

**Nadia Adam**

**DEL TURISMO CULTURAL AL TURISMO DE NEGOCIOS:  
POTENCIAL MICE EN LA CIUDAD DE REUS**

**TRABAJO DE FINAL DE GRADO**

**Dirigido por David Azuara Garcés**

**Grado en Turismo**



**UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI**

**Vila-seca**

**2025**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi tutor David, por su acompañamiento constante, su dedicación y, especialmente, por todo el material, orientaciones y aportaciones proporcionadas a lo largo del proceso. Sin su apoyo y guía, este trabajo no habría alcanzado el nivel de profundidad y desarrollo que finalmente ha tenido.

También quiero agradecer de manera especial a mis dos mejores amigos, por su apoyo incondicional, su paciencia y su capacidad para animarme y motivarme en los momentos más exigentes de esta etapa académica.

Por último agradecer a mi familia por su apoyo continuo, su comprensión y su confianza a lo largo de todo el proceso universitario, que han sido fundamentales para poder llegar hasta aquí.

## ÍNDICE

<i>RESUMEN</i> .....	6
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	7
1.1. Contextualización del turismo MICE en el panorama turístico actual.....	7
1.2. Relevancia para las ciudades medianas .....	7
1.3. Justificación.....	8
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	9
2.1. Objetivo principal.....	9
2.2. Objetivos específicos .....	9
2.3. Preguntas de investigación.....	10
<b>3. MARCO TEÓRICO</b> .....	11
3.1. Definición y evolución del turismo MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions).....	11
3.2. Principales actores del sector MICE (Convention Bureau, operadores, venues) .....	11
3.3. Conceptos clave: turismo de reuniones, turismo de eventos, turismo de negocios ...	12
3.4. Modelos teóricos de desarrollo de destinos MICE .....	12
3.5. Estrategias de marketing turístico aplicado al MICE.....	13
3.6. Casos de éxito en ciudades medianas europeas .....	13
<b>4. METODOLOGÍA</b> .....	15
4.1. Delimitación operativa del MICE en este estudio.....	15
<b>5. DIAGNÓSTICO DE REUS COMO DESTINO MICE</b> .....	18
5.1. Contexto y antecedentes del turismo MICE en Reus .....	18
5.2. Infraestructura y oferta de servicios .....	19
5.3. Propuesta de valor actual del destino .....	20
5.3.1. Identidad turística y propuesta de valor de Reus dentro del mercado MICE .....	20
5.3.2. Sinergias entre el turismo cultural y el turismo MICE .....	20
5.3.3. Coordinación entre los actores locales .....	21

5.4. Análisis DAFO .....	21
5.4.1. Priorización de factores críticos .....	23
5.4.2. Matriz TOWS .....	25
5.5. Benchmarking con ciudades similares al caso de Reus .....	27
<b>6. ESTRATEGIA Y PROPUESTAS DE MEJORA.....</b>	<b>42</b>
6.1. Público objetivo y posicionamiento de marca .....	42
6.1.1. Público objetivo .....	42
6.1.2. Posicionamiento de marca .....	44
6.2. Estrategias de marketing (producto, precio, promoción y distribución) .....	44
6.2.1. Producto .....	44
6.2.2. Precio.....	46
6.2.3. Promoción.....	46
6.2.4. Distribución (canales i comercialización) .....	47
6.3. Plan de acción (corto, medio, largo plazo) .....	48
6.3.1. Corto plazo (1-2 años).....	48
6.3.2. Medio plazo (3-5 años).....	49
6.3.3. Largo plazo (más de 5 años).....	49
6.4. Indicadores de evaluación y seguimiento .....	50
6.4.1. Indicadores de resultado .....	50
6.4.2. Indicadores de proceso .....	51
6.4.3. Indicadores de seguimiento .....	51
<b>7. CONCLUSIONES .....</b>	<b>52</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS I: ENTREVISTA AL JEFE DE RECEPCIÓN DEL HOTEL NH CIUTAT DE REUS .....</b>	<b>57</b>
DIAGNÓSTICO .....	63
<b>ANEXOS II: ENTREVISTA A LA TÉCNICA DE REUS PROMOCIÓ.....</b>	<b>66</b>
DIAGNÓSTICO .....	69

## ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 1: Ejemplo de estructura de codificación del análisis de entrevistas .....	17
Tabla 2: Elaboración propia a partir del análisis de destinos (2025) .....	22
Tabla 3: Matriz TOWS con estrategias y análisis .....	25
Tabla 4: Criterios de selección de ciudades para el benchmarking .....	29
Tabla 5: Ejes de comparación específicos para cada ciudad del benchmarking .....	30
Tabla 6: Matriz de benchmarking Reus - Córdoba - Burgos - Girona .....	35
Tabla 7: Mini ficha de Reus .....	38
Tabla 8: Mini ficha de Girona .....	39
Tabla 9: Mini ficha de Burgos .....	40
Tabla 10: Mini ficha de Córdoba .....	41
Tabla 11: Resumen sintético de la posición comparada con los destinos .....	41
Tabla 12: Síntesis del diagnóstico del NH Ciutat de Reus .....	65
Tabla 13: Síntesis del diagnóstico de Reus Promoció .....	72
Ilustración 1: Mapa de las Convention Bureau de España .....	27

## RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado analiza el potencial de la ciudad de Reus como destino MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions), un segmento que está adquiriendo una creciente importancia en el panorama turístico actual. El estudio se desarrolla desde un enfoque analítico, centrado en diagnosticar la situación actual del destino y compararla con otras ciudades de tamaño medio que han logrado consolidarse en este ámbito.

A través de la revisión de fuentes bibliográficas, estadísticas y documentos institucionales, se examinan las características, infraestructuras y recursos con los que cuenta Reus para acoger eventos y congresos. Asimismo, se identifican sus principales fortalezas, debilidades y oportunidades, con el fin de valorar su posicionamiento dentro del mercado MICE.

**Palabras clave:** turismo MICE, Reus, desarrollo turístico, competitividad, gobernanza

## ABSTRACT

This Final Degree Project analyzes the potential of Reus as a MICE (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions) destination, a segment that is gaining increasing importance in today's tourism landscape. The study is conducted from an analytical perspective, focusing on diagnosing the destination's current situation and comparing it with other medium-sized cities that have established themselves in this field.

Through a review of bibliographic sources, statistics, and institutional documents, the characteristics, infrastructure, and resources available to Reus for hosting events and conferences are examined. Its main strengths, weaknesses, and opportunities are also identified, in order to assess its positioning within the MICE market.

**Keywords:** MICE tourism, Reus, tourism development, competitiveness, governance

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Contextualización del turismo MICE en el panorama turístico actual

En los últimos años, el turismo ha experimentado una gran diversificación, dando paso a modalidades más especializadas con motivaciones distintas al ocio tradicional. Entre ellas destaca el turismo MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions), también conocido como turismo de reuniones, incentivos, congresos y exposiciones, que se ha consolidado como uno de los segmentos más dinámicos y rentables del sector (UNWTO, 2022).

Este tipo de turismo atrae a visitantes con un perfil profesional y un alto nivel de gasto, generando un importante impacto económico en los destinos anfitriones. Según la International Congress and Convention Association (ICCA, 2023), el MICE mueve miles de millones de euros anuales y actúa como motor de desarrollo urbano, impulsando el empleo cualificado y colaboración público-privada (Davidson & Rogers, 2016).

Una de sus mayores ventajas es la desestacionalización de la demanda, ya que los eventos suelen celebrarse fuera de temporada alta, manteniendo activa la economía local durante todo el año (García-Hernández, 2020). Además, contribuye a mejorar la imagen de los destinos, vinculándolos con la innovación y la competitividad (Cárdenas-García & Pulido-Fernández, 2019). Los asistentes no buscan solo un espacio de reuniones, sino que también las posibilidades gastronómicas o de ocio que complementen ese viaje.

