al. (2002) declaran que es necesario que las empresas del sector cooperen entre sí. Con las *estrategias cooperativas* los autores afirman que se consiguen crear sinergias para lograr la satisfacción del usuario y de la comunidad local. Al igual que Porter, se entiende que, con estas estrategias, es decir, con la colaboración entre empresas, es más probable de llegarse a tener relevancia y presencia a nivel competitivo global. O sea, ellas permiten que en un mercado competitivo como es del segmento MICE, destinos como Barcelona y Madrid, por ejemplo, consigan ser reconocidas a nivel mundial.

Como en el caso del Diamante de Porter, el cliente es uno de los puntos importantes en este estudio de la competitividad. La información ofertada por el cliente es quién va a ayudar a mejorar los servicios de la empresa. Por lo tanto, esta etapa estudia el relacionamiento basado en la retroalimentación que perfecciona el SIIC. Las *estrategias de relacionamiento con el cliente* consideran las necesidades, deseos y expectativas del cliente. Según Becker, Santos & Nagel (2016), los prestadores de servicio deben dialogar constantemente con sus clientes por medio de diferentes canales para generar más confianza. Por último, Gaspar et al. (2013) indican que las empresas utilizan herramientas de tecnología de la información para mejor atender a sus clientes.

Soares & Gabriel (2016) afirman que trabajar los cinco factores del SIIC puede garantir una presencia más marcada en un mercado competitivo como el turístico. Además, como el método permite analizar en detalle todas las variables del sector (oferta-proveedores y demanda-turistas), es una buena oportunidad de mejorar la interrelación entre los *stakeholders*.

Analizando los tres destinos MICE en cuestión con esta herramienta, encontramos lo que se presentará más adelante en los próximos subtemas. Para analizar las estrategias de actuación fueron definidos dos criterios: a) Identificar en los textos/informes las características relevantes a respecto de cada ítem del SIIC; b) Comparar las características encontradas para identificar evidencias capaces de ser transferidas a otros casos. Se utilizó la técnica de emparejamiento como estrategia cualitativa de análisis e interpretación de datos (Laville & Dionne, 1999). En ella los datos son asociados al modelo teórico para poder entender la situación estudiada.

Masa crítica

Son los recursos básicos que permiten la existencia del turismo en la región (Cuadro 1), es decir, los recursos turísticos, humanos y de capital, las infraestructuras, los conocimientos, las superestructuras y la seguridad del sector (Mazaro, 2007).

Cuadro 1 - Masa crítica: potencialidades de los recursos turísticos

	Catalunya	Madrid	Galicia
Recursos turísticos	Patrimonio artístico y cultural. Gran urbe y entorno natural. Oferta de servicios complementarios para cualquier época del año. Temperatura amena en invierno y sensación térmica elevadas en verano.	Patrimonio artístico y cultural. Gastronomía, gran urbe y entorno natural. Oferta de servicios complementarios para cualquier época del año. Temperatura amena en invierno y sensación térmica elevadas en verano.	La naturaleza, la enogastronomía, el termalismo, el patrimonio artístico y cultural. Oferta de servicios complementarios para cualquier época del año. Temperatura amena en invierno y clima marcado por lluvias.

(continúa...)

Cuadro 1 - Continuación

	Catalunya	Madrid	Galicia
Recursos humanos	Cuentan con centros de formación específica en turismo como se puede encontrar también formación complementar para los trabajadores del sector en activo.		
Recursos de capital	Estructura propia de fomento de este segmento: Convention Bureau	Estructura propia de fomento de este segmento: Convention Bureau	No cuenta con trabajo centralizado. Por ello se pierde la oportunidad de colaboración.
Infraestructuras	Se puede llegar en tren, bus, avión coche o barco. Cuenta 4 con grandes aeropuertos. Conexión en tren para varias ciudades europeas y una red de autopistas y estradas que interconecta la comunidad. Puerto de cruceros más importante de Europa. Ofrece la posibilidad de moverse en metro, autobuses, taxis y bicicletas.	Conexión con más de 70 países en más de 200 vuelos directos. Está conectada a 30 destinos a través del Tren de Alta Velocidad y cuenta con una red de autopistas. Madrid cuenta con la 2ª red de metro con más km de Europa.	Se puede llegar en avión, coche, bus, tren o barco. Las provincias están interconectadas por autopistas y estradas que permiten llegar en coche o en autobús. Acceso en tren a algunas de sus ciudades es deficitario. Servicio de transporte público de calidad. A Coruña y Vigo reciben cruceros. Vasta red de puertos deportivos. Pero tiene una deficiente conexión internacional.
Conocimientos	Importante capacidad de formación ofrece cursos de posgrados para profesionales del sector y cada uno oferta conocimientos para cubrir diferentes objetivos.		Importante capacidad de formación ofrece cursos de posgrados para profesionales del sector y cada uno oferta conocimientos para cubrir diferentes objetivos. Las tres universidades gallegas cuentan con cursos de doctorado específico en materias turísticas.
Superestructuras	Órganos específicos para el segmento MICE: Catalunya Convention Bureau	Órganos específicos para el segmento MICE: Madrid Convention Bureau	Galicia mantiene una descoordinación con relación a este aspecto. Turgalicia promociona su imagen como destino MICE.

