

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
FACULTAD DE TURISMO



TRABAJO FIN DE MÁSTER

MÁSTER UNIVERSITARIO EN
DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN
DEL TURISMO

EL TURISMO DE INCENTIVOS:
ESTUDIO DE LAS DMCs DE
MÁLAGA

GIUSI LUCIA DI SALVO

MÁLAGA, 2022



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Facultad de Turismo
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

FACULTAD DE TURISMO

**MÁSTER EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN
DEL TURISMO**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**EL TURISMO DE INCENTIVOS:
ESTUDIO DE LAS DMCs DE MÁLAGA**

**INCENTIVE TOURISM:
A STUDY OF THE DMCs OF MALAGA**

Realizado por
Giusi Lucia Di Salvo

Tutorizado por
Fernando Almeida García - Rafael Cortés Macías

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
MÁLAGA, SEPTIEMBRE DE 2022

Resumen

Este Trabajo de Fin de Máster pretende analizar el turismo de incentivos, primero desde una perspectiva teórica, a través de una revisión de la literatura, y después desde un punto de vista práctico, tanto mediante el análisis de informes realizados por asociaciones internacionales del sector como a través de la elaboración de una encuesta dirigida a Destination Management Companies (DMC) localizadas en la provincia de Málaga. A continuación, el estudio se centra en la identificación de las principales características de este segmento turístico en todos sus aspectos (impactos e implicaciones, actores implicados, procesos de comercialización, servicios ofrecidos y programas) y posteriormente evalúa los índices de mercado del sector. Este último análisis, que aborda principalmente cuatro cuestiones (beneficios, elección de los socios comerciales, elección del destino y planificación del programa) sentará a su vez las bases para la comparación entre las tendencias del sector a nivel mundial y las del contexto específico de Málaga, identificadas mediante la encuesta. Esto permitirá evaluar las similitudes y las diferencias, y profundizar así en el conocimiento de los viajes de incentivo tanto desde una perspectiva global como local.

Palabras clave: Viajes de incentivos, Motivación, DMC, Málaga, Índices Turísticos.

Abstract

This Master's thesis aims to analyse incentive tourism, starting from a theoretical perspective, with a literature revision, followed by a practical point of view, both through the analysis of reports produced by international associations of the sector and through the elaboration of a survey addressed to Destination Management Companies located in the province of Malaga. The study then focuses on identifying the main characteristics of this tourism segment in all its aspects (impacts and implications, actors involved, marketing processes, services offered and programmes) and subsequently evaluates the sector's market indices. This last analysis, which mainly addresses four areas (benefits, choice of commercial partners, choice of destination and programme planning) will in turn provide the basis for a comparison between the trends in the sector at a global level and those in the specific context of Malaga, as identified through the survey. This will allow an assessment of similarities and differences, and thus deepen the understanding of incentive travel from both a global and local perspective.

Keywords: Incentive travel, Motivation, DMC, Malaga, Tourism Indices.

Índice

1	Introducción	1
1.1	Motivación	1
1.2	Objetivos e hipótesis	2
1.3	Metodología	4
1.4	Estructura del TFM	4
2	Contexto teórico	7
2.1	Los viajes de incentivos	8
2.1.1	Definición de viaje de incentivos	8
2.1.2	Los viajes de incentivos como herramienta de motivación	10
2.1.3	Elementos y características de los viajes de incentivos	12
2.1.4	El mercado de los viajes de incentivos	17
	Demanda	18
	Oferta	20
	Intermediarios	20
3	El mercado del turismo de incentivos.....	23
3.1	El turismo de incentivos dentro de la industria turística	23
3.2	Características y tendencias del mercado de incentivos	25
3.2.1	Creciente importancia de los beneficios del soft power	26
3.2.2	Creciente desintermediación por parte de los compradores	27
3.2.3	Relación con clientes existentes como principal fuente de RFP	28
3.2.4	Primacía del soft power en la elección de socios comerciales	28
3.2.5	Los criterios principales en la elección de un destino	29
3.2.6	Importancia del soft power en la elección de un nuevo destino	30
3.2.7	Las relaciones personales en la fase de confirmación y compra	31
3.2.8	Experiencias de grupo para el éxito del programa	31

3.2.9 Experiencia personalizada como principal actividad	32
3.2.10 Creciente interés hacia destinos internacionales	33
4 Análisis de las DMCs de Málaga	37
4.1 Participantes	37
4.2 Estructura y herramientas	38
4.3 Procedimiento	40
4.4 Análisis y resultados	40
4.4.1 Indicadores del turismo de incentivos de Málaga	40
Impactos adicionales del viaje de incentivos	41
Fuente de negocio por tipo de cliente	42
Fuente de negocio por origen de las solicitudes	43
Factores clave que influyen en la selección de <i>partners</i> comerciales	43
Como diferenciarse de la competencia	44
Criterios de selección del destino	45
Factores que influyen en la elección de nuevos destinos	45
Compromiso con el cliente para concluir el negocio	46
Actividades clave	47
Inclusiones y diseño de programas pasados y futuros	48
4.4.2 Otras características de las DMCs de Málaga	50
5 Conclusiones	55
5.1 Trabajos futuros	58
6 Referencias	61
AnexosA Listado DMCs/agencias de turismo receptivo en Málaga	67
AnexosB Encuesta	69

1

Introducción

1.1 Motivación

Este trabajo nace principalmente de un interés personal por profundizar en un tema sobre el que existen muy pocos estudios, tanto de carácter general y teórico como de carácter práctico aplicado a casos concretos. El turismo de incentivos, uno de los subgrupos del turismo de negocios y del turismo MICE, es de hecho el menos estudiado y el más difícil de identificar dentro de estas macro categorías, tanto desde el punto de vista de la oferta (la mayoría de las agencias de turismo no se dedican única y exclusivamente a los viajes de incentivos como puede ser el caso de las agencias de eventos) y desde el punto de vista de la demanda (es difícil rastrear las empresas que utilizan este tipo de servicios turísticos como herramienta de gestión empresarial interna, y analizar los procesos de elección de los directivos, por un lado, y las experiencias de los turistas de incentivos, por otro).

Esta premisa es indicativa de la razón predominante para la elección del turismo de incentivos como tema principal de este trabajo: los escasos estudios realizados sobre el tema y la falta de datos relevantes disponibles para estudiarlo en profundidad, especialmente a nivel local.

Además del interés que este tema despierta desde el punto de vista investigativo, resulta igualmente estimulante la idea de estudiar un tipo de turismo que, a diferencia de otros segmentos, ofrece a los viajeros no sólo la experiencia positiva del viaje en sí, sino también una serie de ventajas personales, psicológicas y profesionales no indiferentes. Como el propio término indica, el turismo de incentivos es una verdadera herramienta de motivación que juega un papel fundamental dentro de cualquier empresa, tanto para los empleados como para la misma compañía en términos de retorno de la inversión. De hecho, además de las ventajas puramente económicas para los operadores turísticos comercialmente implicados (que surgen ante cualquier segmento turístico), los viajes de incentivo también producen una repercusión positiva para las empresas patrocinadoras (en cuanto a la gestión de los recursos humanos, la creación de un entorno de trabajo positivo y estimulante y, por tanto, el crecimiento económico), y para los participantes incluso antes de realizar el viaje (al mostrarles su reconocimiento y crear un estado psicológico favorable).

Por lo tanto, los viajes de incentivos producen tal variedad de beneficios que los convierten no sólo en un objeto de estudio especialmente interesante, sino también útil y necesario. Otra motivación para esta investigación es, en consecuencia, el interés personal por conocer un tipo de turismo con diversas facetas y correlaciones con diferentes áreas de conocimiento, y el deseo de llamar la atención sobre él y hacer justicia a un objeto de estudio quizá poco valorado.

1.2 Objetivos e hipótesis

A través de este trabajo se pretende profundizar en el conocimiento teórico sobre el turismo de incentivos para aplicarlo a un caso práctico que es la provincia de Málaga. Por lo tanto, el objetivo principal de esta investigación es recrear una instantánea de la industria local de incentivos para entender la condición actual de este mercado, sus características y tendencias.

Vinculado a esto hay objetivos secundarios enfocados a aspectos más específicos y concretos:

- Conocer el turismo de incentivos y sus principales características

- Entender cómo se desarrolla el proceso de comercialización de los servicios turísticos de incentivos y quiénes son los actores que intervienen
- Reconocer la importancia de los viajes de incentivos en cuanto a los beneficios que producen
- Evaluar cómo se diseñan los viajes de incentivos y qué actividades son las más demandadas y apreciadas;
- Identificar los principales índices turísticos del turismo de incentivos local
- Conocer las características y tendencias de la industria internacional de incentivos para poder evaluar si el mercado local se ajusta a ellas;
- Comprender el valor y el uso de los viajes de incentivos desde la perspectiva de la oferta;

Estos objetivos están directamente relacionados con las preguntas de investigación a las que este trabajo intentará dar respuesta, por ejemplo: ¿Qué caracteriza al turismo de incentivos? ¿Cuáles son los impactos de este tipo de turismo que se consideran más importantes? ¿Qué elementos influyen más en la elección del destino de este segmento turístico? ¿Qué tipo de actividades se incluyen actualmente en los programas de incentivos? ¿Refleja la oferta de Málaga las tendencias mundiales del turismo de incentivos?

La principal cuestión a responder a través de este estudio es si las tendencias del mercado de incentivos de Málaga están en línea con las últimas internacionales identificadas en 2019 -por tanto, prepandémicas- o si se desvían de ellas. La hipótesis de partida es que la oferta actual de Málaga respeta las mismas características y tendencias globales (que se identificarán a lo largo de este estudio), y por tanto que este sector no ha sufrido grandes variaciones durante la pandemia.

En conclusión, este trabajo aspira a ser:

- Conveniente, ya que dicha investigación puede servir como respuesta a la necesidad de proporcionar un análisis concreto sobre un objeto de estudio específico que aún no ha sido investigado;

- Socialmente relevante, ya que tanto los profesionales del sector como la comunidad que desee acercarse a esta área de estudio se beneficiarán de los resultados;
- Con valor teórico, ya que tratará de aportar una nueva visión y nuevos datos a los estudios sectoriales y turísticos de Málaga.

1.3 Metodología

El proceso de investigación que llevado a cabo para este trabajo se ha basado en primer lugar en una revisión literaria, recurriendo principalmente a libros, revistas del sector y artículos científicos. En segundo lugar, se ha producido una búsqueda sistemática de indicadores y estadísticas, basada en fuentes de información secundaria (datos recogidos por la OMT y otros entes).

Posteriormente, se ha elaborado una encuesta con el fin de recoger información sobre el mercado de incentivos de Málaga. La metodología que se ha considerado más adecuada para esta última parte de la investigación es la modalidad mixta, es decir, la aplicación de una combinación del método cuantitativo (utilizado para la recogida de datos mediante una encuesta cerrada) y del método cualitativo (para la recogida de opiniones personales mediante preguntas abiertas). De hecho, se considera que cuando la encuesta pretende establecer una tendencia, el método cuantitativo es más apropiado, mientras que una exploración más profunda de la cuestión, que permita una mayor comprensión del punto de vista de los participantes, requiere principalmente el uso del método cualitativo (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

Por último, se ha realizado un análisis cruzado entre los resultados obtenidos de las entrevistas y los observados anteriormente con el fin de responder a la hipótesis inicialmente planeada.

1.4 Estructura del TFM

Este trabajo consta de cuatro capítulos principales, excluyendo la introducción.

En el primer capítulo se desarrolla la revisión bibliográfica relativa al objeto de estudio: se aborda el concepto de turismo de incentivos y se define este segmento dentro de la industria turística. Se describen las principales características de los viajes de incentivos, entre las que destaca el aspecto motivacional, y las fases de ideación, diseño y ejecución del programa. Por último, se introducen algunos aspectos básicos del mercado de incentivos, describiendo los actores que intervienen en el proceso de compra y venta de los servicios de viajes de incentivos (demanda, oferta, intermediarios).

El segundo capítulo se compone de dos apartados principales. En primer lugar, se analiza el turismo de incentivos dentro de la industria turística, en un principio de forma general a partir de las estadísticas elaboradas por la OMT, y después en profundidad mediante el estudio de los informes internacionales elaborados por las asociaciones internacionales más importantes del sector (SITE e IRF). A través de las referencias cruzadas de los distintos informes publicados, se identificarán los diferentes indicadores del turismo de incentivos y se describirán las 10 principales tendencias del mercado.

La segunda parte de este capítulo representa el punto de encuentro entre los estudios teóricos expuestos anteriormente, y una investigación práctica realizada a través de la realización de encuestas, que persigue el análisis del turismo de incentivos en la provincia de Málaga. Aquí se pretende estudiar este segmento turístico desde la perspectiva de la oferta de las DMCs, tratando de determinar los indicadores y tendencias turísticas locales, ya identificadas a nivel global en el apartado anterior, con el objetivo de realizar finalmente un estudio transversal de los datos para evaluar las similitudes y discordancias entre ambos contextos geográficos.

La última sección recoge las conclusiones de todo el estudio realizado hasta ahora. De este modo, se presenta una revisión de los trabajos, en la que se valora la coherencia entre los fundamentos teóricos y el estudio práctico, destacando los aspectos que principalmente sobresalen. Finaliza con sugerencias para futuros trabajos y estímulos para posteriores investigaciones derivadas de ésta.

2

Contexto teórico

Este capítulo abarca toda la parte teórica relativa a los viajes de incentivos, proporcionando el punto de vista de diversos estudiosos y organizaciones, y recreando así una visión general de la investigación producida hasta ahora sobre el tema. Por lo tanto, se definirá el turismo de incentivos dentro del segmento más amplio del turismo de negocios y de eventos, y se desarrollará una revisión bibliográfica para proporcionar una descripción exhaustiva de los aspectos clave que caracterizan a los viajes de incentivos, el uso de dichos viajes y los agentes que forman parte de su proceso de creación, organización y comercialización.

A continuación, se analizará el turismo de incentivos dentro de la industria turística, para entender qué peso tiene dentro del mundo de los viajes tanto en el contexto internacional, como en el contexto específico de Málaga.

De este modo, se resumirán los conocimientos y conclusiones obtenidos hasta el momento, con el fin no sólo de aclarar y profundizar en el tema analizado, sino también de situar los resultados de este nuevo estudio en este marco.

2.1 Los viajes de incentivos

El turismo de incentivos es un tema poco investigado y, por lo tanto, aparte de los estudios sobre el uso de incentivos como herramienta de motivación, existen relativamente pocos análisis relacionados con este segmento turístico específico. Por ello, en este apartado se propone una revisión bibliográfica de los principales autores que se han ocupado del tema y han sentado las bases teóricas, prestando especial atención a los estudios realizados por Fisher (2005), que se centró principalmente en el aspecto de la planificación de los programas de incentivos, Van Dyke (2010) cuyos estudios enfocan el aspecto motivacional de los viajes y el retorno de la inversión, hasta el más reciente Rob Davidson (2019), que en su última publicación ha reunido las distintas perspectivas e investigaciones desarrolladas sobre el tema a lo largo de los años, proponiendo un trabajo completo y riguroso.