### 1.2. Relevancia para las ciudades medianas

El turismo MICE representa una oportunidad significativa para las ciudades de tamaño medio, ya que no pueden competir directamente contra grandes capitales como Madrid o Barcelona pero que, sin embargo, poseen características que las hacen especialmente atractivas para determinados segmentos de mercado. Estas ciudades suelen ofrecer una mayor accesibilidad y una identidad territorial bien definida, factores que resultan cada vez más valorados por los organizadores de dichos eventos y por los mismos asistentes que buscan entornos más personalizados, sostenibles y con una oferta complementaria de calidad.

A diferencia de las grandes ciudades metropolitanas, las ciudades medias pueden diversificar su economía local mediante esa atracción de congresos profesionales, impulsando al mismo

tiempo la creación de empleo cualificado y la mejora de las infraestructuras. Además, contribuye a la desestacionalización de la actividad turística, ya que los eventos suelen celebrarse fuera de los periodos vacacionales tradicionales, favoreciendo así la continuidad del flujo de visitantes y estabilidad económica durante todo el año.

Por otra parte, el desarrollo del turismo MICE fomenta a la colaboración público-privada, promoviendo innovación y profesionalización de los servicios turísticos. En ese sentido, estas ciudades pueden posicionarse como destinos alternativos y competitivos, aprovechando sus recursos culturales, patrimoniales o logísticos para ofrecer experiencias diferenciadas que respondan a las nuevas demandas del turismo de negocios.

### **1.3. Justificación**

Reus se encuentra en un proceso de consolidación turística, sobre todo en el ámbito cultural, gracias a su vinculación con Gaudí, su destacado patrimonio modernista y su proximidad a la Costa Daurada. En los últimos años, la ciudad ha reforzado su identidad cultural como eje de su estrategia turística, consolidándose como un referente turismo cultural y urbano.

No obstante, su papel dentro del turismo MICE sigue siendo limitado, pese al potencial que presenta este segmento para diversificar la oferta local y atraer a un público profesional con mayor capacidad de gastos. La complementariedad entre turismo cultural y el MICE podría contribuir al desarrollo económico de la ciudad y a la desestacionalización de la actividad turística.

Según la revisión documental y las entrevistas realizadas, la posición geográfica de Reus, su conectividad con otras ciudades y la disponibilidad de infraestructuras como el aeropuerto y el Centre de Convencions FiraReus configuran una base de partida favorable para el desarrollo del turismo MICE de pequeña y mediana escala. La proximidad a destinos consolidados como Tarragona o Salou abre la puerta a la generación de sinergias territoriales que pueden reforzar su atractivo como sede de eventos.

Desde una perspectiva académica y personal, este estudio busca analizar cómo Reus puede aprovechar sus recursos culturales y estratégicos para incorporarse al mercado MICE y valorar su potencial de consolidación como destino competitivo dentro del turismo de reuniones, incentivos, congresos y exposiciones.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo principal**

El presente estudio tiene como objetivo principal evaluar el grado de desarrollo y el potencial de la ciudad de Reus como destino MICE, en el contexto de las ciudades medianas. Para ello, se analiza en primer lugar, el nivel de preparación del destino, atendiendo a los recursos disponibles, las infraestructuras y los servicios vinculados a la organización de reuniones y eventos profesionales. En segundo lugar, se identifican las principales barreras y limitaciones competitivas que condicionan su posicionamiento en este segmento. Finalmente, el trabajo plantea líneas estratégicas prioritarias orientadas a mejorar su posicionamiento en el mercado de reuniones de pequeña y mediana escala, integrando el turismo de negocios como complementos al modelo turístico-cultural existente.

### **2.2. Objetivos específicos**

Para alcanzar este propósito, el estudio se propone en primer lugar profundizar en el conocimiento del turismo MICE a nivel nacional e internacional, analizando sus principales características, tendencias actuales y factores que influyen en su consolidación como una de las tipologías turísticas de mayor crecimiento. Este marco teórico permitirá contextualizar el caso de Reus dentro del panorama global y comprender qué elementos determinan el éxito de los destinos en este segmento.