(continúa...)

Cuadro 1 - Continuación

	Catalunya	Madrid	Galicia
Seguridad del sector	La sostenibilidad ambiental y social es una máxima con iniciativas eficientes y accesibles.	Madrid Convention Bureau tiene una política de calidad que mira mejorar la imagen y posicionamiento del lugar como destino de eventos y reuniones. Implantada la norma UNE de calidad en Convention Bureau.	Turgalicia actúa como delegación territorial do Instituto para la Calidad Turística Española. Busca fomentar y difundir la cultura de la calidad en las 275 empresas turísticas y 2 palacios de congresos están certificados con el distintivo de la Q de Calidad.

Fuente – elaboración propia

- **Recursos turísticos (tierra, agua, geografía, clima y localización)**
  Los tres destinos tienen sus riquezas destacables en cuanto a este factor. Poseen recursos turísticos básicos que permiten el desarrollo de esta modalidad de turismo. Como se dijo anteriormente, el turismo MICE permite la desestacionalización del turismo para cualquiera época del año. De esta manera, destacamos que tanto Galicia, como Madrid o Catalunya son capaces de ofrecer servicios complementarios a partir de sus recursos básicos. Lo más destacable en este punto comparativo sería el clima. Es decir, los tres poseen temperaturas amenas en invierno, con pequeñas variaciones en el caso de Galicia, donde normalmente llueve. Por la contra, los veranos en Madrid y Catalunya son más extremos, cuando las temperaturas y sensaciones térmicas son muy elevadas.

- **Recursos humanos (calidad, capacitación, identidad cultural histórica, participación social)**
  Se puede afirmar que en los tres destinos los recursos humanos están bien capacitados para atender el sector. Eso porque la existencia de intrusismos, por ejemplo, hace que muchas veces los trabajadores del sector sean profesionales sin formación específica en turismo (Porras et al., 2015). Según Exceltur (2006), la formación del capital humano es una cuestión clave para asegurar la competitividad sostenida, el diferencial del sector y de sus diversos destinos, tanto desde una perspectiva comercial, de producto, o de los condicionantes del mercado laboral. En este sentido, se apuesta más por la gestión de los recursos humanos. En Catalunya, la familia de trabajadores de Hostelería y Turismo está entre las cuatro que más formación tienen. Los Servicios culturales y a la comunidad es la familia que se destaca con un mayor porcentaje de formación, 19,01%, seguida de Comercio y Marketing con un 17,11%. Como se ve, la tercera es Hostelería y Turismo con un 11,96% (Generalitat, 2016). Madrid tiene tanto formación específica en turismo como se puede encontrar también formación complementar para los trabajadores del sector en activo. Finalmente, en cuanto a los recursos humanos gallegos, estos se pueden formar en el nivel técnico, universitario e incluso posuniversitario. Es una ventaja aproximar la academia al mercado laboral. En estos territorios, los currículos están orientados a las necesidades de

la industria turística. Cabe destacar que los recursos humanos gallegos se pueden formar en los varios subsectores del turismo: alojamiento, intermediación, restauración, administración o servicios completares.

- **Recursos de capital (incentivos, inversiones, riesgos)**
  Madrid y Catalunya cuentan con estructura propia de fomento de este segmento. Ellos son los Convention Bureau, que tienen como objetivos principales la promoción de los destinos para la celebración de reuniones, congresos, convenciones y viajes de incentivo. Por la contra, Galicia no dispone de un organismo como estos. En Galicia, el órgano que más se acerca a esta función es Turismo de Galicia, aunque el trabajo no está centralizado y se pierde la oportunidad de colaboración, temática que será discutida más adelante. Además, existen líneas de apoyo para incentivar la mejora de maquinarias, promoción y servicios de la infraestructura turística de los destinos. Seguramente esa es la gran debilidad para el mercado gallego. Para competir en un segmento como este, es necesario realizar una gran labor de comercialización para lograr el reconocimiento en el mercado.