2.1.1 Definición de viaje de incentivos

El turismo de incentivos pertenece a la industria de los eventos corporativos, también denominada MICE (acrónimo de Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions) de la que es uno de sus cuatro componentes. Este sector sigue sufriendo la falta de una terminología universalmente aceptada que marque las diferencias y matices entre los distintos sectores específicos que componen esta compleja realidad. Dicha carencia de una categorización bien definida no sólo genera problemas de comunicación a nivel internacional, sino también dificultades a la hora de realizar análisis estadísticos que impliquen la comparación de datos. Por ello, a continuación se propondrán las definiciones elaboradas por las organizaciones internacionales del sector, que son las más utilizadas y universalmente compartidas.

En 2006, varias organizaciones internacionales como la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones, Meeting Professionals International, Reed Travel Exhibitions y la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas, introdujeron oficialmente el término *meeting industry*, especificando su finalidad, tamaño, ubicación y duración. Por tanto, la industria de reuniones se define como una reunión de un grupo de personas (mínimo 10 participantes) que tiene lugar en un lugar acordado y pagado por su uso,

durante un mínimo de 4 horas y con el propósito de motivar a los participantes, realizar negocios, compartir ideas, aprender, socializar y sostener debates (OMT, 2006). Esta definición engloba, por tanto, todos aquellos productos y servicios cuyos objetivos están relacionados con el interés y la motivación de los participantes, como reuniones de empresas, asociaciones y gobiernos, eventos de incentivos, seminarios, conferencias, convenciones, exposiciones y ferias.

Es precisamente dentro de esta categoría donde se encuadran los viajes de incentivos que, al igual que el turismo de eventos, tienen un conjunto de definiciones igualmente heterogéneo. Aquí sólo se expondrán las dos definiciones elaboradas por las principales organizaciones internacionales en este ámbito, es decir, la *Incentive Research Foundation* (IRF) y la *Society for Incentive Travel Excellence* (SITE).

La SITE (1998), ha elaborado la definición de viaje de incentivos más común y compartida hasta la actualidad: *“Los viajes de incentivos son una herramienta de gestión global que utiliza una experiencia de viaje única para motivar y/o agradecer a los participantes el aumento de su rendimiento a favor de los objetivos de la organización”*.

Similar es la definición elaborada por la IRF (n.d, citado en Davidson, 2019:186) que describe el programa de viajes de incentivos como *“una herramienta de motivación para mejorar la productividad o alcanzar los objetivos de la empresa en la que los participantes se ganan la recompensa en función de un nivel específico de logros establecido por la dirección. Los ganadores son recompensados con un viaje y el programa está diseñado para reconocer a los ganadores por sus logros”*.

Aunque todo el sector de los eventos corporativos está unido por la presencia de ciertos rasgos distintivos, como la vinculación profesional y la interacción entre personas, es evidente que el turismo de negocios adopta un gran número de formas distintas, que difieren en términos de tipo de evento, objetivos y formato. Dentro de esta variedad de eventos profesionales, los viajes de incentivos son los que más se asemejan al turismo de ocio porque, centrados en el entretenimiento, el deporte y las actividades culturales, utilizan este último como recompensa por el buen rendimiento en el trabajo. Por este motivo, los viajes de incentivos representan la forma más híbrida del sector de las reuniones

y pueden considerarse un puente entre el turismo de ocio y el de negocios (Davidson, 2019).

2.1.2 Los viajes de incentivos como herramienta de motivación

Los viajes de incentivos nacen de la constatación de que un alto nivel de motivación de los trabajadores de una empresa conduce a un mayor desarrollo de sus capacidades, habilidades, compromiso y, en última instancia, a su rendimiento en el trabajo, lo que tiene como consecuencia última una mayor productividad global de la empresa. Por ello, en el mundo empresarial muchos propietarios y directivos de empresas han decidido introducir programas de incentivos para sus empleados, reconociendo y recompensando a aquellos cuyo trabajo ha contribuido más eficazmente al éxito de la empresa. Las recompensas proporcionadas por estos programas de motivación (que pueden ser monetarias o no monetarias) constituyen, desde una perspectiva psicológica, una forma de motivación extrínseca que es uno de los factores determinantes del comportamiento humano dentro de las organizaciones. De ello se desprende que la motivación es el tema central y la matriz de los viajes de incentivos y que, por otra parte, éstos representan un instrumento de motivación eficaz (Davidson, 2019).

La práctica de utilizar los viajes de incentivos como herramienta de motivación tiene raíces muy antiguas. Los orígenes de los viajes de incentivo remontan a 1906, cuando la empresa estadounidense *National Cash Registers* de Dayton (Ohio) recompensó a 70 vendedores con un viaje gratuito a la sede central (Ricci & Holland, 1992). La misma compañía, cinco años después, recompensaba a los mejores vendedores con un viaje gratis a Nueva York. Aunque se señala la aparición de este fenómeno en los primeros años del siglo XX, fue en la primera década de 1950, con el desarrollo de los viajes aéreos comerciales, cuando se estableció como una forma de recompensa y luego evolucionó hacia el segmento del turismo de incentivos (Joppe, Martin, Shaw, & Miyagi, 2002).

Antes de que se difundiera esta práctica de los viajes de incentivos, las empresas solían motivar a sus empleados mediante incentivos monetarios, como planes de remuneración en función de los ingresos, recompensas en dinero, bonos o cupones de regalo. Ya a principios del siglo XX, Frederick Winslow Taylor desarrolló un enfoque científico de la gestión empresarial, según

el cual se ofrecían premios monetarios como recompensa por alcanzar determinados objetivos. Esto se basó en el principio fundamental de que los incentivos por un rendimiento eficiente conducen a empleados satisfechos (Latham, 2012).

Aunque las compensaciones monetarias se han utilizado durante mucho tiempo como herramientas de motivación, los viajes de incentivos tienen una característica distintiva que los hace mejores que los bienes tangibles: su carácter experiencial. De hecho, la mayoría de los trabajadores prefieren la experiencia a las recompensas materiales porque contribuye de forma más significativa tanto a la formación de la propia identidad como al éxito de las relaciones sociales (Van Boven & Gilovich, 2003). Si bien las experiencias de interacción social son, por lo tanto, una fuente eficaz de felicidad sostenible, se cree que estos resultados suelen producirse más en los individuos con un mayor poder adquisitivo, es decir, aquellos que ya han alcanzado un cierto nivel de bienestar (Caprariello, Reis, & Smith, 2013).

A este respecto, Davidson (2019) identifica una serie de beneficios que los viajes de incentivos producen tanto en los participantes como en la empresa patrocinadora.

En el primer caso, al tratarse de un evento, el viaje es una recompensa memorable por los recuerdos que produce en los participantes, por lo que tiene un efecto más a largo plazo que las recompensas materiales. Además de ser una fuente de orgullo y triunfo personal, la experiencia del viaje también permite a los empleados estresados por el trabajo experimentar un momento de descanso y relajación, lo que resulta útil para recuperar energías para el siguiente periodo laboral. No hay que subestimar, por último, las posibilidades de desarrollo que el viaje ofrece a los participantes, tanto a nivel social (compartir la experiencia con colegas y directivos les permite socializar y establecer contactos) como profesional (cada participante tiene la oportunidad de ampliar sus conocimientos cuando la estancia incluye actividades de formación o elementos relacionados con el trabajo).

Por otro lado, la empresa también disfruta de varios beneficios al utilizar los viajes de incentivos como herramienta de motivación. Además del principal, es decir el aumento de las ventas y los ingresos, otros beneficios para las empresas son: el refuerzo de la cultura corporativa -por lo que se aprovecha la experiencia

como momento para transmitir y compartir los valores fundamentales del entorno laboral- y el fortalecimiento de los vínculos entre los empleados, ya que el hecho de compartir experiencias y recuerdos facilita la comunicación y el conocimiento mutuo, lo que es decisivo para generar equipos más fuertes. Esto también conduce a una mayor fidelidad de los empleados, ya que cuanto más se sientan apreciados por su empresa y participen en las actividades con sus compañeros, más inclinados estarán a permanecer en la misma en lugar de buscar trabajo en otro lugar. Por último, el hecho de compartir con entusiasmo la experiencia con los compañeros que no han ganado crea un efecto de arrastre por el que estos últimos se sienten motivados para hacer todo lo posible por ganar la recompensa del siguiente programa de incentivos.

2.1.3 Elementos y características de los viajes de incentivos

Además del propósito explícito que se acaba de describir, es decir, animar a los empleados a alcanzar objetivos corporativos desafiantes, se pueden distinguir otros dos elementos principales de los viajes de incentivos: el componente de los viajes de placer y la competición corporativa interna que conlleva el viaje.

En primer lugar, los viajes de incentivos suelen incluir una amplia gama de actividades atractivas y divertidas, desde actividades deportivas como el rafting y el puénting, hasta actividades culturales y recreativas como la cata de vinos, los vuelos en globo, los tratamientos de spa y las cenas de lujo. Es posible que también incluyan un componente educativo o laboral, que en cualquier caso constituiría sólo una pequeña parte de la experiencia del viaje. Además, hoy en día es cada vez más común que durante la estancia se incorporen actividades de responsabilidad social corporativa, mediante las cuales los participantes se involucran en un voluntariado social o medioambiental que les permite retribuir al destino dejando una contribución positiva a la comunidad local (Conference & Incentive Travel, 2017).

Por tanto, es evidente que los viajes de incentivos, con su fuerte enfoque en la diversión, el entretenimiento y las actividades deportivas o culturales, son el sector de los eventos corporativos que más se asemeja al viaje de ocio que normalmente realizan los individuos en su tiempo libre, sin relación con su trabajo. Sin embargo, a pesar de su semejanza superficial con las vacaciones de

lujo, los viajes de incentivos representan el rasgo distintivo de la recompensa experiencial que los sitúa en la categoría de eventos corporativos, debido a los objetivos directamente relacionados con el trabajo. Este último aspecto está estrechamente relacionado con la segunda particularidad de este tipo de viajes.

En segundo lugar, los viajes de incentivos son el resultado de concursos internos de la empresa que ofrecen a los empleados la oportunidad de ganar viajes a destinos atractivos, pagados por la propia compañía patrocinadora. Esta competición tiene objetivos o cuotas -individuales y/o de grupo- claramente definidos por la empresa, por lo que quien cumpla o supere estos propósitos es recompensado con una plaza en el viaje. Por lo general, este tipo de programa de motivación tiene lugar anualmente y, para motivar a los empleados a participar y competir, la experiencia de viaje que se ofrece como premio debe ser atractiva en su totalidad, por lo que incluye elementos de transporte, alojamiento y restauración de primera clase, así como una serie de actividades exclusivas. Por ello, los presupuestos de los viajes de incentivos suelen ser muy elevados (Davidson, 2019).

Tal y como informa el *Incentive Research Foundation Outlook Study*, los presupuestos para los viajes de incentivos por persona suelen estar entre los 3.000 y los 4.000 dólares. En concreto, el gasto medio por persona realizado por la empresa es de 3915 dólares, registrando un incremento anual del 4-5% desde el invierno de 2014 (Incentive Research Foundation, 2018). A pesar de estos elevados costes, la empresa se beneficia enormemente si el programa de incentivos tiene éxito. Esto ocurre cuando el programa es "autoliquidable", es decir, se paga por sí mismo o se autofinancia a través del aumento de la rentabilidad de la empresa (por ejemplo, a través del crecimiento de las ventas o la consecución de algún otro objetivo clave). Por lo tanto, los beneficios de estos programas de viajes suelen ser mayores que los costes de aplicación.

Como se acaba de mencionar, para que los empleados se sientan estimulados a participar en el concurso, y para que la empresa logre alcanzar sus objetivos, son necesarios dos requisitos más: que el destino sea especialmente atractivo y que el viaje se planifique con detalle. Davidson (2019) identifica cuatro etapas principales dentro del proceso de diseño e implementación de programas de viajes de incentivos:

a) Investigación y definición de objetivos

Esta fase se desarrolla mediante la recogida de datos y la investigación en profundidad de las actividades y del funcionamiento de la empresa para determinar qué miembros del personal deben ser incentivados y qué objetivos deben alcanzarse. Esto proporcionará una visión global de los fines del programa y de los grupos destinatarios. A menudo, si el análisis ha sido riguroso, los objetivos del programa son específicos para cada categoría o departamento de trabajadores (por ejemplo, en el departamento de ventas los objetivos están vinculados a un aumento de las ventas totales y/o son específicos por producto o mercado). Además, para que la medición sea significativa, los objetivos deben ser cuantitativos, pero también imparciales, alcanzables, realistas, desafiantes y claros. Entre estas características, la que más influye en la satisfacción de los programas es la sensación de equidad percibida por los empleados, es decir, los objetivos deben tener en cuenta las condiciones del mercado local y adaptarse a ellas (Palmer, 2012). Sólo así los empleados ganarán confianza en el programa y estarán motivados para participar en él.

b) Decisión sobre el sistema de recompensas

Una vez fijados los objetivos, es necesario determinar el premio más adecuado que se otorgará. La identificación del destino del viaje es crucial para inspirar a los empleados a trabajar intensamente y, por lo tanto, constituye uno de los elementos de motivación más fuertes; una elección equivocada conduciría, por lo tanto, al fracaso del programa de incentivos. Por consiguiente, el destino debe tener una imagen fuerte y positiva, y debe promocionarse adecuadamente entre los posibles participantes (Fisher, 2005). Los factores determinantes que se tienen en cuenta en esta fase del proceso de decisión son la facilidad de acceso, el presupuesto disponible, el perfil demográfico de los posibles participantes y sus aspiraciones. A menudo también se tiene en cuenta la conexión que la empresa puede tener con el destino, en términos de elementos relacionados con el trabajo (como eventos celebrados localmente, servicios/productos de la empresa y presencia de una sucursal u oficina local). Evidentemente, como en cualquier tipo de viaje, un requisito previo es la seguridad del destino y su estabilidad política (Davidson, 2019).

Dependiendo de la estructura de adjudicación adoptada, se puede ofrecer a los empleados más de un destino. A este respecto, se distingue entre el sistema de premios de varios niveles, en el que cada nivel de cualificación corresponde a un premio (por ejemplo, el primer puesto podría recibir un viaje internacional de larga distancia, el segundo un viaje internacional de corta distancia, el tercer puesto un viaje a un destino nacional) y el sistema de premios de un único nivel, en el que sólo se concede un premio, es decir, un destino. Entre las ventajas de la estructura multinivel, debido a la variedad de posibilidades de ganar, está la creación de un entorno estimulante en el que los no ganadores se sienten más animados a comprometerse con el siguiente concurso. Además, este sistema también anima a los ganadores de un premio a mejorarse para poder optar a un premio de mayor nivel en el futuro (Van Dyke, 2010).

Por último, el estímulo para participar en el programa de incentivos y producir más para ganar el premio también proviene del entorno familiar: los viajes de incentivos incluyen a menudo una plaza para el cónyuge o un invitado para cada ganador. Por lo tanto, este último será a su vez más tolerante con cualquier hora de trabajo extra, apoyará y empujará al empleado a trabajar más para beneficiarse también del viaje (Fenich, Vitiello, Foushee Lancaster, & Hashimoto, 2015). De hecho, este tipo de recompensa suele adquirir la forma de un viaje en grupo, en el que los ganadores no sólo se llevan a sus cónyuges o parejas, sino que también viajan con otros ganadores de la recompensa.