En segundo lugar, se busca examinar con detalle la situación turística actual de Reus, evaluando su infraestructura disponible, los recursos culturales y urbanos con potencial para acoger eventos, y el grado de implicación de los agentes locales vinculados al sector. Este análisis permitirá identificar los elementos que favorecen o limitan su desarrollo dentro del turismo de MICE.

Además, se pretende identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Reus mediante un enfoque diagnóstico que facilite una comprensión integral de su realidad turística. Finalmente, se plantea comparar su situación con la de otras ciudades de tamaño medio que hayan logrado posicionarse con éxito en el mercado MICE, con el fin de establecer puntos de referencia, detectar buenas prácticas y valorar las posibilidades de adaptación en el contexto local.

### 2.3. Preguntas de investigación

Con el fin de garantizar la coherencia y la trazabilidad entre los objetivos planteados, la metodología aplicada y los resultados obtenidos, el presente trabajo se articula a partir de las siguientes preguntas de investigación:

**PI1:** ¿Qué recursos, infraestructuras y servicios -incluyendo espacios para eventos, oferta de alojamiento, conectividad y oferta complementaria- contribuyen al posicionamiento de Reus como destino MICE y cuáles actúan como factores limitantes de la competitividad?

**PI2:** ¿Qué modelo de gobernanza y de coordinación público-privada se observa actualmente en el ámbito MICE en Reus y qué mejoras serían necesarias para avanzar hacia una mayor profesionalización en la captación y gestión de eventos?

**PI3:** ¿En qué medida la identidad cultural de Reus puede integrarse como elemento diferencial dentro de la propuesta de valor MICE, tanto en el ámbito de producto como de comunicación, sin comprometer la claridad de su posicionamiento como destino de reuniones?

**PI4:** ¿Qué aprendizajes derivados del benchmarking con ciudades comparables resultan transferibles al caso de Reus y cuáles no lo son debido a diferencias de escala, mercado o contexto territorial?

**PI5:** ¿Qué líneas de actuación pueden definirse a corto, medio y largo plazo para reforzar el posicionamiento de Reus en el segmento MICE y qué indicadores permiten evaluar la evolución del destino en este ámbito?

De forma exploratoria, se plantea como hipótesis operativa que la mejora de la coordinación entre los agentes implicados y la estructuración del producto MICE -a través de mecanismos de gobernanza y herramientas comerciales- tendrá un impacto más significativo en la competitividad MICE de Reus en el corto plazo que la implicación de las infraestructuras disponibles.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Definición y evolución del turismo MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions)

El turismo MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions) es una de las ramas más dinámicas del turismo actual. Engloba actividades como reuniones, congresos, viajes de incentivos, ferias y exposiciones con fines profesionales o de negocios. A diferencia del turismo de ocio, combina objetivos laborales con experiencias culturales, gastronómicas y recreativas.

Surgió en el siglo XX, impulsado por la expansión económica y la globalización, que fomentaron la movilidad profesional y la creación de espacios de encuentros corporativos (Weber & Chon, 2002). Desde entonces, ha evolucionado hacia un modelo competitivo y diversificado, donde los destinos buscan atraer eventos que fortalezcan su economía y proyección internacional.

Según la ICCA (2023), el sector creció sostenidamente hasta la pandemia, y hoy se caracteriza por la digitalización, la sostenibilidad y la hibridación de los eventos. Además de generar ingresos directos, el MICE impulsa empleo cualificado, la innovación y la promoción de destinos.

Su capacidad para desestacionalizar la demanda turística lo convierte en una herramienta estratégica para las políticas urbanas, al atraer visitantes de alto gasto y profesionalización durante todo el año.