- **Infraestructuras (sistema de transporte, telecomunicaciones, facilidades al investimento)**
  En este quesito, la comunidad de Madrid, a través de su capital, tiene conexión con más de 70 países en más de 200 vuelos directos. Son 176 destinos con vuelos directos. Además, la comunidad está interligada a 30 destinos a través del Tren de Alta Velocidad. En el transporte interior, cabe destacar que Madrid cuenta con la 2ª red de metro con más kilómetros de Europa (MCB, 2016). A Catalunya, y principalmente Barcelona, se puede llegar en tren, bus, avión coche o barco. La comunidad cuenta con grandes aeropuertos que reciben a millares de pasajeros por mes: El Prat, Girona, Reus y Lleida. Tiene conexión en tren para varias ciudades europeas y una red de autopistas y estradas que permiten llegar a cualquier punto en la comunidad. Cabe destacar también que Barcelona se ha convertido en el puerto de cruceros más importante de Europa (Turisme de Barcelona, 2016). En cuanto al transporte local, el destino ofrece la posibilidad de moverse en metro, autobuses, taxis y bicicletas.
  Finalmente, al igual que a Catalunya, a Galicia también se puede llegar en avión, coche, bus, tren o barco (Turgalicia, 2016). La gran diferencia está en las conexiones entre los destinos gallegos. Aunque cuenta con 3 aeropuertos internacionales, la principal forma de acceder a ellos es en transporte particular, faltando enlace ferroviario. Las cuatro provincias gallegas están interconectadas por autopistas y estradas que permiten llegar hasta ellas en coche o en autobús. Además, aunque tiene un servicio de trenes diario, el acceso a algunas de sus ciudades es muy deficitario. Se destaca que, aunque las ciudades gallegas no son tan extensas, ellas están bien servidas por un transporte público de calidad. Finalmente, es muy destacable que en Galicia se llegan cruceros en dos de sus grandes ciudades, A Coruña y Vigo. Además, la comunidad cuenta con una vasta red de puertos deportivos para arribada del potencial turista.

- **Conocimientos (técnicos científicos, de las universidades, de la investigación y desarrollo de las asociaciones comerciales, de las ONGs, de los órganos rectores y de fomento)**
  España es uno de los principales destinos turísticos a nivel mundial y eso hace necesario una buena red de generación de conocimientos. Concretamente, en los tres destinos en cuestión se puede identificar una importante capacidad de formación para sus profesionales. Grados, posgrados y centros de investigaciones con relación al turismo están presentes en todos ellos. Además, cabe destacar que la formación ofrecida en estos territorios está adaptada a la realidad del lugar. Asimismo, la formación está distribuida por todo el territorio, lo que facilita el acceso de cualquiera ciudadano a los estudios en turismo. Son varios los cursos de posgrados ofertados para los profesionales del sector y cada uno oferta conocimientos para cubrir diferentes objetivos. Una característica destacable de Galicia es que las tres universidades gallegas cuentan con cursos de doctorado específico en materias turísticas. Eso agrega valor a la industria debido a que mejora la calidad del aprendizaje y, por lo tanto, la calidad de la formación de los profesionales.

- **Superestructuras (organización institucional intersectorial, relaciones público-privadas, entidades de clase, relaciones con países emisores)**
  En cuanto a la superestructura, es de destacar que Galicia mantiene una descoordinación con relación a este aspecto. En cuanto Catalunya y Madrid tienen órganos específicos para el segmento MICE, Galicia no cuenta con una institución de esta tipología. En el Catalunya Convention Bureau y en el Madrid Convention Bureau participan sectores empresariales y administraciones públicas especializadas en la actividad. Ellos centralizan informaciones con respecto a la organización de reuniones, sirviendo de interlocutores entre oferta y demanda. Si bien es verdad, que tanto el uno como el otro tienen en foco sus dos mayores ciudades, Barcelona y Madrid, respectivamente, su labor es intermediar la relación entre los dos territorios y sus potenciales clientes. Por la contra, en Galicia no hay una figura que se asemeje a esto. En este último territorio, Turgalicia también promociona su imagen como destino MICE, aunque la falta de coordinación entre los principales destinos gallegos non permite un uso óptimo de sus sinergias. Eso sí, los tres destinos participan de importantes eventos nacionales e internacionales con el objetivo de promoverse y aumentar el network con países emisores de turistas MICE.

- **Seguridad del sector (órganos de certificación de la sustentabilidad, sistema de apoyo al turista, garantía de disfrute de la estadía y de sus atractivos con seguridad)**
  Con relación a la seguridad en el segmento MICE, eso se refiere a que el destino sea apropiado a la realización de una reunión/congreso. En este sentido, primeramente, hay que destacar que España es un país seguro en cuanto a la integridad de los residentes y visitantes. Por otro lado, con relación al mercado específico al que se refiere este artículo, es destacable

que el Madrid Convention Bureau tiene una política de calidad que busca el fin último de mejorar la imagen y posicionamiento del lugar como destino de eventos y reuniones. Tiene implantado la norma UNE de calidad en Convention Bureau y asume el compromiso de optimizar la calidad del servicio, evaluar continuamente la satisfacción del cliente, revisar sus procesos, fomentar la participación de sus trabajadores en la calidad, modernizar sus equipos, de entre otros. En el caso de Catalunya, la sostenibilidad ambiental y social es una máxima, de ahí que sus iniciativas buscan ser más eficientes y accesibles. Asimismo, Turgalicia en 2010 empezó a actuar como delegación territorial do Instituto para la Calidad Turística Española. Con eso pasó a impulsar y difundir la cultura de la calidad en las empresas turísticas de su ámbito de actuación. Hoy son 275 empresas certificadas con el distintivo de la Q de Calidad, y dos de sus palacios de congresos están certificados.