Por último, esta fase incluye el diseño del itinerario. A la hora de elaborar el programa de viajes de incentivos, es necesario que la agencia encargada del mismo tenga en cuenta las necesidades del grupo al que se va a dirigir la recompensa y el objetivo de sorprender a los participantes a través del llamado factor WOW que hará que el viaje sea memorable. Por ello, es necesario que la experiencia de viaje en todas sus fases -antes, durante y después- esté dotada de un alto nivel de intensidad emocional, y por tanto que el itinerario incluya las siguientes cuatro características identificadas por Fenich (2015, p.148):

- Unicidad. Cada viaje debe ser único e imprevisible, diferenciándose siempre de los anteriores. Por lo tanto, la creatividad y las ideas innovadoras están en el centro de este tipo de turismo, con el objetivo final de sorprender y entusiasmar a los participantes.
- Experiencias especiales. Los viajes suelen incluir actividades muy especiales que los participantes no han probado nunca pero que pueden estar

- deseando probar (p. ej., vuelos en globo aerostático o en parapente, cetrería, etc.).
- Exclusividad. Esta característica debe referirse a los lugares, las personas y las experiencias vividas durante el viaje, así como al nivel de los servicios. Esto se traduce en añadir un toque exclusivo que haga que una visita sea diferente a las clásicas que se ofrecen al público en general, ya sea a través de una actividad adicional (por ejemplo, visitar lugares entre bastidores para descubrir cómo se realiza el trabajo) o incluyendo encuentros con celebridades locales durante dicha visita.
 - Actividades. Los viajes de incentivos hacen un gran uso de las actividades deportivas, las competiciones y los juegos de equipo, tanto para que el viaje sea dinámico y estimulante, como para proporcionar actividades que se adapten perfectamente a estos viajeros que, en calidad de ganadores de la competición empresarial, se consideran competitivos por definición.

c) Promoción del programa de viaje

Una vez establecidas las normas del programa de incentivos y acordados el destino y el itinerario, se lleva a cabo una campaña de comunicación dentro de la empresa para promover el concurso y el premio entre los empleados interesados. Tal campaña suele comenzar con un acto de lanzamiento que, a través de vídeos promocionales y degustaciones típicas de productos del destino, da a conocer los detalles del programa y motiva a los empleados a optar al premio del viaje. Un mayor interés y adhesión por parte del personal se corresponderá con un mayor éxito del evento en sí.

A este acto inaugural le seguirá una promoción continua del programa de incentivos durante toda la duración del concurso, con el objetivo de mantener en todo momento un alto nivel de interés y entusiasmo de los empleados y, por tanto, su compromiso laboral (SITE Foundation, 2020). Esta acción se concreta en el seguimiento del rendimiento de los trabajadores y en el envío de recordatorios sobre el premio a ganar, conocidos como *teasers*. Por último, el concurso concluye con el anuncio de los ganadores, que generalmente se produce durante un evento interno de la empresa creado específicamente para dar el máximo impacto a los participantes y el merecido reconocimiento a los ganadores.

d) Ejecución del programa de viaje

La mejor manera de hacer que los ganadores perciban el justo reconocimiento por lo que han conseguido es que se sientan invitados VIP durante todo el viaje, de modo que sus expectativas no sólo se cumplan, sino que preferiblemente se superen. Para lograrlo, se han identificado una serie de técnicas como:

- La utilización de un vuelo chárter exclusivo para el grupo y la oferta de servicios especiales, como facturación preferente, asientos de avión preseleccionados, check-in exclusivo en los hoteles, etc. (Fisher, 2005);
- Servicios hoteleros exclusivos (por ejemplo, entrega especial de artículos como revistas o periódicos, horarios de acceso reservados a determinados servicios, envío especial de recuerdos o artículos recogidos por los clientes durante el viaje para evitar que sobrecarguen su equipaje, etc.);
- La presencia de los directivos de la empresa durante el viaje, para que los empleados sientan aprecio por el trabajo realizado por los altos cargos de la compañía. Esta técnica permitiría, por un lado, que la dirección obtuviera comentarios y sugerencias por parte de sus mejores trabajadores y, por otro, que los empleados establecieran una relación personal con sus jefes (Breiter & Severt, 2010).

Por último, es importante que se registre todo el viaje, a través de fotos y vídeos, con dos objetivos principales: mantener vivo el recuerdo de la experiencia en los ganadores y así estimularlos a seguir esforzándose para participar en el siguiente viaje de incentivos; en segundo lugar, mostrar a los no ganadores todos los aspectos atractivos del viaje realizado (destino, alojamiento, actividades) y animarles a dar el máximo para clasificarse en el programa del año siguiente (Fisher, 2005).

2.1.4 El mercado de los viajes de incentivos

Todo el proceso de planificación y realización de los programas de viajes puede ser gestionado por una agencia especializada denominada *incentive house*, por una agencia de viajes con una división específica de viajes de incentivos, o directamente por una DMC, que actúa como intermediaria entre los proveedores de servicios y los clientes finales, es decir, la empresa patrocinadora y los premiados (Ricci & Holland, 1992).

Para comprender mejor este proceso de compra y venta, a continuación se analizará el mercado de los viajes de incentivos en todas sus partes, es decir, la demanda, los intermediarios y la oferta.

Demanda

Dentro de la demanda es importante distinguir entre los que realmente compran viajes de incentivos y los que son los consumidores finales.

Los compradores de viajes de incentivos son en su mayoría empresas del sector privado, ya que esta forma de recompensa es poco utilizada en el sector público y sin ánimo de lucro, tanto por la dificultad de medir el rendimiento de los empleados públicos como porque generalmente se rigen por la motivación intrínseca y el sentido del deber (Park & Word, 2012).

En un análisis de los patrocinadores corporativos del sector privado, es interesante el estudio de mercado realizado por la Incentive Research Foundation (2018), que identifica los principales compradores mundiales de viajes de incentivos en función de los sectores industriales y concluye que éstos permanecen invariables de un año a otro. Las empresas que más invierten en esta forma de eventos corporativos pertenecen a los siguientes sectores:

- Fabricación de ordenadores/componentes electrónicos
- Fabricación de productos farmacéuticos
- Concesionarios de coches
- Distribuidores de telecomunicaciones
- Bancos comerciales
- Agencias de seguros

Estos sectores constituyen la principal demanda de viajes de incentivos por dos razones: en primer lugar, son industrias que operan en un mercado altamente competitivo por lo que la motivación de la mano de obra es necesaria para no perder cuota de mercado; en segundo lugar, son en gran medida industrias de alto margen que pueden permitirse invertir en dichos programas (Fisher, 2005).

En cuanto a la distribución nacional de los principales compradores, el primer consumidor mundial de viajes de incentivos es Estados Unidos, seguido de las

principales naciones europeas. Sin embargo, el rápido desarrollo de las economías de otros países emergentes, especialmente los del sudeste asiático, está llevando a un número creciente de empresas a utilizar programas de viajes de incentivos para motivar a sus empleados. Dentro del mercado asiático, se considera que China es el país potencialmente más atractivo para los destinos regionales y mundiales (SITE Foundation, 2020).

Los destinatarios de los viajes de incentivos, o consumidores finales, son claramente los empleados. Sin embargo, es posible identificar una categoría específica de empleados a la que se dirigen en mayor medida estos programas: el departamento de ventas. Dichos viajes suelen tener el objetivo de aumentar las ventas, y esta hipótesis se ve confirmada por el hecho de que en Estados Unidos casi el 80% de los consumidores finales pertenecen al personal de dicho departamento (Jeffrey, Dickinson, & Einarsson, 2013). Aunque los viajes de incentivos son una recompensa tradicionalmente reservada a la categoría de consumidores finales que se acaba de mencionar, esta práctica se está extendiendo cada vez más al resto de la plantilla para lograr otros objetivos corporativos, como aumentar el bienestar de los empleados y reducir la rotación de personal. Por tanto, la nueva tendencia es orientar y capacitar a todos los trabajadores para lograr el éxito empresarial, fomentando una cultura de equidad en la que se aprecien y reconozcan los esfuerzos de todos (Van Dyke, 2010).

Por último, cabe destacar que las empresas patrocinadoras no se limitan a recompensar únicamente al personal interno que vende sus productos inmediatamente a los clientes (modelo de venta directa), sino que amplían el programa de incentivos a los socios del canal de distribución, es decir, a los distribuidores y a los terceros que venden los productos de la empresa patrocinadora (modelo de venta indirecto). Este último modelo de comercialización ofrece a la compañía la ventaja de un mayor alcance geográfico, con la posibilidad de distribuir sus productos/servicios a más compradores potenciales de los que puede alcanzar la fuerza de ventas interna por sí sola (Kirov, 2021).

Oferta

Como ya se ha mencionado al principio, los viajes de incentivos forman parte del amplio segmento de los eventos corporativos y, al igual que éstos, se benefician de la variedad de servicios y facilidades de la industria de viajes en general. Sin embargo, esta categoría de turismo presenta dos diferencias principales con respecto a otras formas de eventos corporativos: en primer lugar, los proveedores de estos viajes tienen una oferta que va más allá de las áreas de alojamiento, restauración y transporte, incluyendo toda la gama de atracciones turísticas y actividades de ocio. Además, los destinos que aspiran a operar en este mercado no necesitan infraestructuras específicas adicionales, como centros de negocios, conferencias o exposiciones. Por último, dado el nivel de calidad que caracteriza a los viajes de incentivos, los proveedores que trabajan en este sector deben ofrecer productos y servicios de alta gama para adaptarse a este mercado y satisfacer las elevadas expectativas de sus clientes. De ahí que también el medio de transporte, normalmente considerado como un mero medio para llegar al destino, sea percibido por los organizadores de viajes de incentivos y los operadores de transporte como parte integrante de la experiencia de viaje, y por tanto debe respetar el alto nivel de calidad y la marca de exclusividad propios de éstos. También es importante que las empresas de transporte conozcan las prácticas y el funcionamiento de los programas de incentivos y adapten su servicio a este tipo de demanda. Un ejemplo clásico de la flexibilidad necesaria con respecto a un grupo de viajeros de incentivos lo ofrecen las compañías aéreas que tienen que permitir la reserva y la compra de billetes con antelación respecto al momento en que se conocerá la identidad de los ganadores, o que están dispuestas a ofrecer espacios exclusivos para la facturación de grupos (Davidson, 2019).

Intermediarios

La gran complejidad que rodea a la organización y gestión de un viaje de incentivos hace que la mayoría de las empresas patrocinadoras recurran a uno o varios intermediarios en lugar de administrar todo el proceso de planificación con sus propios recursos internos. Por este motivo, este segmento turístico es el que más se vale de los intermediarios, que pueden ser agencias especializadas

en viajes de incentivos o agencias que también incluyen este tipo específico de servicio turístico dentro de su variada oferta.

Los intermediarios activos en este campo también difieren en términos de tamaño, desde empresas unipersonales hasta grandes conglomerados multinacionales, como AIM Group International o BCD Travel, cuyo negocio está representado solo en parte por los viajes de incentivos (Davidson, 2019).

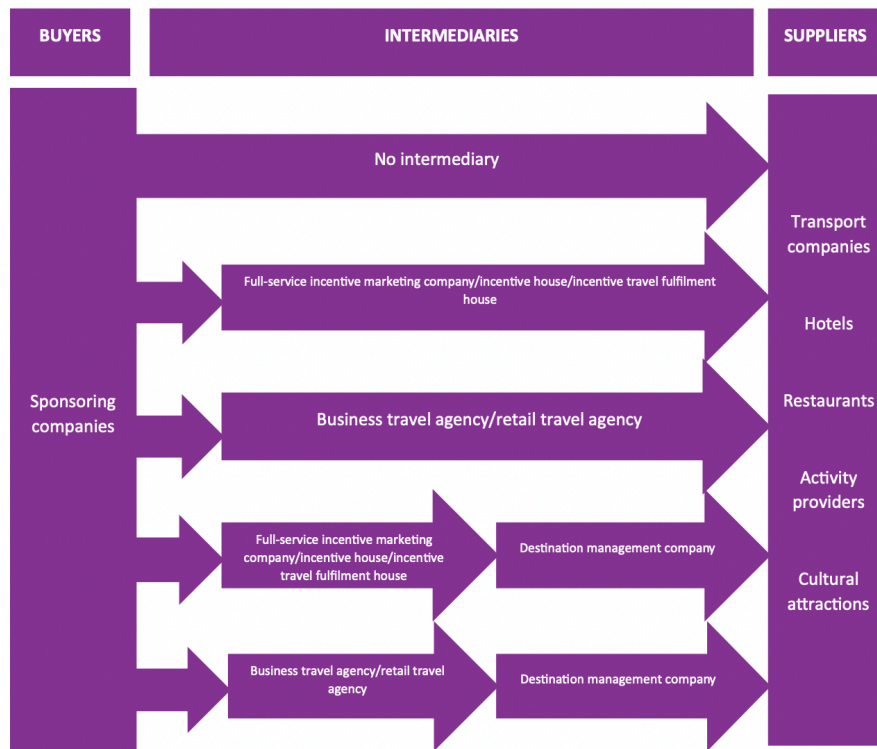


Fig. 1 - El mercado de los viajes de incentivos

Fuente: Davidson (2019)

Independientemente de su tamaño, casi todas las sociedades hacen uso de los servicios ofrecidos por las DMC que, como empresas de gestión de destinos, tienen la función de confeccionar toda la experiencia del viaje de forma creativa, segura y fiable. De hecho, una de las grandes ventajas de las DMC es su profundo conocimiento y experiencia del destino en el que operan, lo que les permite tanto gestionar sin problemas todos los aspectos logísticos como adaptar las peticiones del cliente a la oferta local, proporcionando así un servicio personalizado. El éxito de las DMC se debe a su sólida y amplia red de contactos

con los proveedores locales, que les permite comercializar servicios originales a precios ventajosos y, en consecuencia, tener un gran poder de compra (Davidson, 2019).

Asimismo, se observa un alto grado de interdependencia entre los distintos agentes implicados en el turismo de negocios y, concretamente, en los viajes de incentivos (Swarbrooke & Horner, 2001).

3

El mercado del turismo de incentivos

3.1 El turismo de incentivos dentro de la industria turística

Como ya se ha mencionado, los viajes de incentivos son uno de los segmentos menos investigados y medidos de la industria turística, a pesar de su uso generalizado desde el siglo pasado. Esta dificultad surge sobre todo de su propia naturaleza híbrida, que mezcla el viaje de ocio con el viaje por motivos profesionales ("*bleisure*"), y de su pertenencia tanto al turismo de negocios como al sector más comúnmente conocido como MICE. Por estas razones, resulta difícil analizar la posición que ocupa este segmento dentro de la industria turística, y medir de forma exacta su valor y su impacto. Por tanto, para elaborar una panorámica del turismo de negocios y comprender el peso que este tiene dentro de la industria turística, han sido utilizadas las estadísticas recopiladas

por la OMT, en cuanto consideradas las más adecuadas y universalmente reconocidas.

Según los datos recogidos por la OMT, entre 1995 y 2019, el turismo de negocios receptivo mundial experimentó un crecimiento continuo y constante del 10% durante este periodo de 25 años. Tal aumento se produjo especialmente a partir del año 2004, cuando las llegadas por motivos de negocios ascendieron a unos 100.000.000, alcanzando su punto máximo en 2019 con un total de 131.415.000 llegadas. La misma evolución ha afectado también al índice de gasto producido por el turismo de negocios que, con un crecimiento del 11% desde 1995, ve su cifra más alta en 2019, con 159.205.000 dólares. Aparte de un ligero descenso entre 2015 y 2016, la única recesión que rompe esta tendencia de constante incremento es la registrada entre 2008 y 2010 (UNWTO, 2022).