#### 3.2. Principales actores del sector MICE (Convention Bureau, operadores, venues)

El turismo MICE reúne una amplia red de actores públicos y privados cuya coordinación es esencial para garantizar la competitividad de los destinos (Davidson, 2016). Entre ellos destacan las *Convention Bureau*, organismos que promueven las ciudades como sede de eventos, coordinan la oferta local y refuerzan la imagen de marca del destino.

Los venues -centros de convenciones, palacios de congresos, hoteles o recintos feriales- son determinantes por su infraestructura, tecnología y ubicación (Weber & Chon, 2002). A su vez,

los organizadores profesionales de congresos (OPC) y las agencias especializadas gestionan la logística y la calidad de los eventos (Fenich, 2015).

Las administraciones públicas apoyan al sector mediante promoción, financiación e infraestructura, colaborando con el ámbito privado para atraer eventos sostenibles (Getz & Page, 2016). Finalmente, la demanda está compuesta por empresas y profesionales que eligen destinos atractivos, seguros y accesibles.

### **3.3. Conceptos clave: turismo de reuniones, turismo de eventos, turismo de negocios**

Dentro del turismo MICE es importante distinguir entre turismo de reuniones, de eventos y de negocios. El turismo de reuniones incluye desplazamientos para asistir a congresos, convenciones o seminarios con fines profesionales o formativos, siendo el núcleo del MICE por su impacto económico y su papel en el intercambio de conocimiento.

El turismo de eventos abarca manifestaciones más diversas -culturales, deportivas o intelectuales- que atraen visitantes por motivos concretos y contribuyen al desarrollo urbano y la identidad local. Comparte con el MICE la necesidad de buena infraestructura, gestión profesional y enfoque en la experiencia del visitante.

Por último, el turismo de negocios comprende viajes directamente ligados a la actividad laboral, como reuniones, visitas o negociaciones. Aunque no siempre implica eventos, comparte el perfil profesional del visitante a su alto nivel de gasto, aportando al fortalecimiento económico de los destinos.

### **3.4. Modelos teóricos de desarrollo de destinos MICE**

El análisis teórico del turismo MICE permite entender los factores que impulsan el desarrollo de destinos especializados. Diversos modelos integran dimensiones económicas, espaciales y de gobernanza para explicar cómo las ciudades se posicionan en el mercado de eventos. El modelo del ciclo de vida de destinos (Butler, 1980) se aplica al MICE al describir la evolución desde la aparición hasta la consolidación o declive, destacando la necesidad de adaptación a las nuevas demandas.

El enfoque de *clústers turísticos* resalta que la competitividad depende de la cooperación entre empresas, instituciones y organismos públicos, lo que fomenta innovación y capacidad para atraer congresos (Crouch & Ritchie, 2005). Por su parte, los modelos de gobernanza turística proponen estructuras colaborativas que aseguren sostenibilidad y equilibrio entre intereses económicos, sociales y ambientales.

Mientras que los modelos de *destinos inteligentes* subrayan la importancia de la digitalización, la innovación y la sostenibilidad, haciendo los eventos más eficientes e inclusivos. Estos enfoques ofrecen un marco para que ciudades como Reus desarrollen un posicionamiento competitivo adaptado a las tendencias globales del turismo MICE.

### **3.5. Estrategias de marketing turístico aplicado al MICE**

El marketing turístico es clave para consolidar los destinos MICE, ya que permite atraer eventos, posicionar la ciudad y construir una imagen coherente con sus ventajas competitivas (Kotler, Bowen & Makens, 2017). A través del *destination branding*, los destinos crean una identidad que transmita confianza, profesionalidad y valor añadido, labor en la que los *Convention Bureau* y organismos turísticos son fundamentales.

La segmentación del mercado ayuda a identificar clientes potenciales -empresas, asociaciones o instituciones- y adaptar la oferta a sus necesidades mediante soluciones personalizadas y experiencias locales auténticas. Además, la innovación y digitalización, con herramientas como plataformas virtuales, inteligencia artificial o eventos híbridos, optimizan la promoción y amplían el alcance de los destinos.