Naturaleza de la demanda

Según IDC (2019) el turismo receptor relacionado con ese segmento tiene un impacto económico anual estimado de unos 6.000 millones de euros y una buena parte se debe atribuir a la facturación de las empresas dedicadas a la organización de congresos y ferias. En cuanto al número total de participantes en eventos de negocio en el Estado Español, según el Madison (2019), en 2018 llegaron a los 4 millones y de estos, 77,3% provenía del territorio nacional. Además, la cifra de participantes internacionales en eventos celebrados en territorio español ha aumentado. Para IDC (2019) eso se debe a la apertura internacional del sector y el grado de atractivo e importancia de los eventos. Los principales sectores organizadores de los eventos son el médico/sanitario, el económico/comercial, el universitario y también el cultural. Finalmente, cabe destacar la duración media de los eventos, un total de 2,05 días.

Cuadro 2 - Naturaleza de la demanda: características dos consumidores

Catalunya	Turismo de negocios. Barcelona ocupa el quinto lugar en el *ranking* de ciudades del mundo que recibieron más eventos en el periodo de 2013 – 2017. Barcelona ocupa la segunda posición en el ranking de participantes totales, con 127.469 en 2015. Participantes provenientes principalmente del territorio nacional.
Madrid	Turismo de negocios. Madrid ocupa el séptimo lugar en el *ranking* de ciudades del mundo que recibieron más eventos en el periodo de 2013 – 2017. Madrid recibió 91.452 participantes en congresos y ferias (2015) Principalmente provenientes del territorio nacional.
Galicia	Turismo de negocios. Las ciudades gallegas no se presentan como un destino fuerte para dicho segmento.

Fuente – elaboración propia

Es decir, en el sentido de la demanda se puede percibir que España se postula como importante destino de turismo MICE, debiendo cada una de sus comunidades trabajar para conseguir atraer las reuniones para sus territorios.

Estrategias competitivas

El turismo MICE es un segmento muy competitivo a todos los niveles, da igual que sea internacional o nacional. Es destacable que case todas las grandes, y pequeñas ciudades españolas se interesen en atraer eventos de negocios para su territorio. Por lo tanto, todos los grandes destinos a nivel mundial, como Barcelona o Madrid, trabajan de tal manera para ofrecer la mejor oferta a sus potenciales clientes. Esa competencia permite a que el destino salga fortalecido, debido a que tanto innovan como hacen un constante *benchmarking* para seguir mejorando con relación a sus concurrentes. El caso más destacable es el de Galicia, donde las grandes ciudades solo compiten entre sí. Es decir, no hay ningún ente común organizado para desarrollar el segmento MICE (Cuadro 3).

Cuadro 3 - Estrategias competitivas

Estrategias competitivas	
Catalunya	Presencia de Convention Bureau para la captación de eventos de negocios de niveles nacionales e internacionales. *Benchmarking.*
Madrid	
Galicia	No cuenta con un ente organizador que centralice los trabajos de captar eventos. Turgalicia promociona su imagen como destino MICE. Las grandes ciudades solo compiten entre sí, participando por separado en eventos internacionales y perdiendo posibilidades de tener una imagen más fuerte.

Fuente – elaboración propia

Las grandes ciudades gallegas, Santiago de Compostela, Vigo y Coruña tienen organismos que trabajan específicamente para el segmento MICE. En este sentido, cada una de las ciudades participa por separado en ferias internacionales, poniendo sus departamentos comerciales a trabajar para lograr más reuniones hacia sus territorios. Soares & Gabriel (2016) afirman que la rivalidad, tanto interna como externa, propicia un constante desarrollo, viabilizando el crecimiento de la competitividad del destino. Aunque sea buena esa rivalidad, se espera que los destinos también puedan cooperar para mejorar sus potencialidades en el mercado.