Analizando específicamente el turismo de negocios receptor de España en términos de llegadas (Fig. 2), se puede observar que el crecimiento experimentado por este país no ha sido constante, sino que se ha alternado entre picos en 2000 y 2005 (con 5.300.000 y 5.924.000 llegadas, respectivamente) y momentos de lenta recuperación. Sólo a partir de 2013, se ha producido un crecimiento estable del número de llegadas hasta alcanzar la cifra máxima de 6.113.000 en 2019 (UNWTO, 2022). Excluyendo por tanto el parón que se produjo en este último año, se puede afirmar que hoy España es uno de los principales países receptores de turismo de negocios, tanto en el contexto europeo como en el mundial.

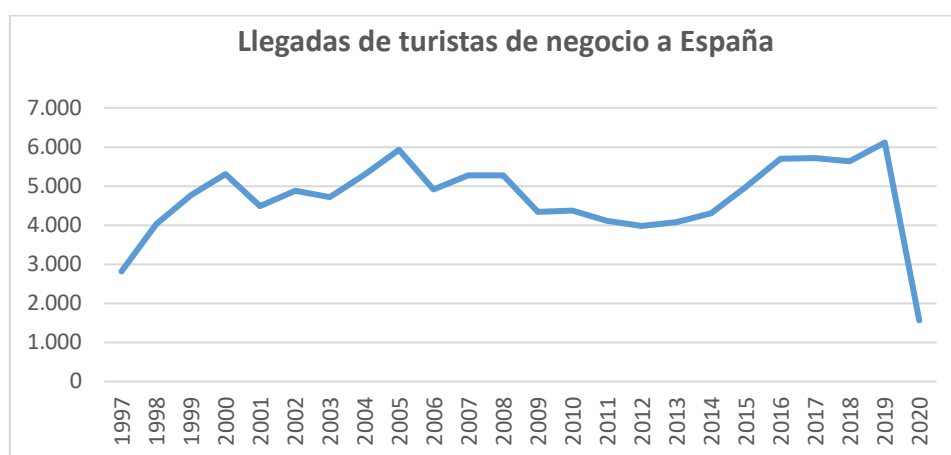


Fig. 2 – Turismo de negocio receptor en España – Comparativa 1997-2020

Fuente: Elaboración propia

Estos datos permiten concluir que el turismo producido por motivos de negocios y profesionales representa una parte importante de la industria turística, especialmente en términos de gasto, que representa alrededor del 20% del gasto turístico total.

3.2. Características y tendencias del mercado de incentivos

A continuación, se profundizará el análisis del mercado de los incentivos utilizando los datos recogidos por las principales organizaciones internacionales que se ocupan específicamente de este tipo de viajes, y que proponen frecuentemente estudios actuales: la SITE y la IRF. Las investigaciones realizadas por estas fundaciones permiten conocer cómo se caracteriza el segmento de incentivos dentro de la industria turística y evaluar la dimensión general de este mercado a nivel internacional, analizando tanto la perspectiva de la demanda como la de la oferta. Se prestará especial atención al análisis de la oferta y, más concretamente, de las DMC que, como principal punto de contacto entre el cliente y el destino, constituyen el objeto de estudio de este trabajo.

En particular, gracias al tratamiento combinado de los datos facilitados por las publicaciones ITII (*Incentive Travel Industry Index*) de las fundaciones mencionadas, es posible identificar 10 tendencias principales que caracterizan la trayectoria de los viajes de incentivos y que abarcan diferentes ámbitos de investigación: beneficios, selección de socios, selección de destinos, y planificación de programas. Estas tendencias se analizarán desde la perspectiva de las *Destination Management Companies*, con el objetivo de comprender su papel, sus percepciones y su comportamiento, y si se ajustan o se desvían, parcial o totalmente, de las predicciones realizadas en 2019. A este respecto, es necesario destacar que los datos tomados en consideración para este análisis se refieren al periodo anterior a la pandemia, ya que es evidente que los datos referidos a los dos últimos años (2020-2021) darían una imagen distorsionada de las tendencias del mercado.

Finalmente, el objetivo principal de este apartado es obtener una imagen general del turismo de incentivos y crear la base para un estudio comparativo entre las tendencias mundiales y las de las DMCs de la provincia de Málaga.

3.2.1 Creciente importancia de los beneficios del *soft power*

La primera tendencia se refiere a la creciente importancia que dan todos los actores del turismo de incentivos, tanto del lado de la demanda como de la oferta, a los beneficios que éste genera relacionados con el *soft power* (es decir, métricas y comportamientos no financieros). De hecho, éste es uno de los principales beneficios de los viajes de incentivos, ya que refuerza el papel de estos eventos como constructores de relaciones personales y de la cultura corporativa. Aunque, por término medio, la búsqueda de la rentabilidad corporativa sigue siendo el beneficio más importante que la empresa recibe de los viajes de incentivos (80%), los relacionados con el poder blando son cada vez más valorados. Entre ellos, la mejora del compromiso de los empleados (74%) y la retención de los empleados o socios del canal (67%), la mejora de las relaciones entre los empleados y la gerencia (68%) y las relaciones entre los empleados (64%) (SITE, IRF, & FICP, ITII, 2019). Esta tendencia es más pronunciada en Europa, donde los compradores están muy a favor de los beneficios intangibles e identifican entre los tres principales beneficios los relacionados con resultados no monetarios: las relaciones con los empleados, las relaciones entre empleados y directivos, y el compromiso (SITE, 2019a).

Desde el punto de vista de la oferta, destaca la importancia de las repercusiones en las relaciones laborales y la mejora de la cultura empresarial (54%), así como las relacionadas con el desarrollo personal y profesional del empleado (51%). Así, los proveedores del sector confirman la misma tendencia anunciada por la demanda, demostrando la creciente importancia del poder blando (SITE, IRF, & FICP, ITII, 2019).

Adentrándose en el análisis de la oferta, es interesante observar una ligera diferencia en términos porcentuales entre las opiniones de las DMCs y las de otros proveedores. Mientras que las primeras están más atentas a los beneficios empresariales relacionados con el *soft power* (fomento de las relaciones y mejora de la cultura corporativa 58%, y desarrollo personal y profesional de los cualificados 53%), los otros proveedores en cambio valoran más los beneficios tangibles (como el impacto económico en el destino valorado en un 49%, frente al 43% de las DMC). Esta diferencia demuestra el carácter más íntimo de la relación que las DMC establecen con las empresas del sector en comparación con otros proveedores, que están más atentos a los beneficios tangibles (SITE, 2019a).

Por lo tanto, se puede concluir que los beneficios de tipo interpersonal son los que están configurando la naturaleza, la finalidad y el futuro de los viajes de incentivos en todo el mundo y, en concreto, en Europa, diferenciando este último mercado del norteamericano que, a pesar de mostrar una tendencia similar, sigue siendo un modelo orientado al retorno de la inversión.

3.2.2 Creciente desintermediación por parte de los compradores

Tradicionalmente, la compra de programas de incentivos se realizaba mediante un proceso lineal: los usuarios finales, a través de las agencias especializadas, contrataban a los DMC de destino que, a su vez, contrataban a los proveedores in situ. La extendida desintermediación provocada por la aparición de Internet, unida a un fuerte incremento del papel de los departamentos de compras de las empresas, ha roto los esquemas tradicionales y ha abierto nuevos canales de compra y venta, favoreciendo una opción de compra más directa (SITE, IRF, & FICP, ITII, 2019). Por tanto, en 2019 se esperaba que los compradores globales utilizaran más el enfoque híbrido como técnica principal de contratación, con una mezcla de diferentes opciones de compra (34%), seguido de la contratación directa con proveedores finales (21%), y luego otros intermediarios entre los que las DMC ocupan solo el quinto lugar con un mero 9%, precedidas por los consultores de planificación de eventos con un 12%, y las agencias de incentivos con un 11% (SITE, IRF, & FICP, ITII, 2019). Sin embargo, existe una diferencia considerable entre distintas regiones, de modo que esta tendencia a la desintermediación apenas está presente en Europa, donde, tras el enfoque híbrido (41%), la contratación a través de DMC ocupa el segundo lugar (33%). Esto contrasta con América del Norte, donde solo el 3% de los compradores planea comprar a las DMC, probablemente influenciado por el altísimo volumen del mercado doméstico que hace superfluo el papel de las DMC y lleva a una negociación más directa con los proveedores finales (SITE, 2019b). A este respecto, las DMC creían que esta tendencia de desintermediación se mantendría a lo largo de los años, y los datos recogidos preveían que la cuota de gasto gestionada por ellas en el destino se vería consecuentemente reducida un 9% entre 2019 y 2024 (SITE, IRF, & FICP, ITII, 2019).

También es posible analizar la perspectiva de la oferta identificando las principales fuentes que generan negocio a los proveedores en términos de *RFPs* (solicitud de propuestas). Si se observan las fuentes de negocio por tipo de cliente, se puede observar una relación 60/40 a nivel global, es decir, el 60% del negocio tiende a provenir de los intermediarios, y casi el 40% de las relaciones directas con los clientes finales (SITE, 2019b).

3.2.3 Relación con clientes existentes como principal fuente de RFP

Si se examinan las fuentes de negocio por origen de las solicitudes, en términos de número y calidad de los contactos, se observa que las relaciones directas con los clientes existentes seguirán siendo las principales en todas las regiones del mundo, tanto para las DMC (84%) como para otros proveedores (85%). Le siguen las ferias comerciales (51% de DMC y 54% de otros proveedores) y las referencias de hoteles (42% de DMC y 34% de otros proveedores) (SITE, IRF, & FICP, ITII, 2019). Sin embargo, surgen algunas diferencias regionales interesantes, principalmente relacionadas con las referencias hoteleras: mientras que en Europa éstas tienen un peso menor que en otras regiones (28% de DMC y 25% de otros proveedores), América del Norte tiene el mayor porcentaje (69% de DMC y 49% de otros proveedores). Este dato confirma la enorme importancia del sector hotelero dentro de la industria norteamericana de incentivos, a diferencia del mercado europeo que se centra más en experiencias y actividades (SITE, 2019a).

Además, profundizando en el contexto europeo, se observa que España, al igual que Italia, tiene por orden las siguientes fuentes de negocio: relación directa con los clientes, ferias (IMEX, IBTM) y referencias de hoteles (SITE, 2019b).

3.2.4 Primacía del *soft power* en la elección de socios comerciales

Manteniéndose en la categoría relacionada con los vínculos empresariales dentro del turismo de incentivos, se puede identificar otra tendencia relativa a la selección de socios comerciales: en todas las regiones, tanto para los proveedores como para los compradores, el criterio del *soft power* predomina entre los principales factores que influyen en la elección de un socio comercial.

De hecho, el primer elemento clave en la elección de un socio o proveedor es su reputación (66%), ya que la mayoría de las solicitudes de planificación de viajes de incentivos provienen de clientes existentes. Le siguen la creatividad y la innovación (60%), la reactividad (59%) y las relaciones y la confianza (53%). Profundizando en el análisis de las distintas regiones, se observan pocas diferencias con respecto al panorama general, tanto en las preferencias de compradores como en las de los proveedores (SITE, IRF, & FICP, ITII, 2019).

Las DMC de todas las regiones están en total consonancia con esta tendencia general, ya que factores como la reputación (72%), la creatividad (69%) y la confianza (66%) ocupan las primeras posiciones, mientras que elementos más tangibles como el tamaño de la empresa y la tecnología ocupan las últimas posiciones (SITE, 2019a).

Esta última estadística, combinada con las dos tendencias anteriores, refuerza las conclusiones alcanzadas hasta ahora: una vez más, las relaciones y el contacto personal son la esencia y fuerza dominante del sector de los viajes de incentivos.

3.2.5 Los criterios principales en la elección de un destino

Durante el proceso de selección del destino, los clientes se basan en varios criterios que también son tenidos en cuenta por los profesionales del sector, como las DMCs, con el fin de garantizar la correspondencia entre el destino, los objetivos de la empresa patrocinadora y las expectativas de los clientes finales.

Teniendo en cuenta las opiniones de todos los interesados en el mercado global de los incentivos, los criterios clave que guían la elección de un destino son la presencia y la calidad de las infraestructuras (83%), la seguridad (82%) y la atracción del destino (81%), seguidos por la relación calidad-precio (77%) y la presencia de una buena DMC en el destino (63%). Aunque el atractivo ha ocupado tradicionalmente el primer lugar entre los criterios de selección de destinos, en 2019 éste fue superado por la seguridad en casi todas las regiones del mundo, lo que pone de manifiesto que las realidades geopolíticas influyen notablemente en el proceso de selección de destinos (SITE, IRF, & FICP, ITII, 2019).

También desde la perspectiva de las DMCs, los factores más influyentes a la hora de elegir un destino sobre otro son la seguridad y el atractivo, que, a pesar

de las disparidades regionales en términos porcentuales, siempre ocupan el primer o segundo lugar entre los elementos considerados muy importantes. En cambio, factores como los artículos y las publicaciones impresas influyen mucho menos en la elección de un destino que las relaciones humanas. Resulta interesante que, a pesar de los diferentes porcentajes en todos los demás factores, hay unanimidad en cuanto a la existencia de una buena DMC calificada como "muy importante" por el 36-39% de las mismas DMC en todas las regiones (SITE, 2019a).

3.2.6 Importancia del *soft power* en la elección de un nuevo destino

Sin embargo, cuando se trata de elegir un nuevo destino desconocido para el cliente, o con el que no está familiarizado, los criterios de evaluación cambian y la tendencia que surge es la creciente importancia del poder blando. De hecho, tanto las DMCs como el resto de los proveedores coinciden en que el factor más influyente en la elección de un nuevo destino es la experiencia previa del cliente con la marca del destino, un lugar o el personal conocido en otro destino (83%). Le siguen en los primeros puestos de la clasificación las recomendaciones de boca en boca dentro de la empresa (80%), las recomendaciones de socios/agencias de incentivos (79%) y las recomendaciones de otros profesionales y asociaciones del sector (74%) (SITE, IRF, & FICP, ITII, 2019). Estos destacan con fuerza, superando a todas las actividades de marketing específicas, como las webs de viajes, las redes sociales y las publicaciones de varios tipos (SITE, 2019a), lo que confirma una vez más que las conexiones personales dentro del sector de los viajes de incentivos son cruciales y que esas relaciones construidas durante las experiencias anteriores de viajes de incentivos definen las elecciones actuales y futuras (SITE, IRF, & FICP, ITII, 2019).

Sin embargo, la comparación de las valoraciones de las DMCs con las de otros proveedores muestra una diferencia interesante: en comparación con otros proveedores, las DMCs dan menos importancia tanto a las recomendaciones de profesionales ajenos al sector de los eventos como a las de las redes sociales y a las páginas de viajes online. Esto se debe probablemente al hecho de que, mientras otros proveedores suelen depender en gran medida de su presencia

en línea para obtener la imagen y el atractivo necesarios, las DMCs se basan más en los factores de relación humana (SITE, 2019a).