Finalmente, las estrategias de marketing MICE deben basarse en la sostenibilidad y la responsabilidad social. Integrar prácticas respetuosas con el entorno y fomentar la colaboración público-privada fortalece la competitividad y reputación internacional del destino. Así, el marketing MICE no solo busca atraer eventos, sino promover un desarrollo equilibrado e innovador.

### **3.6. Casos de éxito en ciudades medianas europeas**

El análisis de experiencias internacionales permite identificar estrategias efectivas para el desarrollo del turismo MICE en ciudades medianas, aportando referentes útiles para comprender el potencial de destinos como Reus. Estas ciudades, aunque no compiten

directamente con grandes metrópolis, han demostrado que pueden posicionarse en el mercado mediante planificación estratégica, inversión en infraestructuras y colaboración público-privada.

Un ejemplo destacado es León (España), que ha consolidado su posición como destino MICE gracias al *Palacio de Congresos y Exposiciones de Castilla y León* y al impulso del *León Convention Bureau*. Este modelo ha favorecido la captación de congresos científicos y corporativos, fortaleciendo su imagen como ciudad de innovación y conocimiento.

También destaca Brujas (Bélgica), que ha sabido integrar su patrimonio histórico con el turismo de reuniones. Su estrategia, centrada en la sostenibilidad y en la experiencia del visitante, le ha permitido acoger congresos de pequeña y mediana escala, equilibrando el impacto económico y reforzando su atractivo turístico.

Innsbruck (Austria) es otro caso relevante, su combinación de modernas infraestructuras con un entorno natural excepcional y una gobernanza colaborativa liderada por el *Innsbruck Convention Bureau* ha diversificado su economía y potenciado su imagen como destino sostenible y de alta calidad.

Otra ciudad es Lille (Francia), que representa otro ejemplo destacado de ciudad mediana que ha sabido reinventarse como destino MICE. Gracias a la creación de *Lille Grand Palais* -un moderno centro de congresos y exposiciones- y una sólida red de transporte que la conecta con París, Bruselas y Londres, Lille ha conseguido posicionarse como un referente de innovación y cooperación transfronteriza en el norte de Europa.

Por último, Girona (España) ofrece un modelo especialmente comparable al de Reus. Gracias al *Girona Convention Bureau* y al *Palau de Congressos*, ha logrado atraer eventos profesionales aprovechando su ubicación, su oferta cultural y su proximidad a la Costa Brava. Su éxito se basa en la cooperación institucional y en la integración del turismo MICE con su identidad local, fortaleciendo así su posicionamiento dentro del mercado nacional de reuniones.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. Delimitación operativa del MICE en este estudio

En el presente trabajo, el término turismo MICE se emplea para referirse fundamentalmente a reuniones profesionales, jornadas técnicas, congresos, convenciones, viajes de incentivo y ferias o exposiciones vinculadas a objetivos de carácter corporativo, institucional o asociativo.

Se reconoce que, en el contexto de la práctica hotelera local, determinados grupos deportivos pueden requerir servicios e infraestructuras similares a los asociados al segmento MICE - como el uso de salas, servicios de restauración o alojamiento-. No obstante, en el marco del análisis, estos grupos se consideran eventos asimilables y se abordan de forma diferenciada cuando resulta pertinente, con el fin de mantener la coherencia con la literatura especializada, así como con los criterios de comparación utilizados en el benchmarking con otros destinos.

A partir de la delimitación operativa del turismo MICE establecida en el estudio, el presente trabajo adopta un enfoque descriptivo y analítico con el objetivo de analizar la situación actual del turismo MICE en Reus y evaluar su potencial de desarrollo. La investigación combina métodos cualitativos y cuantitativos, permitiendo una visión integral basada tanto en el análisis de datos objetivos como en la interpretación contextual de la información.