Estrategias cooperativas

Los tres destinos en cuestión son socios del Spain Convention Bureau. Eso permite evidenciar su presencia en el mercado MICE. Asimismo, una estrategia desarrollada por Madrid y Catalunya es tener una empresa fuerte de comercialización en el sector, como bien destacó Savonicz (1997) en su estudio sobre la gestión del turismo de Barcelona. Así, toda la labor comercial del macro destino está centralizada en una herramienta, el Convention Bureau, y con esta combinación de esfuerzos se consigue una comunicación más eficaz con el público objetivo (Zucco, Miranda & Reis, 2009). Es decir, en un mercado global como al que estamos en este momento, es de suma importancia contar con un ente exclusivo para promocionar los destinos sede de congresos y convenciones.

Cuadro 4 - Estrategias cooperativas

Estrategias cooperativas	
Catalunya	Socio del Spain Convention Bureau. Catalunya Convention Bureau centraliza la labor comercial del macro destino y la combinación de esfuerzos para una comunicación más eficaz con el público objetivo.
Madrid	Socio del Spain Convention Bureau. Madrid Convention Bureau centraliza la labor comercial del macro destino y la combinación de esfuerzos para una comunicación más eficaz con el público objetivo.
Galicia	Socio del Spain Convention Bureau. No tiene un ente que centralice los trabajos de promoción del turismo MICE. Turgalicia: Promueve el destino. Las grandes ciudades no utilizan sus sinergias para atraer al potencial turista.

Fuente – elaboración propia

Las estrategias cooperativas minimizan las debilidades en el sector y maximizan las fortalezas debido a que, de esta manera, el territorio trabaja estrategias conjuntas para su desarrollo (Soares & Gabriel, 2016). En el caso de Galicia, aunque el territorio cuenta con el trabajo de Turgalicia para promover el destino, no se encuentran en él demasiadas empresas focalizadas en el mercado MICE. No solo eso, debido a la falta de un Convention Bureau gallego, las grandes ciudades no utilizan sus sinergias para atraer al potencial turista. Eso es seguramente un error, dado que los gastos de promoción y comercialización, además de la pérdida de tiempo y energías son más grandes que se estuvieran cooperando.

Estrategias de relacionamiento con el cliente

Los tres destinos analizados cuentan con diferentes tipos de canales de comunicación abiertos con clientes potenciales y actúan con diferentes estrategias, como se presenta en el Cuadro 5.

Cuadro 5 - Estrategias de relacionamiento con el cliente

Catalunya	Banco de datos con información de los clientes, ofrecen beneficios para atracción de congresos, realizan campañas de comunicación. Participan de ferias profesionales para dar a conocer sus potencialidades como destino de turismo MICE. Catalunya ofrece una novedad en su página web que es una APP turística descargable en el móvil del turista.
Madrid	La web de Madrid Convention Bureau es la que tiene mejor usabilidad. Este destino se pone disponible a través del teléfono tradicional, los correos electrónico y postal, formulario de contacto o a través de LinkedIn. Escucha constantemente a sus clientes, evaluando de manera continua su nivel de satisfacción. Escucha a sus asociados, empresas que participan de la promoción del destino, con el objetivo de mejorar la calidad de la prestación de sus servicios.
Galicia	La estrategia no está muy bien desarrollada, hay un desencuentro de información debido a la falta de una estrategia cooperativa de las empresas del territorio. Turgalicia en su página ofrece información sobre las infraestructuras para congresos, pero olvida de que este segmento necesita mucha más información que no solo esa. Participa en las ferias y las grandes ciudades gallegas se relacionan con sus clientes a través de medios considerados tradicionales (email, teléfono o correo postal).

Fuente – elaboración propia

Ellos coinciden con Seta, Mainardes & Silva (2016), quien indican la existencia de la necesidad de conocer los deseos de sus clientes para construir y mantener un relacionamiento duradero. Es decir, utilizan banco de datos con información de los clientes, ofrecen beneficios para atracción de congresos, realizan campañas de comunicación. Eso sí, cabe destacar que sus relaciones con clientes corporativos, por ello, la comunicación es B2B. Por ejemplo, participan de ferias profesionales para dar a conocer sus potencialidades como destino de turismo MICE. Tanto se encuentran canales off-line como on-line. Las páginas webs están actualizadas. Se destaca que la página web del Madrid Convention Bureau es la que tiene mejor usabilidad. Este destino se pone disponible a través del teléfono tradicional, los correos electrónicos y postal, formulario de contacto o a través de LinkedIn, una red social de contactos profesionales. Asimismo, este destino escucha constantemente a sus clientes, evaluando de manera continua su nivel de satisfacción. No solo eso, también escucha a sus asociados, empresas que participan de la promoción del destino. Eso porque para el organismo las opiniones, comentarios y sugerencias mejoraran la calidad de la prestación de sus servicios. Además, según Amaral et al. (2013) la satisfacción es un beneficio gerencial capaz de influenciar en la competitividad de la organización. Gaspar et al. (2013) recuerdan la importancia de utilización de herramientas de tecnología de la información para atender a las necesidades de los clientes. En este sentido, Catalunya ofrece una novedad en su página web que es una APP turística descargable en el móvil del turista. Esta herramienta posibilita que el usuario contacte con los diferentes recursos o establecimientos en el destino. Si bien es verdad que coincide con el caso de Madrid, donde el potencial cliente, el B2B, puede ser atendido en todos los canales anteriormente citados. Por último, en Galicia la estrategia no está muy bien desarrollada. En verdad lo que hay en este destino es un desencuentro de información debido a la falta de una estrategia cooperativa de las empresas del territorio. Turgalicia en su página ofrece información sobre las infraestructuras para congresos, pero olvida de que este segmento necesita mucha más información que no solo esa. Además de participar en las ferias, las grandes ciudades gallegas se relacionan con sus clientes a través de medios ya considerados tradicionales (email, teléfono o correo postal).