3.2.7 Las relaciones personales en la fase de confirmación y compra

Una vez que se ha iniciado el contacto con los clientes que se interesan por un nuevo destino, es importante entender cómo los proveedores se comprometen con estos clientes y la eficacia de los diferentes métodos para llevar la negociación a buen puerto. En este sentido, los proveedores de todas las regiones coinciden en que un viaje de formación/familiarización al destino es el factor más exitoso para pasar de la consideración a la confirmación (82%). Los otros métodos de captación considerados más eficaces por los proveedores son las reuniones cara a cara, ya sea en el lugar de trabajo del cliente (77%) o en una feria comercial (69%), confirmando así que la interacción personal es un elemento clave (ITII, 2019).

Los profesionales europeos siguen perfectamente esta tendencia, con la excepción de los alemanes que, al igual que los norteamericanos, dan cierto valor al vídeo de presentación del destino antes de la visita, combinado con un cara a cara con el cliente, lo que sitúa a dicho factor en tercer lugar (SITE, 2019b).

La tendencia entre las DMCs refleja de nuevo la orientación general del sector, es decir, un mayor énfasis en las relaciones personales en el proceso de compra. De hecho, todas las DMCs coinciden en que los *famtrips* (entre el 50 y el 59%) y las presentaciones de ventas in situ (entre el 40 y el 49%) son los métodos más eficaces para captar al cliente, seguidos de la asistencia a ferias (entre el 26 y el 30%). Por último, los métodos que no implican una relación humana real, es decir, los seminarios web y el marketing y la promoción del destino, sólo son considerados eficaces por el 5-15% de los DMC encuestados (SITE, 2019a).

Por tanto, se puede concluir que el factor humano es crucial no sólo en la consideración inicial de la elección de un destino, sino también en la fase final de confirmación y por tanto de compra.

3.2.8 Experiencias de grupo para el éxito del programa

Entre las actividades consideradas más eficaces para el éxito de un programa de incentivos, tanto para los proveedores como para los clientes, se encuentran las experiencias en grupo, tanto culturales como gastronómicas (con un 52% y un 50% respectivamente), las actividades de *team-building* (42%), las experiencias de lujo (35%) y las actividades relacionadas con la RSC (33%). Estas estimaciones son más o menos uniformes en todas las regiones, probablemente porque se trata de actividades que favorecen la consecución de los objetivos de un viaje de incentivos, como la mejora de la implicación de los participantes y sus relaciones, adaptándoselos a las necesidades de la empresa patrocinadora. Por el contrario, entre las actividades calificadas como menos importantes se encuentran las compras (3%) y las que pertenecen al ámbito estrictamente laboral, como las reuniones (18%) y las visitas a negocios o empresas (16%) (SITE, IRF, & FICP, ITII, 2019). Dentro de este panorama general, los norteamericanos se centran más en los servicios personalizados y en los resultados individuales (como las experiencias de lujo y el ocio), lo que contrasta ligeramente con los europeos, los cuales priorizan las actividades que promueven la cohesión, los vínculos y la creación de relaciones (SITE, 2019b).

Esta tendencia que se desprende del panorama general también se refleja en la perspectiva de las DMC, que consideran las visitas culturales en grupo (57%), las cenas de grupo (50%) y las actividades de *team building* (43%) como las tres principales acciones que permiten lograr el éxito de un programa de incentivos. Aunque con porcentajes ligeramente diferentes, los clientes finales suelen estar de acuerdo con esta valoración (SITE, 2019a). Sin embargo, si se indaga en los principales mercados regionales, se observa que mientras en Norteamérica existe cierta correspondencia entre las actividades consideradas importantes tanto por los clientes finales como por los DMC, en Europa hay pequeñas discrepancias entre las percepciones de ambas partes. De hecho, mientras que los clientes europeos dan más importancia a las reuniones (45%), éstas no figuran en absoluto entre los 3 primeros elementos por parte de las DMC europeas (sólo el 13% las considera importantes); por el contrario, éstas dan importancia a las visitas de grupos culturales (48%), que no figuran entre los 3 primeros elementos de los compradores europeos.

3.2.9 Experiencia personalizada como principal actividad

Esta tendencia se refiere a las actividades que los compradores consideran típicas de un programa de incentivos, y es el resultado de un análisis comparativo de las actividades que eran típicas en el pasado pero que han perdido importancia en los últimos años, y a la inversa, las que se consideran importantes para el futuro. Las tres actividades cuya importancia parece que va a crecer son las que promueven el bienestar, las que apoyan la RSC y las relacionadas con la flexibilidad del programa (actividades múltiples entre las que los participantes pueden elegir), mientras que los eventos obligatorios y el golf pierden cada vez más valor. Sorprendentemente, todas las partes interesadas de las distintas regiones coinciden en esta tendencia general, es decir, el paso desde un enfoque de planificación que favorecía las actividades obligatorias a una experiencia más personalizada y flexible, centrada en la salud y orientada a la RSC (SITE, 2019b).

Lo mismo puede decirse al analizar las consideraciones de las DMC, con algunas pequeñas diferencias entre regiones. En el caso de las DMC europeas, éstas tienden a valorar las actividades múltiples en el futuro (70%), las relacionadas con la RSE y sostenibilidad (67%), el bienestar (67%), los elementos de aprendizaje y desarrollo disponibles de forma exclusiva en el destino y el *team building* (52%). Por último, es interesante observar una coincidencia general entre las evaluaciones de las DMC y las de los clientes europeos (SITE, 2019a).

3.2.10 Creciente interés hacia destinos internacionales

En 2019, era un hecho consolidado que la mayoría de las experiencias de viajes de incentivos permanecían dentro o cerca de la región del mercado de origen. De hecho, el 99% de los compradores europeos eligieron destinos en Europa Occidental, mientras que el 91% de los compradores norteamericanos utilizaron Estados Unidos como destino de sus viajes de incentivos. Más concretamente, en 2019, el panorama general de los destinos más utilizados por los compradores fue: Estados Unidos y el Caribe para los compradores norteamericanos, Europa Occidental y los países emergentes de la UE (Rusia, Turquía, Polonia) para los compradores de EMEA, el Sudeste y el Noreste de

Asia para los compradores de Asia-Pacífico, y Sudamérica y Estados Unidos para los compradores latinoamericanos (SITE, IRF, & FICP, ITII, 2019).

Sin embargo, aunque la preferencia principal por un destino cercano a la región de origen sigue siendo estable, las previsiones sobre el uso futuro del destino muestran un mayor interés por lugares más lejanos y, en concreto, a favor del mercado europeo. De hecho, por parte de los compradores norteamericanos, sólo el primer destino (Estados Unidos) permanece inalterado, mientras que los siguientes cambian, mostrando un mayor interés por Europa Occidental, que pasa del cuarto al segundo destino favorito (SITE, 2019b). La misma tendencia se desprende de las previsiones del mercado de APAC (Asia-Pacífico), donde tanto Europa Occidental como los países emergentes de la UE aumentan su nivel de preferencia por parte de los compradores, pasando de la tercera a la segunda y de la séptima a la cuarta, respectivamente (SITE, 2019c). Por último, al analizar las previsiones para el mercado de origen europeo, se observa que los tres principales destinos, es decir, Europa Occidental, Europa Emergente y EE.UU., permanecerán inalterados. La única excepción dentro de Europa es el Reino Unido, donde Europa Occidental pasa de ser la favorita en 2019 a ser precedida por Estados Unidos y Sudáfrica en los años siguientes (SITE, 2019b).

La tendencia que se acaba de describir, es decir el mayor interés por los destinos internacionales, tiene varios efectos en distintos aspectos del programa de incentivos. En primer lugar, afecta al aumento de los costes de viaje; en segundo lugar, influye en la duración del viaje para llegar al destino. Además, dado que el tiempo de estancia en el destino suele estar vinculado al tiempo que se tarda en llegar a él, esta tendencia tendría como consecuencia directa una mayor duración de la estancia en el mismo (SITE, IRF, & FICP, ITII, 2019). En este sentido, es interesante analizar la relación entre el tiempo de viaje y la duración del programa. Para ello, primero es importante conocer la diferencia entre los destinos de corta distancia, es decir, aquellos a los que se puede llegar con un viaje corto de hasta 4 horas, y los de larga distancia, que requieren más de 4 horas de viaje. Según las previsiones de 2019 para estos años, la duración media de un viaje de corta distancia sería de 3,6 noches y la de un viaje de larga distancia de 4,9 noches. En el contexto europeo, se estima que los programas de incentivos en destinos de corta distancia durarán una media de 3,16 noches, lo que es ligeramente inferior a la media mundial y a la media norteamericana

de 3,9 noches. En cambio, para los viajes de larga distancia, sólo se suponen diferencias marginales entre las dos regiones: mientras que la media europea es de 4,78 noches, la americana es de 5,07 (SITE, 2019b).

De la elaboración de estos datos se puede concluir, por tanto, que tanto la duración de la estancia en el destino como los viajes a los países de Europa Occidental podrían aumentar en estos años, ya que los compradores europeos siguen eligiéndolo como primer destino (aunque con un descenso en el segmento británico), mientras que se convierte en el destino elegido por los compradores norteamericanos y asiáticos, después de su mercado de origen. Por lo tanto, es importante que todos los implicados en la oferta de servicios de viajes de incentivos presten más atención a estos últimos mercados de procedencia, tanto en términos de promoción de sus destinos como de análisis de las necesidades de estos segmentos.

4

Análisis de las DMCs de Málaga

En este capítulo se exponen los principales aspectos de la encuesta realizada para analizar las empresas de gestión de destinos en Málaga.

4.1 Participantes

Esta investigación se basó en una encuesta por muestreo, es decir que se aplica solo a un subconjunto representativo de la población (Crocetta & D'Ovidio, 2016), la cual se dirigió a empresas turísticas localizadas en la provincia de Málaga que trabajan en destino y ofrecen entre sus servicios la planificación y venta de programas de incentivos. Por tanto, el criterio imprescindible de inclusión ha sido ser una DMC local que opera dentro del turismo de incentivos.

Las DMCs de la provincia de Málaga fueron identificadas a través de su pertenencia como asociadas a los dos Convention Bureaux de la zona: el Convention Bureau Costa del Sol y el Málaga Convention Bureau que, como

principales organismos que actúan dentro del turismo MICE, cuentan con un alto nivel de DMCs asociadas.

En concreto, ambas asociaciones proporcionan en sus páginas web un listado de agencias turísticas *incoming* y DMCs entre las cuales han sido seleccionadas las que trabajan dentro del segmento de incentivos. De este modo, se ha intentado crear una muestra representativa y reducir el error probabilístico (error muestral) en este análisis del turismo de incentivos local.

Málaga cuenta un total de 40 compañías identificadas y consideradas adecuadas y de interés para este estudio (véase Anexo A), entre las cuales han participado a la encuesta sólo 5 DMCs (es decir el 12,5% del total). Todas las empresas entrevistadas son PYME cuyas oficinas están situadas en Málaga capital (3) y en la provincia (2). En los cinco casos, se trata de agencias de turismo receptivo especializadas en la gestión del destino Málaga, que ofrecen una variada gama de servicios en el territorio, entre los que destacan aquellos relacionados con los viajes corporativos y los eventos. Entre los servicios en los que están especializadas estas DMCs se encuentran: la organización de congresos, exposiciones, convenciones, incentivos y eventos, servicios de catering, traslados, alquiler de espacios y guías locales.

Su especialización en viajes y eventos de grupo, corporativos y de incentivos, puede haber hecho que este estudio sea de su interés y probablemente fue la razón por la que estas empresas decidieron participar en la encuesta.

4.2 Estructura y herramientas

La entrevista es completa en todas sus partes: en la primera página encontramos el alcance, con el título del estudio y una introducción en la que se explica su finalidad, las motivaciones útiles para los participantes y la cláusula de confidencialidad; esta parte va seguida de las preguntas con las correspondientes instrucciones, y termina con el agradecimiento final, en el que se agradece a los participantes su colaboración.

La encuesta realizada incluía un total de 20 preguntas distribuidas equitativamente en dos partes: la primera mitad del cuestionario, compuesta por 10 preguntas cerradas, tenía como objetivo identificar las tendencias de la industria de viajes de incentivos. La segunda parte de la entrevista consistió en

la formulación de otras 10 preguntas (7 de ellas abiertas y 3 cerradas), que pretendían profundizar en el análisis de las DMCs locales en cuanto a los servicios específicos que ofrecen y a sus clientes, teniendo en cuenta las experiencias personales de los participantes.

La primera sección de la encuesta se inspira en el ITII realizado en 2019 por SITE e IRF, es decir, las principales asociaciones del sector que llevan años trabajando en la recopilación de datos sobre el turismo de incentivos, publicando estudios e informes. Primero individualmente y luego conjuntamente, estos organismos elaboraron una encuesta *ad hoc* para identificar y evaluar los factores relevantes relativos al turismo de incentivos. En concreto, en esta sección se analizaron cuatro áreas de estudio para estudiar las tendencias actuales del mercado: beneficios de los viajes de incentivos (pregunta número 1), selección de clientes y socios (preguntas 2-5), selección de destinos (preguntas 6-8) y actividades incluidas en el programa (9-10).

A diferencia del estudio que se acaba de mencionar, dirigido a todos los actores implicados en este segmento turístico (usuarios finales, agencias intermediarias, proveedores, DMCs y DMOs), esta investigación se ha centrado únicamente en las *Destination Management Companies* de la provincia de Málaga, como principales actores en cuanto a conocimiento y experiencia del destino (Davidson, 2019). Limitando el análisis a esta parte de la oferta local, se planteó el objetivo de recoger la misma categorización de los datos presentados en el IITI (los índices de la industria del turismo de incentivos) para elaborar una posterior comparación entre el mercado de la provincia de Málaga y el contexto internacional. Por ello, en este trabajo se han utilizado las mismas herramientas y procedimientos que en el citado informe: la primera mitad del cuestionario presenta algunas de las mismas preguntas cerradas de opción múltiple utilizadas en el último informe del ITII dirigido a las DMC (2019).

En la segunda mitad de la encuesta, como ya se ha mencionado, optamos por formular algunas preguntas abiertas para ir más allá de la descripción de las tendencias obtenidas mediante el método cuantitativo y profundizar en la perspectiva de las empresas implicadas. De hecho, la intención de esta sección era evaluar las opiniones y los conocimientos en los ámbitos mencionados.

El cuestionario contiene principalmente una serie de preguntas cerradas con respecto a una o varias variables que deben medirse. Por lo tanto, las respuestas

son limitadas e incluyen una o más opciones de respuesta (posible multirrespuesta). En otros casos, se han utilizado preguntas con una escala de valoración, es decir, una sucesión ordenada de diferentes valores por gradación, a menudo denominada escala Likert (Matas, 2018). Creada por el homónimo autor Rensis Likert en 1932, ésta es un instrumento psicométrico que permite al encuestado responder a varias preguntas cerradas indicando su nivel de acuerdo, satisfacción, importancia o conocimiento sobre una afirmación o ítem, con el objetivo de valorar su opinión y medir su aptitud (Matas, 2018).

Partiendo de una batería de ítems, detecta el nivel de acuerdo de los encuestados mediante modalidades de respuesta que varían en intensidad y siguen una dirección que indica la actitud del encuestado hacia cada variable. En concreto, las posibilidades de respuesta incluyen una intermedia o neutra, y otras a la izquierda y a la derecha que indican el grado de predisposición negativa y positiva respectivamente, cuyo número puede variar (Crocetta & D'Ovidio, 2016). En este trabajo se utilizaron siempre un total de cinco modalidades de respuestas (Anexo B).

4.3 Procedimiento

Los participantes realizaron el cuestionario a través del Formulario Google, mediante el que se recogieron todos los datos. En primer lugar, se contactó con los directores de las compañías para solicitar su colaboración y, en segundo lugar, se pasó la encuesta online por correo. La participación se incentivó a través de la compartición de los resultados finales del estudio que presuponen datos útiles e inéditos sobre el mercado local del turismo de incentivos. Por esta razón, el único dato personal que se ha pedido a las empresas ha sido la dirección de correo electrónico, para que se pudiera enviar el análisis final una vez elaborado el conjunto de datos.

4.4 Análisis y resultados

En primer lugar, hay que subrayar que, lamentablemente, hubo un bajo nivel de participación en la encuesta, lo que no hizo que este estudio fuera tan representativo como se había previsto inicialmente. No obstante, el análisis de

los datos recogidos a través de la encuesta permite identificar tendencias y compararlas con las tendencias internacionales ya observadas en el capítulo 2.

Todas las respuestas obtenidas de cada participante se analizarán identificando las frecuencias de repetición de cada categoría, es decir, observando la frecuencia con la que aparece cada respuesta para un elemento determinado (UOC, 2022). El análisis de las preguntas cerradas se basará en el cálculo del porcentaje de las respuestas más elegidas por los participantes y, en el caso de las preguntas que utilizan la escala de valoración, se tendrán en cuenta las indicadas con el valor positivo más alto ("mucho") para poder realizar una comparación con los informes internacionales que utilizan el mismo criterio de evaluación de resultados. Las preguntas abiertas se codificarán simplemente identificando patrones generales de respuesta.

4.4.1 Indicadores del turismo de incentivos de Málaga

A continuación, se presentarán los datos recogidos para cada una de las 10 preguntas de la primera parte de la encuesta, seguidos de una evaluación comparativa entre estos índices y los internacionales.

Impactos adicionales del viaje de incentivos

Excluyendo el impacto económico directo en la empresa patrocinadora (que no figuraba entre las respuestas posibles), los 3 primeros impactos considerados "muy importantes" son los de la economía de destino (80%) y, el desarrollo personal y profesional del participante (80%), seguidos por los impactos en la mejora de la cultura corporativa y fomento de las relaciones laborales (60%).

Aunque existe una diferencia en la valoración del ítem "impacto en la economía del destino" entre este estudio y el informe ITII - DMC (2019), por la que las agencias malagueñas otorgan un mayor valor a este ítem, se observa sin embargo una coincidencia entre estas respuestas y las tres primeras identificadas a nivel internacional. Por lo tanto, vemos la misma tendencia mundial de una mayor importancia que se le da a los beneficios de *soft power*.

BENEFICIOS				
RANKING	DMC INTERNACIONAL	%	DMC MÁLAGA	%
1	Relaciones y cultura corporativa	58	Economía del destino	80
2	Desarrollo personal y profesional participante	53	Desarrollo personal y profesional participante	60
3	Economía del destino	43	Relaciones y cultura corporativa	60

Tabla 1 – Beneficios adicionales del turismo de incentivos

Fuente: Elaboración propia

Fuente de negocio por tipo de cliente

Para el 80% de las DMCs encuestadas en Málaga, son las agencias intermediarias o terceras partes las que generan más negocio. El 20% restante tiene al cliente final como fuente principal, excluyendo por completo la tercera opción de "otras fuentes".

Aunque la tendencia mundial consistía en una dualidad 60/40, con valores, por tanto, diferentes a los registrados aquí, la clara mayoría de las fuentes de negocio de terceros frente a los usuarios finales directos confirma la tendencia mundial según la cual la desintermediación se confirma como el método de contratación preferido por los compradores.

NEGOCIO POR TIPO DE CLIENTE		
FUENTE	DMC INTERNACIONAL (%)	DMC MÁLAGA (%)
Intermediario	58	80
Cliente final	39	20
Otros	20	0

Tabla 2 – Fuente de negocio por tipo de cliente

Fuente: Elaboración propia

Fuente de negocio por origen de las solicitudes

En cuanto al origen de las solicitudes, en términos de número y calidad de los contactos, las tres primeras fuentes son las relaciones directas con los clientes (80%), seguidas de las ferias comerciales y la presencia en línea (ambas con un 60%).

En este caso, se observa una perfecta coincidencia en términos porcentuales entre las dos primeras fuentes de las DMCs europeas y las de Málaga, mientras que la tercera fuente es totalmente diferente. La tendencia mundial es que las referencias hoteleras ocupen el tercer lugar (en Europa son los consorcios), mientras que la presencia digital ni siquiera aparece entre las cinco opciones más seleccionadas. De esto se podría deducir una falta de operatividad y apoyo de las autoridades locales hacia las DMCs o un uso particular del marketing online por parte de las DMCs locales como herramienta de marketing.

FUENTE DE NEGOCIO				
RANKING	DMC INTERNACIONAL	%	DMC MÁLAGA	%
1	Relaciones directas con los clientes	58	Relaciones directas con los clientes	80
2	Ferias comerciales	51	Ferias comerciales	60
3	Referencias hoteleras	43	Presencia digital/en línea	60

Tabla 3 – Fuente de negocio por RFPs

Fuente: Elaboración propia

Factores clave que influyen en la selección de *partners* comerciales

Para todos los participantes, el principal factor clave que influye en la elección de los asociados o socios comerciales es la relación y la confianza (100%). Le sigue la reputación (80%), mientras que el tercer puesto lo comparten la creatividad, la capacidad de respuesta y la actitud (60%). En una comparación con la tendencia internacional, existe una importante desviación: el principal factor para las DMCs europeas es la reacción (o capacidad de respuesta),

seguida de la reputación, la creatividad y las relaciones. Por tanto, parece que las agencias locales dan más importancia a los factores humanos que la media europea. En cualquier caso, la tendencia mundial de la primacía del *soft power* en la elección de los socios comerciales se reconfirma también en el contexto local.

FACTORES CLAVE EN SELECCIÓN SOCIOS				
RANKING	DMC INTERNACIONAL	%	DMC MÁLAGA	%
1	Capacidad de respuesta	72	Relación y confianza	100
2	Reputación	69	Reputación	80
3	Creatividad	65	Creatividad/Actitud/ Capacidad de respuesta	60

Tabla 4 – Factore clave en la elección de socios comerciales

Fuente: Elaboración propia

Como diferenciarse de la competencia

Al considerar el principal factor que marca la diferencia con la competencia a la hora de ganar negocios, sólo se eligen dos de las cuatro opciones posibles: la calidad del servicio (60%) y la creatividad/innovación (40%). Esta clasificación corresponde a la mundial, mientras que difiere de la europea, que ve el precio en segundo lugar.

FACTOR DIFERENCIADOR				
RANKING	DMC EUROPEA	%	DMC MÁLAGA	%
1	Calidad del servicio	39	Calidad del servicio	60
2	Creatividad/Innovación	24	Creatividad/Innovación	80
3	Precio	18		

Tabla 5 – Factor diferenciador para ganar negocio

Fuente: Elaboración propia

Criterios de selección del destino

Los criterios que influyen en la elección de un destino considerados más importantes por los encuestados son el acceso (100%), las infraestructuras (80%), el atractivo (80%) y el valor, en términos de relación calidad-precio (40%).

El panorama internacional analizado en el capítulo anterior señala entre los primeros factores más importantes la "seguridad" y el "atractivo", seguidos de la "creatividad" y la "presencia de DMC en el destino". Por tanto, las consideraciones que más destacan son: que las DMCs de Málaga dan gran valor a un aspecto que realmente afecta a los flujos turísticos de la provincia, es decir la facilidad de acceso al destino, a través del aeropuerto. Por otro lado, no se valoran lo suficiente, como ocurre en las medias mundiales, indicando la presencia de una buena DMC en el destino sólo como "importante".

CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL DESTINO				
RANKING	DMC INTERNACIONAL	%	DMC MÁLAGA	%
1	Atractivo	67	Acceso	100
2	Seguridad	56	Infraestructuras/ Atractivo	80
3	Acceso/ Valor	45	Valor	40

Tabla 6 – Criterios de selección del destino

Fuente: Elaboración propia

Factores que influyen en la elección de nuevos destinos

Los factores que más influyen en la elección de un nuevo destino para las DMC malagueñas son la recomendación de un director o responsable de una agencia de incentivos (80%), la experiencia previa con la marca y las redes sociales (ambos para el 60%), las recomendaciones de boca a boca dentro de la organización (40%) y, por último, las webs o portales de viajes y las recomendaciones de profesionales a través de asociaciones (20%).

Por lo tanto, se observa aquí una ligera diferencia con respecto a los resultados internacionales: mientras que los DMC globales favorecen las relaciones humanas en todos los puntos considerados muy importantes (experiencia previa, seguida de los distintos tipos de recomendación), las DMC locales parecen dar más valor a las acciones de marketing específicas (redes sociales y web de viajes). Por lo tanto, en este análisis no parece haber un acuerdo, por lo menos total, con la tendencia mundial según la cual el *soft power* también impulsa la elección de un nuevo destino.

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE UN NUEVO DESTINO				
RANKING	DMC INTERNACIONAL	%	DMC MÁLAGA	%
1	Experiencia previa con la marca	43	Recomendación director agencia de incentivos	80
2	Recomendaciones de boca a boca dentro de la organización	41	Experiencia previa con la marca/ Redes sociales	60
3	Recomendación director agencia de incentivos	35	Recomendaciones de boca a boca dentro de la organización	40

Tabla 7 – Criterios de selección de un nuevo destino

Fuente: Elaboración propia

Compromiso con el cliente para concluir el negocio

Las acciones más eficaces que permiten a las DMCs de Málaga cerrar el trato son las acciones de marketing y promoción implementadas por el destino, y los *famtrips* (ambos con un 60%), las presentaciones en vídeo del destino seguidas de una reunión presencial con el cliente (40%), los *webinars* (20%), las reuniones o presentaciones de venta en ferias comerciales (20%) y las reuniones presenciales en el lugar de trabajo del cliente (20%).

También en este caso, la tendencia internacional es ligeramente diferente: excluyendo el *famtrip*, que es calificado como el principal factor por casi el 60%

de los DMC internacionales, las promociones del destino ocupan el último puesto (con una preferencia inferior al 10%). Similares son las preferencias por las ferias (30%), y las presentaciones en vídeo seguidas de reuniones en persona con el cliente (ambas entre el 20 y el 25%). Por lo tanto, también en el contexto de Málaga es posible detectar la tendencia mundial general que valora las relaciones personales en la fase de confirmación y compra, con la mayor excepción, una vez más, de las actividades de promoción.

ACCIONES PARA CONCLUIR EL NEGOCIO				
RANKING	DMC INTERNACIONAL	%	DMC MÁLAGA	%
1	Famtrip	50-59%	Famtrip/ Promoción destino	60
2	Presentación presencial en el lugar de trabajo del cliente	40-49%	Presentación vídeo con reunión presencial con el cliente	40
3	Encuentros en ferias comerciales	26-30%	Webinars/ Encuentros en ferias comerciales/ Presentación presencial en el lugar de trabajo del cliente	20

Tabla 8 – Acciones para concluir el negocio

Fuente: Elaboración propia

Actividades clave

Entre las actividades clave que se consideran muy importantes para el éxito de un programa de incentivos están: las experiencias gastronómicas en grupo (80%), las experiencias culturales en grupo y las actividades de creación de equipos (60%), las actividades de RSC (40%) y, por último, las reuniones, las experiencias de lujo y las actividades de opción múltiple (20%).

Estos datos coinciden plenamente con los datos internacionales, por lo que la tendencia mundial de que las actividades más exitosas son las experiencias de grupo y *team building* se confirma también para Málaga.

ACTIVIDADES CLAVE				
RANKING	DMC INTERNACIONAL	%	DMC MÁLAGA	%
1	Experiencias culturales en grupo	67	Experiencias gastronómicas en grupo	80
2	Experiencias gastronómicas en grupo	56	Experiencias culturales en grupo / Team Building	60
3	Team Building	43	Actividades de RSC	40

Tabla 9 – Actividades clave para el éxito de un programa de incentivo

Fuente: Elaboración propia

Inclusiones y diseño de programas pasados y futuros

En este análisis, las actividades típicas de los programas de incentivos recientes son las actividades de creación de equipos (80%) y las actividades obligatorias para los participantes (80%). Existe una incoherencia entre esta última respuesta y la siguiente: actividades flexibles/múltiples opciones (60%). Sin embargo, mientras que las obligatorias parecen perder importancia en el futuro (20%), las flexibles seguirán considerándose típicas (40%); este aspecto permite considerar que la personalización de la oferta se vuelve siempre más importante (tal y como se observa a nivel internacional). Con un 60% de preferencia están también las actividades que promueven el bienestar, que parecen perder importancia en el futuro (20%). Por el contrario, las actividades de apoyo a la RSC y a la sostenibilidad (40%) y los elementos de aprendizaje y desarrollo (40%) se consideran actualmente importantes y seguirán siéndolo en el futuro (60%).

Por lo tanto, aunque no está del todo presente, hay una correspondencia general entre los dos contextos geográficos (Málaga y Europa), y una tendencia futura hacia una experiencia personalizada a través de actividades opcionales, y actividades centradas en el participante (desarrollo personal, bienestar) que caracteriza principalmente a las DMCs europeas y se refleja también en el contexto local.

ACTIVIDADES TÍPICAS ACTUALES				
RANKING	DMC MÁLAGA	%	DMC EUROPEA	%
1	Team Building/ Actividades obligatorias	80	Team Building/ Actividades obligatorias	70
2	Actividades flexibles/ Actividades de bienestar	60	Aprendizaje y Desarrollo	68
3	RSC/ Aprendizaje y desarrollo	60	Inclusión partner	58

Tabla 10 – Actividades típicas actuales y futuras - DMC Málaga

Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDADES TÍPICAS FUTURAS				
RANKING	DMC MÁLAGA	%	DMC EUROPEA	%
1	RSC/ Aprendizaje y Desarrollo/ Team Building	60	Actividades flexibles	70
2	Actividades flexibles	40	RSC/ Actividades de bienestar	67
3	Actividades obligatorias/ Actividades de bienestar	20	Aprendizaje y Desarrollo	61

Tabla 11 – Actividades típicas actuales y futuras - DMC Europea

Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Otras características de las DMCs de Málaga

Este apartado se centra en el estudio de cuestiones más concretas sobre el mercado de Málaga no analizadas anteriormente. A continuación, se exponen los temas tratados en la segunda parte de la encuesta:

- Países emisores

Analizando los mercados emisores, surge un hecho relevante: las DMCs de Málaga operan principalmente con clientes de países europeos. El mercado nacional no parece ser importante para las DMCs de Málaga en cuanto a turismo de incentivos. Los principales países emisores son Francia, Alemania, y Suiza, seguidos por Reino Unido, Italia y Bélgica. Los únicos países emisores intercontinentales que aparecen en una sola respuesta son Estados Unidos, Brasil y Canadá. Esto podría ser indicativo de un creciente interés por los destinos internacionales.

- Sectores económicos de las empresas patrocinadoras

Las principales industrias a las que pertenecen los clientes de las DMCs de Málaga son: la farmacéutica (40%), las TIC (40%) y las finanzas y los seguros (20%). Estas coinciden con los sectores económicos y comerciales individuados por la *Incentive Research Foundation* (2010) en el análisis de la demanda.