CONCLUSIONES

Después de analizar comparativamente el segmento MICE en Galicia con los dos grandes territorios españoles en este segmento, identificamos una gran debilidad en su promoción y comercialización. En cuanto Madrid y Catalunya, nombradamente sus capitales, aúnan fuerzas a través de los Convention Bureau, Galicia no cuenta con una empresa de este tipo. Asimismo, las grandes ciudades gallegas compiten entre sí para atraer los mismos clientes potenciales de las dos grandes ciudades citadas anteriormente. Los esfuerzos de Turgalicia para dar a conocer Galicia en el mercado MICE no cunden debido a la falta de cooperación entre las principales ciudades, además de las propias empresas interesadas: alojamientos, transportes, servicios complementares. Las actividades de promoción del sector deberían ser trabajadas de manera conjunta y esa es una de las principales funciones de un Convention Bureau.

De la misma manera, Galicia escasamente cuenta con empresas especialistas en el cliente MICE. Esa es otra gran fragilidad del destino. Los clientes de este sector necesitan de intermediarios eficaces, capaces de organizar el evento. Por ello, además de la falta de promoción del destino, se hace más difícil que un potencial cliente se incline por este territorio se él no cuenta con el apoyo necesario para la organización de su evento. No solo eso, los accesos a Galicia son débiles, puesto que hay poca conexión con otras capitales europeas. Aun así, si bien es verdad lo anterior, Galicia puede apostar por un segmento nacional o incluso internacional cercano, como puede ser el mercado portugués.

Teniendo en cuenta que el público MICE, en líneas generales, es formado por personas que buscan aumentar el volumen de negocios de sus empresas, mejorar sus redes de relaciones y/o adquirir conocimiento en un menor tiempo posible, para el destino ser competitivo en MICE él tiene que ser práctico, es decir, por un lado, debe ofrecer toda la infraestructura básica necesaria para ser sede del evento y recibir a sus participantes. Pero, además, debe permitir que los participantes tengan fácil acceso, tanto en el sentido geográfico, facilitando el desplazamiento y acceso de los participantes a las diferentes industrias, como de tecnologías de información. En ese sentido, es necesario facilitar el encuentro entre los principales actores que operan en el mercado relativo al evento. Es decir, no se puede organizar un evento médico (técnico) en una ciudad que no tenga un hospital de referencia o una universidad de medicina. A menos que tal evento tenga como una motivación principalmente recreativa.

Otro aspecto destacable de Galicia es que faltan industrias o empresas líderes en los diversos mercados, por lo tanto, a lo mejor sería interesante para este destino especializarse en eventos de determinados sectores como puede ser la moda, gastronomía, industria láctea y eventos universitarios en general. Finalmente, no existe una coordinación entre el sector público y el privado. Eso no permite fortalecer el destino con una potente imagen para el sector MICE. La cooperación público-privada es necesaria para fomentar la atracción de eventos, el fortalecimiento de la imagen hacia el turismo MICE y el aparecimiento de empresas especializadas en este sector. Es necesario promover la unión entre los principales *stakeholders* para que, de manera conjunta, se pueda lograr una política persistente para este segmento.

Aunque se considera que se ha logrado el objetivo de identificar las variables capaces de desarrollar un destino de turismo MICE, se entiende como limitación el diseño de un artículo descriptivo. De la misma manera, otra limitación es considerar las regiones Madrid, Catalunya y Galicia, en detrimento de sus grandes ciudades, Madrid, Barcelona, A Coruña o Santiago de Compostela. Es decir, aunque los macro destinos trabajen para atraer el turismo MICE, en verdad, se percibe que las grandes inversiones para desarrollar su marca frente a sus competidores son principalmente limitadas a las grandes ciudades. Finalmente, como futuras líneas de investigación se recomienda hacer trabajos cuantitativistas con los clientes de las ciudades MICE. Así serían menos descriptivos y se lograrían identificar las variables que más influyeron en la elección de la ciudad sede del evento.

REFERENCIAS

Agüero, M. G. (2007). Definiciones y tendencias del turismo de eventos. *Contribuciones a la Economía*, 82.

Amaral, N. W., Mota, M. O., De Freitas, A. A. F., & Botelho Junior, S. (2013) A percepção da inovação no contexto de serviços e sua influência na satisfação e lealdade do cliente. *Revista Brasileira de Marketing - REMark*, 12(1), 26-50.

Becker, L. C. B, Santos, C. P., & Nagel, M. (2016). A Relação entre os Elementos da Cocriação, Satisfação e Confiança no Contexto de Serviços. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 15(2), 263-280.

Braga, D. C. (2006). Turistas de negócios na Cidade de São Paulo: um estudo de demanda segmentada. *Revista Turismo em Análise*, 17(1), 85-107.

Carneiro, J., & Fontes, N. (1997). Turismo e eventos: instrumento de promoção e estratégia de marketing. *Revista Turismo em Análise*, 8(1), 65-74.

Chim-Miki, A. F., Zuñiga-Collazos, A.; Gandâra, J.G.G., & Medina-Muñoz, D.R. (2013). La variable Competitividad en Meeting Tourism: una visión general de la actualidad. *Escenarios: Empresa y Territórios*, 2, 131-154.

Chim-Miki, A., Santos Junior, A., & Matos C. (2016). Mice Tourism (Meetings, Incentives, Conferencing and Exhibitions) como gerador de turismo interno: analisando a cidade de Pelotas, RS. *Revista de Turismo Contemporâneo –RTC*, 4(1), 112-137.

Cortés, K., Garrido, K., & Valenzuela, J. (2005). *Ejemplo Turístico Internacional. Clusters turísticos.* Cátedra de Geografía Económica Global. Universidad de la Serena, Chile.

Crouch, G. I., & Louviere, J. J. (2004). The determinants of convention site selection: A logistic choice model from experimental data. *Journal of Travel Research*, 43(2), 118-130.

Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (1998). Convention site selection research: a review, conceptual model, and propositional framework. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 1(1), 49-69.

De Castro, R. M., & Giraldi, J. M. E. (2012). Processo de desarrollo e gestão de marca-país: um estudo sobre a marca Brasil. *Revista Turismo Visão e Ación - Eletrônica*, 14(2), 164-183.

Dwyer, L., Mistilis, N., Forsyth, P., & Prasada, R. (2001). International price competitiveness of Australia's MICE industry. *International Journal of Tourism Research*, 3(2), 123-139.

Exceltur (2006). *Libro Blanco de los Recursos Humanos del Turismo en España*. Exceltur: Madrid.

Fenich, G. (2001). Towards a Conceptual Framework for Assessing Community Attractiveness for Conventions. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 3(1), 45- 64.

Gaspar, M. A., Santos, S. A., Pólo, E. F. & Derísio, D. P. L. (2013). Diferenciación de la atención virtual como factor de ventaja competitiva en hoteles resort en Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22, 251 – 275.

Generalitat (2016). *Memoria del Consorcio para la Formación Continua de Cataluña 2015*. Generalitat: Barcelona.

ICCA (2018). *A Modern History of International Association Meetings – Update 1963-2017*. Acessado em 14 de dezembro de 2018. Disponible en http://www.iccaworld.com

IDC (2019). *El MICE es uno de los sectores al alza en el turismo en España*. Acceso en 15 de mayo de 2018. Disponible en https://www.idcongress.es/blog/cifras-turismo-mice

Kim, S.S., Sun, H. L., & Kang, N. (2015). Meeting Planners‟ Competency, Motivation, and Benefits: The Case of Korea. *Journal of Convention & Event Tourism*, 16(1), 61–89.

Laville, C.; Dionne, J. (1999). A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda.

Madison (2019). *Medición del turismo de reuniones en las ciudades asociadas al Spain Convention Bureau*. FEMP: Madrid.

Mair, J., & Jago, L. (2010). The development of a conceptual model of greening in the business events tourism sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 77-94.

Mazaro, R. M. (2007). Factores determinantes de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *Revista Acadêmica do Observatório de Inovación do Turismo*, 2(1), 1-16.

MCB. (2016). *Madrid, el destino idóneo para la celebración de todo tipo de reuniones*. Recuperado de http://www.esmadrid.com/mcb/por-que-madrid/

McCartney, G. (2008). The CAT (casino tourism) and the MICE (meetings, incentives, conventions, exhibitions): Key development considerations for the convention and exhibition industry in Macao. *Journal of Convention & Event Tourism*, 9(4), 293-308.

Mendes, V. L., & Pedron, C. D. (2014). Programas de Fidelidade: Um Estudo de Multiplos Casos em Empresas Portuguesas. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 13(1), 60-74.