- El turismo de incentivos dentro de la oferta total

Los servicios relacionados con el turismo de incentivos representa para el 80% de los encuestados el 40% de su oferta total, mientras que para el 20% restante sólo constituye el 20% de su actividad. Esto confirma la consideración de Davidson (2019) según la cual las agencias implicadas en el turismo de incentivos suelen incluir este tipo específico de servicio turístico dentro de su variada oferta.

- Ganar la competencia

Para añadir valor a sus servicios y diferenciarse así de la competencia, la principal medida aplicada es la oferta de experiencias únicas (80%), seguida por la inclusión de personal in situ o servicios adicionales por el mismo precio (40%), y la flexibilidad de las condiciones de pago para el 20%. Un 20% afirma también no hacer nada diferente.

- Duración del programa

Para el 60% de las DMC de Málaga, la duración media de un programa de incentivos es de 3 noches, mientras que para el 40% restante es de 4. Estos datos confirman las estimaciones realizadas en el ITII Report 2019 según las cuales la duración media de un programa de incentivos oscila entre 3 y 4 noches para los viajes de corta y larga distancia, respectivamente (SITE, IRF, & FICP, ITII, 2019).

- Número de participantes

La media de participantes en un programa de incentivos en Málaga es de 200 personas para el 40%, 40 personas para el 40% y 50 participantes para el 20% restante.

- Donde se desarrolla el programa

El área donde se realiza la mayoría de las actividades incluidas en los programas de incentivos es la costa por un 60%, seguida por un 20% en Málaga ciudad y por el otro 20% en otras zonas de la provincia (Ronda).

- Principales actividades locales

Las actividades específicas que más se realizan en las zonas indicadas anteriormente son el *team building* en la playa, las excursiones en barco, la gastronomía (costa), las visitas a la ciudad (Málaga), las excursiones (como el Caminito del rey) y el golf en las demás zonas de la provincia.

- Repetición del programa

Todos los participantes coinciden en que las actividades incluidas en el programa tienden a variar siempre para el mismo cliente y, concretamente, es el propio cliente el que siempre pide servicios y actividades diferentes a lo largo del tiempo (por el 60% de los encuestados) y es la empresa que ofrece siempre servicios distintos (por el 40% de los encuestados).

- Elementos de atracción de Málaga

Por último, entre los principales factores que atraen la atención de los clientes al destino Málaga se encuentran las conexiones y la oferta hotelera amplia y de calidad, y el equilibrio de oferta cultural y ocio. Siguen infraestructuras, gastronomía y experiencias únicas. Este resultado es coherente con el análisis de la respuesta observada en el párrafo 4.1.6 (Criterios de selección del destino), y confirma también la importancia que se le asigna a los hoteles de calidad dentro del turismo de incentivos ya que éste se caracteriza por el alto nivel de calidad de los servicios (Davidson, 2019).

El análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta permite responder a las preguntas de investigación planteadas al inicio de este trabajo: cómo se caracteriza el turismo de incentivos, cuáles son sus impactos más importantes, cuáles son las principales actividades incluidas en el programa, qué influye en la elección de los socios y si la oferta de Málaga refleja las tendencias mundiales.

Se ha podido observar que la principal característica del turismo de incentivos es el enfoque en el individuo, que surge de la importancia dada al desarrollo personal y profesional del participante, y de la voluntad de personalizar la oferta (a través de múltiples actividades opcionales y actividades orientadas al bienestar y la RSC). Por lo tanto, el *soft power* puede considerarse el núcleo de esta industria.

De hecho, entre los impactos considerados más importantes, tanto a nivel local como global, destacan los beneficios vinculados a los aspectos no financieros, que pueden resumirse en el llamado *soft power*. Lo mismo ocurre en la elección de clientes o socios comerciales (donde las relaciones humanas son importantes para captar la atención del cliente y conseguir negocios), en la elección de un destino desconocido (donde las recomendaciones y la experiencia directa previa con el personal local marcan la diferencia) y en la elección de las actividades que se incluyen en el programa (todas ellas centradas en las experiencias de grupo, en el bienestar del participante y en su desarrollo personal).

En resumen, todas estas observaciones permiten responder a las preguntas planeadas al principio y concluir que el turismo de incentivos de Málaga respeta,

por un lado, todas las características identificadas a nivel teórico y, por otro, casi todas las tendencias observadas a nivel internacional: la creciente importancia de los beneficios del *soft power*, la creciente desintermediación por parte de los compradores, la relación directa con clientes existentes como principal fuente de RFPs, la primacía del *soft power* en la elección tanto de socios comerciales como de un nuevo destino, la relevancia del *soft power* en la fase de confirmación y compra, las experiencias de grupo como actividades más importantes para el éxito del programa, la personalización de la experiencia como característica principal de las actividades típicas de un viaje de incentivos.

5

Conclusiones

A través de la revisión de la literatura fue posible reconocer y observar todas las peculiaridades del turismo de incentivos. Se ha visto que uno de los aspectos centrales de este turismo es el reconocimiento y la motivación de los empleados de una empresa y los beneficios que estos viajes producen en los participantes y en la misma empresa, tanto en términos económicos como de relaciones humanas y desarrollo personal. También se observó que los programas de incentivos se caracterizan por la gran variedad de actividades, que mezclan aspectos culturales con otros recreativos y profesionales (Conference & Incentive Travel, 2017), y por el alto nivel de calidad de los servicios. De hecho, se destaca la noción de que la singularidad de las actividades y la memorabilidad de la experiencia se identifican como elementos clave en el diseño de un programa (Fenich, 2015). Finalmente, acudiendo al análisis del mercado de Davidson (2019), destaca el importante papel de los intermediarios en los procesos de compra y venta de los servicios.

Todos los aspectos peculiares del turismo de incentivos identificados por los estudiosos a lo largo de los años se reflejan en el estudio práctico expuesto en este trabajo, concretándose tanto en el análisis de los índices turísticos elaborados a nivel mundial como en los datos obtenidos a través de la encuesta

realizada en el contexto geográfico de la provincia de Málaga. Un ejemplo de ello es el alto nivel de intermediación que caracteriza a este segmento y que se desprende tanto del informe mundial, con la tendencia cada vez mayor a la intermediación, como de la encuesta realizada en Málaga, donde la mayoría de las DMCs afirma que trabaja más con intermediarios que con clientes finales.

De hecho, profundizando en la parte más práctica de este trabajo, es decir, en base a las respuestas recibidas de las DMC entrevistadas y posteriormente a los datos obtenidos a través de las mismas, se puede afirmar que el turismo de incentivos malagueño refleja en líneas generales las características de este segmento a nivel mundial. Entrando en los detalles, para cada uno de los 4 temas tratados en la entrevista, es posible concluir que:

- Los beneficios considerados más importantes se manifiestan tanto en el destino, en términos económicos, como en la empresa patrocinadora, en términos humanos (mejora de las relaciones entre los empleados y crecimiento personal y profesional de los participantes). Estos datos subrayan, en primer lugar, lo fundamental que es el aspecto psicológico y de relaciones personales dentro del turismo de incentivos. Por otra parte, se constata que este aspecto, reconocido por los estudiosos como la peculiaridad de este sector, también es considerado implícitamente como tal por las DMCs de Málaga.
- La elección de clientes y socios comerciales dentro de esta industria turística también se basa en el valor de las relaciones personales, que puede observarse en dos aspectos concretos. En primer lugar, en el hecho de que la principal fuente de negocio de las DMCs malagueñas, en términos de solicitudes de propuestas, es precisamente el contacto directo con el cliente. En segundo lugar, en el acuerdo total de los entrevistados sobre el factor clave que influye en la elección de clientes o socios comerciales: la relación y la confianza.
- En la elección del destino, no existe una coincidencia total entre los factores considerados importantes por las DMCs de Málaga y los datos a nivel global, lo que permite identificar una peculiaridad de la industria turística local: dado que el desarrollo turístico de la provincia se basa precisamente en las conexiones aéreas y en la amplia oferta hotelera, es comprensible que las DMC entrevistadas consideren el acceso al destino y las infraestructuras como los principales criterios de selección de un

destino. Esto se confirma además en la última pregunta de la entrevista relativa a los elementos de atracción de Málaga que las DMCs consideran más importantes (véase el Anexo B): las conexiones y la oferta hotelera fueron las principales respuestas.

- Todo el programa de viajes de incentivo gira en torno al concepto de poder blando. Tanto las actividades consideradas típicas de un programa como las que son clave para su éxito hacen hincapié en la importancia del aspecto humano ya mencionado varias veces. Las experiencias en grupo, tanto gastronómicas como culturales, las actividades de creación de equipos, del desarrollo personal, del bienestar y de la RSC ponen de relieve una vez más lo crucial que es en esta industria el aspecto de las relaciones humanas y el enfoque en la experiencia personal del participante. Esto concuerda totalmente tanto con las tendencias mundiales como con la esencia y la finalidad de los viajes de incentivo.

De este análisis se desprenden dos conclusiones principales: la primera es que la importancia del *soft power* caracteriza casi todos los aspectos del turismo de incentivos; la segunda es que las DMCs de Málaga están predominantemente en línea con las tendencias mundiales. De hecho, las únicas discordancias se observan en aquellos pocos aspectos relacionados con la gestión y promoción de los destinos, es decir, factores específicos de cada localidad para los que es comprensible la presencia de diferencias entre diversos contextos geográficos. Respecto al resto, existe una coincidencia total con las tendencias mundiales en aquellos aspectos generales relativos a las características intrínsecas del turismo de incentivos: esto demuestra cómo la naturaleza de este segmento es percibida y compartida de forma igualitaria por todos los agentes implicados, independientemente del entorno territorial, local o internacional.

Esta última consideración permite, por tanto, responder a la hipótesis principal formulada al inicio de esta investigación: las tendencias del turismo de incentivos en Málaga, desde la perspectiva de las DMCs, reflejan, aunque no de forma totalmente exacta, las tendencias globales identificadas en 2019. De esta conclusión también se deduce que en los últimos años no se han producido grandes variaciones debidas a la situación pandémica, al menos en los aspectos considerados por este estudio.

En conclusión, a pesar de la falta de representatividad de la encuesta, el trabajo en su conjunto permite responder a las preguntas previstas al principio de la investigación y alcanzar así los objetivos que se habían fijado: conocer el turismo de incentivos, sus características, el proceso de comercialización, sus ventajas y el programa; identificar los principales índices y tendencias del turismo, tanto a nivel mundial como local; profundizar en la perspectiva de la oferta de las DMCs de la provincia de Málaga.

5.1 Trabajos futuros

Durante la realización de este trabajo de investigación, se encontraron obstáculos y limitaciones que no permitieron una recogida de datos y resultados plenamente satisfactoria.

El primer obstáculo es la falta de disponibilidad de estadísticas específicas sobre el turismo de incentivos. Como ya se ha mencionado en varias ocasiones, su naturaleza híbrida (turismo MICE y de negocios) no permite disponer de datos concretos y exclusivos sobre los viajes de incentivos (en términos de llegadas, gasto), por lo que es casi imposible tener una visión general de la tendencia de este segmento.

Por otro lado, una importante limitación que este trabajo presenta es debida a que un alto porcentaje de empresas no participó en la encuesta. Esto significa que la propuesta inicial de detectar tendencias locales reales no ha tenido éxito. Sin embargo, esto podría ser un estímulo para continuar con dicho estudio en el futuro, con el fin de entender el turismo de incentivos de Málaga de una manera más amplia y aspirar a lograr una recopilación de datos representativa. De hecho, se podría profundizar en los aspectos que hacen que el mercado malagueño se desvíe del internacional, por ejemplo, ¿por qué la promoción del destino y el uso de las redes sociales es mucho más importante en el contexto local que en el mundial? ¿Por qué no se eligen las zonas del interior de Málaga para las actividades de incentivos? ¿Qué se podría hacer para disminuir el nivel de desintermediación? Estos son sólo algunos ejemplos y recomendaciones de cómo este trabajo puede ser útil y significativo para una investigación posterior derivada del mismo.

A pesar de los obstáculos que se encontraron, esta investigación puede considerarse significativa, ya que tiene implicaciones tanto prácticas como teóricas. Desde un punto de vista práctico, las empresas pueden utilizar los datos recogidos y tratados aquí para evaluar la aplicación de prácticas y políticas internas adecuadas al contexto, tanto internacional como local. Además de esta relevancia social, también hay un valor teórico, ya que se han obtenido nuevos conocimientos sobre el tema de los incentivos en Málaga. Por último, este estudio puede considerarse de interés, ya que explora un área específica aún no investigada, sirviendo de punto de partida para futuros estudios.

6

Referencias

1 Bibliografía

- Breiter, D., & Severt, K. S. (5 de Diciembre de 2010). *The Anatomy of an Incentive Travel Program*. Recuperado el Abril de 2022 de IRF: https://theirf.org/research_post/anatomy-of-a-successful-incentive-travel-program/
- Caprariello, P., Reis, H., & Smith, E. (2013). To Do, to Have, or to Share? Valuing Experiences Over Material Possessions Depends on the Involvement of Others. *Journal of personality and social psychology*, 104(2), 199-215. Obtenido de: <https://doi.org/10.1037/a0030953>
- Conference & Incentive Travel. (2017). *Incentive Travel Report*. Haymarket media group. Recuperado el Abril 2022, de C&IT: <https://www.cit-world.com/reports>
- Crocetta, C., & D'Ovidio, F. (2016). Editorial for the special issue on: IES 2015. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(4), 587-588. Recuperado el Mayo de 2022, de SIBA Università del Salento: http://sibaese.unisalento.it/index.php/ejasa_dss
- Davidson, R. (2019). *Business events*. London: Routledge.
- Fenich, G., Vitiello, K., Foushee Lancaster, M., & Hashimoto, K. (2015). Incentive Travel: A View from the Top. *Journal of Convention & Event Tourism*, 16, 145-158.