Meyer, K., & Skak, A. (2002). Networks, Serendipity and SME Entry into Eastern Europe. *European Management Journal*, 20(2), 179–188.

Moreira, A., & Batista, A. (2009). Turismo de Eventos: desafíos estratégicos de la ciudad de Joao Pessoa (Brasil). *Cuadernos de Turismo*, 23, 31-46.

Oliveira, V. (2000). Turismo de negócios e eventos no desenvolvimento do município de Guarulhos. *Revista Turismo em Análise,* 11(1), 60-69.

Ponce Sánchez, M. (2006). Las administraciones ante el turismo de reuniones y congresos en Murcia. *Papeles de Geografía*, 44, 95-118

Porras, C., Hinojosa, V., Vargas, A., Rosa, J. M., & Canalis, X. (2015). El empleo turístico, talón de Aquiles de España frente a los retos de futuro. *Hosteltur*, 251, 4-16.

Rodríguez, B. B. (2003). El turismo de congresos y reuniones en la Comunidad Autónoma Gallega. *Papers de turismo,* 33, 128-147.

Rogers, T. (2013). *Conference and conventions: A global industry*, (3rd ed). New York, NY: Routledge.

Salvado, J. O. M. G. (2016). "Enotourism ecosystem: stakeholders´coopetition model proposal". *Tourism and Hospitality International Journal*, 6(2), 77-93.

Savonicz, E. (1997). Gestão do turismo em Barcelona. *Turismo em Análise,* 8 (2), 67-84.

Sebastian, J., & Garau, A. (2003). El Turismo de Reuniones y Negocios en Mallorca. *Cuadernos de Turismo*, 12, 35-51.

Seta, R. C., Mainardes, E. W., & Silva, E. R. T. (2016). Ações de Marketing de Relacionamento Utilizadas pelas Agências de Publicidade e Propaganda. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 15(2), 281-296.

Soares, J. R. R., & Gabriel, L.P.M.C. (2016). "Análise da competitividade do enoturismo na Rota dos Vinhos Rias Baixas". *Tourism and Hospitality International Journal*, 6(2), 201-217.

Sousa, B. M. B., & Dominique-Ferreira, S. (2012). La innovación de los procesos. Diferenciación en los servicios turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 963-976.

Toledo, G. L., Valdés, J. A., & Pollero, A. C. (2002). Empresas turísticas en ambiente globalizado: marketing y competitividad. Estudio de casos de *clusters* turísticos. *Turismo em Análise*, 13(1), 90-104.

Turgalicia (2016). Galicia o bo camino. Como chegar. Acceso e 14 de diciembre de 2018. Recuperado de http://www.turismo.gal/como-chegar...?langId=gl_ES

Turisme de Barcelona (2016). Barcelona Turisme: Visit Barcelona. Acceso en 14 de diciembre de 2018. Recuperado de http://www.barcelonaturisme.com/wv3/es/page/31/como-llegar.html

Wan, Y. K. P. (2011). Assessing the Strengths and Weaknesses of Macao as an Attractive Meeting and Convention Destination: Perspectives of Key Informants. *Journal of Convention & Event Tourism*, 12(2), 129-151.

Weber, K. (2001). Meeting Planners‟ Use and Evaluation of Convention and Visitor Bureaus. *Tourism Management*, 22(6), 599-606.

Wong, I. A. (2011). Using Destination Attributes to Promote Event Travel: The Case of Macau. *Journal of Convention & Event Tourism*, 12(4), 241-252.

Zucco, F. D., Miranda, C., & Reis, C. (2009). A visão de propaganda. *In*___ F. C. Lenzi, & M. D. Kiesel (Orgs.), *Empreendedor de visão* (172-186). São Paulo: Atlas.

Recebido em: 21/01/2019
Aprovado em: 27/06/2019

CONTRIBUIÇÕES

Jakson Renner Rodrigues Soares: Definição do problema de pesquisa e objetivos, desenvolvimento da proposição teórica, realização da revisão bibliográfica e fundamentação teórica, escolha dos procedimentos metodológicos, coleta e análise de dados, elaboração de tabelas, gráficos e figuras, realização de cálculos e projeções, revisão crítica, redação e adequação do manuscrito às normas da RTA.

Larissa Paola Macedo Castro Gabriel: Definição do problema de pesquisa e objetivos, desenvolvimento da proposição teórica, realização da revisão bibliográfica e fundamentação teórica, análise de dados, elaboração de tabelas, gráficos e figuras, realização de cálculos e projeções, revisão crítica, redação e adequação do manuscrito às normas da RTA.

André Riani Costa Perinotto: Realização da revisão bibliográfica e fundamentação teórica, análise de dados, elaboração de tabelas, gráficos e figuras, realização de cálculos e projeções, revisão crítica, redação e adequação do manuscrito às normas da RTA.