- Fisher, J. (2005). *How to run successful incentive schemes*. London: Kogan Page.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Incentive Research Foundation. (2018). *The 2018 Incentive Research Foundation Outlook Study*. Recuperado el Junio de 2022, de <https://theirf.org/research/>
- Incentive Research Foundation. (2010). *The Anatomy of a Successful Incentive Travel Program*. The Incentive Travel Foundation. Recuperado el Mayo 2022 de The IRF: https://theirf.org/research_post/anatomy-of-a-successful-incentive-travel-program/
- Jeffrey, S., Dickinson, A., & Einarsson, Y. (2013). The use of incentives in organizations. *International journal of productivity and performance management*, 62(6), 606-615. Obtenido de: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2012-0139>
- Joppe, M., Martin, D., Shaw, D., & Miyagi, N. (2002). *Challenges and Opportunities of Incentive Travel*. Toronto: Ontario Tourism Marketing Partnership.
- Kirov, M. (15 de Gennaio de 2021). *Channel Sales vs. Direct Sales: the sales rep's guide with pros and cons*. Recuperado el Mayo de 2022, de Sales Hacker: <https://www.saleshacker.com/channel-sales-direct-sales-strategy/>
- Latham, G. (2012). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. Obtenido de: <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- Palmer, A. (2012). Incentive Trips Add Value. *Incentive travel*, 186(6), 39.
- Park, S., & Word, J. (2012). Driven to service: Intrinsic and extrinsic motivation for public and non-profit managers. *Public Personnel Management*, 41(4), 705-734. Obtenido de: <https://doi.org/10.1177/009102601204100407>
- Ricci, P., & Holland, S. (1992). Incentive Travel: Recreation as a motivational medium. *Tourism management* (1982), 13(3), 288-296. Obtenido de: [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(92\)90100-L](https://doi.org/10.1016/0261-5177(92)90100-L)

- SITE. (2019a). *Report on Incentive Travel: A DMC Analysis*. SITE. Recuperado el Mayo de 2022, de SITE Global: <https://siteglobal.com/itii-regional-sectoral-reports>
- SITE. (2019b). *Report on Incentive Travel in Europe*. SITE. Recuperado el Mayo de 2022, de SITE Global: <https://siteglobal.com/itii-regional-sectoral-reports>
- SITE. (2019c). *Report on Incentive Travel in Asia*. SITE. Recuperado el Mayo de 2022, de SITE Global: <https://siteglobal.com/itii-regional-sectoral-reports>
- SITE Foundation. (2020). *Using Recognition and Incentives to Drive Results*. Recuperado el Mayo de 2022, de Site Global: https://siteglobal.com/system/files/2021-10/SITE__ITAGroup_WhitePaper_2Pages.pdf
- SITE, IRF, & FICP. (2019). *ITII*. Oxford Economics. Recuperado el Mayo de 2022, de Incentive Index: <https://www.incentiveindex.com>
- Swarbrooke, J., & Horner, S. (2001). *Business travel and tourism*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- UOC. (Mayo de 2022). *Guía para la elaboración del trabajo final de máster*. Recuperado el Julio de 2022 de Universidad Oberta de Catalunya: http://cv.uoc.edu/annotation/3fa1c2b3a81848d4164532790b3bad95/574208/PID_00243612/modul_1.html#w28aab5c13c15c43
- Van Boven, L., & Gilovich, T. (2003). To do or to have? That is the question. *Journal of personality and social psychology*, 85(6), 1193-1202. Obtenido de: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.6.1193>
- Van Dyke, M. (22 de Noviembre de 2010). Investing in Incentives. *Midwest Meeting Magazine*, 18-21. Recuperado el Abril de 2022 de: <https://midwestmeetings.com/issues-archive/>

Apéndices

Anexo A. Listado DMCs/Agencias de turismo receptivo en Málaga provincia

	NOMBRE DMC/AGENCIA DE TURISMO RECEPTIVO	FUENTE
1	Absolutely ESpain DMC	Costa del Sol Convention Bureau
2	ACT Spain	
3	Andalusia Incoming	
4	Destination España Meetings & Incentives	
5	DGlobal Eventos & Congresos	
6	DirecTo Spain	
7	Euroamérica Destination Management Company	
8	Eventworks	
9	Iberosur DMC	
10	Indigo DMC Group S.L.	
11	ITB events	
12	JJ Spain DMC	
13	Macnaa Group	
14	Maximice Events Group	
15	Nuba Incoming Spain	
16	Globalia Meetings & Events	Málaga Convention Bureau
17	IAG7-Central de viajes	
18	Impronta Eventos	
19	Karisma Incoming	
20	Key DM	
21	La casa de la playa	
22	La Mar de Eventos	

23	Makyre Eventos	
24	Neventos Málaga	
25	Protocol	
26	Proyectos, Incentivos y Congresos	
27	SMuriel Eventos	
28	Trilby Events	
29	Viajes Newtourvis	
30	AA Master Internacional S.A.	
31	Al Andalus Travel Agency	
32	BE Spain DMC & Events	
33	Cititravel DMC	
34	Events 2 Spain	
35	Meridional Events	Ambos Convention Bureaux
36	RTA Spanish Event & Incentive Organizers	
37	SmartWorks	
38	Sol Vip Travel	
39	Tecnica Incentives	
40	Tritravel Incoming S.L	

Anexo B. Encuesta

Investigación de mercado sobre el turismo de incentivos en Málaga

Esta encuesta tiene el objetivo de estudiar el turismo de incentivos en Málaga desde la perspectiva de la oferta - tratando de investigar sus características y tendencias actuales - y se dirige específicamente a las DMCs locales.

Le agradeceríamos mucho que se comprometiera a responder a las 20 preguntas de la encuesta, por una duración estimada de 20 minutos. Esto ayudaría no solo a recopilar toda la información útil para mi trabajo sino también para llevar a cabo un estudio del sector que permitirá evaluar las condiciones actuales del turismo de incentivos en la zona y observar el comportamiento de las DMCs asociadas a él. Los resultados se compartirán con las empresas participantes, si están interesadas, lo que les permitirá conocer mejor el mercado local y los competidores.

Tengan en cuenta que el cuestionario es anónimo y sus respuestas son confidenciales de acuerdo con la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de Diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. Respondiendo a este cuestionario, usted acepta participar voluntariamente en este estudio y presta su consentimiento informado para que las respuestas sean usadas con fines de investigación, según con las directrices éticas y deontológicas de la Universidad de Málaga.

*Obligatorio

ÍNDICES DEL SECTOR DE LOS VIAJES DE INCENTIVO

La primera parte del cuestionario consta de 10 preguntas cerradas que tienen como objetivo identificar algunos índices de la Industria de Viajes de Incentivo, ya elaborados en años anteriores por la colaboración entre algunas asociaciones internacionales del sector (SITE, IRF). Esto nos permitirá evaluar el estado actual del turismo de incentivos en Málaga y sus tendencias en relación con el contexto global, gracias a la posibilidad de comparar los resultados de este estudio con datos recogidos anteriormente a nivel internacional.

1. Impactos adicionales del viaje de incentivo *

Más allá del impacto del programa de incentivo en los resultados de la empresa patrocinadora, ¿qué impactos adicionales de los viajes de incentivo son más significativos?

Clasifique en una escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muy importante).

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Nada importante	2. Poco importante	3. Algo importante o neutro	4. Importante	5. Muy importante
Impacto en la economía del destino de acogida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impacto en la empresa patrocinadora en términos de fomento de las relaciones laborales y mejora de la cultura empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impacto en el desarrollo personal y profesional del clasificado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impacto en la calidad de vida del clasificado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impacto en la sociedad, ya que los viajes promueven el entendimiento cultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Fuente de negocio por tipo de cliente *

Para los programas de los últimos dos años (2021/2022), ¿qué tipo de cliente representa la fuente que genera más negocio para su organización?

No se permiten selecciones múltiples.

Marca solo un óvalo.

- Usuario final directo
- Tercero
- Otras fuentes

3. Fuente de negocio por origen de las solicitudes *

Teniendo en cuenta el origen de las RFPs (Solicitudes de propuestas) de los últimos dos años (2021/2022), indique qué fuentes son las más importantes para su equipo (por número y calidad de contactos).

Seleccione hasta 3 fuentes.

Selecciona todos los que correspondan.

- Directamente de los clientes - relaciones previas o existentes
- Ferias - exposiciones de gran formato como IMEX, IBTM World
- Recomendaciones por parte de DMO o de Convention Bureaux locales
- Contacto a través de la pertenencia a una asociación del sector (como la SITE o similares)
- Asociaciones o consorcios de marketing (como Hosts Global, DMC Network, ICCA, etc.).
- Sitios web - presencia digital, en línea
- Referencia de un hotel
- Otro: _____

4. Factores clave que influyen en la selección de socios *

¿Cuáles son los factores clave que sus clientes consideran que influyen en su elección de proveedores asociados (como empresas de incentivos, DMC u otras agencias)?

Elija hasta 5 factores que considere más importantes.

Selecciona todos los que correspondan.

- Reputación
- Relación y confianza
- Creatividad e innovación
- Conexiones
- Capacidad de respuesta
- Actitud
- Experiencia
- Valor
- Legado
- Amplitud de la oferta de servicios
- Estabilidad financiera
- Compromiso con el mercado
- Tecnología
- Actividad de la industria
- Tamaño

5. Como diferenciarse de su competencia *

¿Qué factor considera que es su mayor diferenciador para ganar negocios de incentivos?

No se permite elección múltiple.

Marca solo un óvalo.

- Calidad del servicio
- Creatividad/Innovación
- Precio
- Reputación

6. Criterios de selección del destino

*

¿Cuáles son las consideraciones más importantes a la hora de seleccionar un destino para programas de viajes de incentivos? Por favor, responda basándose en su experiencia con estos programas.

Respuesta en una escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muy importante).

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Nada importante	2. Poco importante	3. Algo importante o neutro	4. Importante	5. Muy importante
Acceso (desde las ciudades de origen de los clasificados):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valor (relación calidad-precio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atractivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presencia en el destino de DMC, DMO/CVB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subvención o disponibilidad de apoyo financiero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mandato ejecutivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Factores que influyen en los nuevos destinos *

Según las conversaciones mantenidas con sus clientes, a la hora de seleccionar un nuevo destino (que la empresa patrocinadora desconoce) para un viaje de incentivo, ¿en qué medida influyen los siguientes factores?

Califique el impacto de los siguientes 10 factores en una escala de 1 (Nada influyente) a 5 (Muy influyente).

Marca solo un óvalo por fila.

	Nada influyente	Poco influyente	Algo influyente o neutro	Influyente	Muy influyente
Periódicos con un suplemento de viajes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revistas especializadas en viajes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sitios o portales de viajes en línea (por ejemplo, TripAdvisor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaciones de boca en boca de personas que no son profesionales del sector y que no pertenecen a su propia organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaciones de boca en boca dentro de su propia organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendación de un director o responsable de agencia de incentivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaciones de otros profesionales del sector a través de asociaciones (por ejemplo, SITE, FICP, IRF, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia previa con la marca, el lugar o el personal de otro lugar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Compromiso con el cliente para concluir el negocio

*

Según las conversaciones mantenidas con sus clientes, cuando conocen nuevos destinos para viajes de incentivo, ¿qué eficacia tienen los siguientes métodos de promoción para que el negocio salga adelante?

Clasifique en una escala de 1 (Nada eficaz) a 5 (Muy eficaz).

Marca solo un óvalo por fila.

	Nada eficaz	Poco eficaz	Algo eficaz o neutro	Eficaz	Muy eficaz
Viaje educativo al destino ("famtrip")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reunión presencial o presentación de ventas en el lugar de trabajo del cliente por parte de un DMO, DMC, hotel o local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reunión presencial o presentación de ventas en una feria comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reunión presencial o presentación de ventas en eventos del mercado minorista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vídeo previo de las capacidades de incentivo del destino y encuentro cara a cara con el cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentaciones por videollamadas o webinars	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing y promoción por parte del destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. **Actividades clave**

*

¿Qué actividades considera más importantes para el éxito de un programa de incentivos?

Seleccione hasta 3 actividades.

Selecciona todos los que correspondan.

- Visitas o experiencias culturales en grupo
- Comidas o experiencias gastronómicas en grupo
- Actividades de Teambuilding o creación de equipos
- Experiencias de viaje de lujo o inclusiones en la bucket list (lista de deseos)
- Actividades de RSC (Responsabilidad Social Corporativa)
- Tiempo libre
- Múltiples opciones dirigidas a grupos más pequeños
- Reuniones
- Visitas de negocios
- Experiencias de compra

10. **Inclusiones y diseño de programas pasados y futuros**

¿Qué actividades e inclusiones han sido típicas de los programas de incentivos recientes y actuales (de los últimos 5 años hasta ahora)? ¿Cuáles se espera que sean típicas en el futuro?

Se permiten selecciones múltiples, hasta un máximo de 5 actividades por "actual" y 5 por "futuro". Es posible seleccionar la misma actividad en ambas columnas.

Selecciona todos los que correspondan.

	Reciente	Futuro
Actividades de apoyo al objetivo de RSC o de sostenibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actividades que promueven el bienestar (yoga, opciones de alimentación saludables)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actividades obligatorias para los participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Golf u otro deporte de equipo competitivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inclusión del cónyuge/pareja en el programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elementos de aprendizaje y desarrollo relevantes para el negocio de la empresa patrocinadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elementos de aprendizaje y desarrollo únicamente disponibles en el destino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actividades múltiples/flexibles entre las que pueden elegir pequeños grupos de calificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actividades de construcción de equipos y contactos (teambuilding/networking)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LAS DMCs DE MÁLAGA

Esta segunda parte, con un total de 10 preguntas (7 abiertas y 3 cerradas), aborda un análisis aún más profundo de las DMCs de Málaga, de lo que ofrecen y de sus clientes, para conocer el estado del turismo de incentivo a partir de su experiencia profesional y su opinión personal.

11. ¿A qué países se dirigen principalmente los programas de incentivos de su empresa? Señale los países de origen de sus clientes, tanto de Europa (incluso España) como de otros continentes si hay, a los que su empresa ofrece mayormente programas de incentivos. *

Indique los primeros 5 países emisores por orden de importancia, en términos de volumen de ventas.

12. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el sector para el que su equipo organiza programas de viajes de incentivos (es decir, el sector económico y productivo al que pertenecen las empresas clientes)? *

Indique el sector comercial con el que trabaja con más frecuencia. No se permiten selecciones múltiples.

Marca solo un óvalo.

- Finanzas y seguros
- Farmacéutico
- Automovilístico
- TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación)
- Manufactura
- Otro: _____

13. ¿En qué medida el segmento de los viajes de incentivo representa la oferta total de su empresa?

Indique en términos porcentuales el peso que tienen los programas de incentivos respecto a la actividad comercial total de su empresa (por ej. 30%).

14. ¿Qué medidas está tomando su equipo para añadir valor y conseguir negocios? *

Se permiten selecciones múltiples. Seleccione hasta un máximo de 3 respuestas.

Selecciona todos los que correspondan.

- Incluir más personal in situ o elementos de servicio por el mismo precio
- Ofrecer incentivos financieros (como tipos de cambio garantizados)
- Ofrecer descuentos anuales si se confirman varios programas
- Ofrecer condiciones de pago flexibles
- Ofrecer experiencias "únicas" y exclusivas
- Asociarse para proporcionar más servicios de una sola fuente
- No hacer nada diferente
- Otro: _____

15. ¿Cuáles es la duración media actual de un programa de incentivos? *

Por favor, indique el número medio de días.

16. ¿Cuáles es actualmente el número medio de participantes en un programa de incentivos? *

17. ¿Dónde se realiza la mayoría de las actividades incluidas en los programas de incentivo? *

No se permiten selecciones múltiples. En caso de que sea "Otra", por favor indique la zona o provincia cercana.

Selecciona todos los que correspondan.

- Málaga ciudad
- Costa
- Interior
- Otro: _____

18. De acuerdo con la respuesta seleccionada arriba, indique las actividades específicas que más se realizan en la zona indicada. *

Por favor, indique las primeras 3 por orden de importancia.

19. Según su experiencia, ¿las actividades ofrecidas a través de los programas de incentivos suelen repetirse para el mismo cliente a lo largo de los años? ¿O por lo general el mismo cliente tiende a pedir servicios cada vez diferentes? *

20. Basándose en su opinión personal, ¿qué ofrece Málaga en concreto que atrae la atención de las empresas interesadas en los viajes de incentivos? *



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

| uma.es

FACULTAD DE TURISMO

Facultad de Turismo

Edificio de Hostelería y Turismo

Campus de Teatinos

C. León Tosloti, s/n