El estudio se apoya en fuentes primarias y secundarias. Las fuentes secundarias incluyen documentos institucionales, informes estadísticos y publicaciones académicas procedentes de organismos como la ICCA, la UNWTO y el IDESCAT. Como fuentes primarias, se realizan entrevistas semiestructuradas a actores clave del sector turístico y empresarial local, con el fin de conocer la percepción del desarrollo del turismo MICE y las principales limitaciones existentes.

Las entrevistas se llevaron a cabo mediante un muestreo intencional, seleccionando perfiles con conocimientos directos del funcionamiento MICE a escala local, especialmente vinculados a la gestión hotelera y a la promoción turística del destino. La selección de los informantes respondió a criterios de (I) rol estratégico dentro de la cadena de valor del turismo MICE, (II) experiencia directa en la organización, captación o gestión de eventos y (III) capacidad para aportar información relevante sobre limitaciones operativas y oportunidades de desarrollo del destino.

La metodología se desarrolla en varias fases: revisión bibliográfica y documental, recopilación y análisis de datos, y elaboración de un diagnóstico del destino. Se aplica un análisis DAFO para identificar factores internos y externos que influyen en el posicionamiento de Reus como destino MICE. Asimismo, se realiza un estudio comparativo con otras ciudades medianas como Girona, Burgos y Córdoba, centrado en infraestructuras, estrategias y cooperación institucional.

Las entrevistas se realizaron a partir de una guía semiestructurada (Anexo I i II), con una duración aproximada de 30-40 minutos. Una de ellas fue registrada y posteriormente transcrita para su análisis (con el consentimiento del participante), mientras que la otra tuvo que ser respondida por escrito, ya que la disponibilidad de la entrevistada era limitada para poder realizar una reunión físicamente.

El análisis de las entrevistas se realizará mediante un enfoque de análisis temático-categorial, alineado con los objetivos específicos del trabajo, con el fin de organizar e interpretar de forma sistemática la información cualitativa obtenida. En una primera fase, se definirán una serie de ejes temáticos a partir de la revisión teórica y del título del TFG (*Del turismo cultural al turismo de negocios: potencial MICE en la ciudad de Reus*), que actuarán como categorías analíticas iniciales para estructurar la información procedente de las entrevistas. Los ejes definidos son: demanda y perfil MICE; relación turismo cultural–MICE; infraestructura y conectividad; gobernanza y coordinación; competitividad de Reus frente a otros destinos; y propuestas y oportunidades de desarrollo futuro.

<b>Código temático</b>	<b>Definición operativa</b>	<b>Ejemplo de cita representativa</b>	<b>Interpretación analítica</b>
<b>Demanda y perfil MICE</b>	Características de la demanda MICE que llega a Reus, tipología de eventos, procedencia y volumen.	“La mayoría de eventos que recibimos son reuniones pequeñas de empresa, no grandes congresos.”	La demanda MICE en Reus se concentra en eventos de pequeña escala, lo que condiciona el tipo de infraestructuras y servicios requeridos.
<b>Relación turismo cultural–MICE</b>	Grado de integración entre la identidad cultural de Reus y la oferta MICE del destino.	“Normalmente los eventos no aprovechan la parte cultural de la ciudad, se quedan solo en el hotel.”	Existe una débil integración entre turismo cultural y MICE, lo que limita la diferenciación del destino.

<b>Infraestructura y conectividad</b>	Disponibilidad y adecuación de espacios, accesos y transporte para eventos profesionales.	“FiraReus funciona bien para eventos medianos, pero no tiene capacidad para grandes congresos.”	La infraestructura disponible es adecuada para eventos pequeños y medianos, pero limita el crecimiento hacia otros segmentos.
<b>Gobernanza y coordinación</b>	Nivel de cooperación entre actores públicos y privados en la gestión y promoción del MICE.	“Cada agente va un poco por su cuenta, no hay una estrategia conjunta.”	La falta de coordinación reduce la capacidad del destino para captar y estructurar eventos.
<b>Competitividad frente a otros destinos</b>	Comparación percibida con otros destinos MICE similares.	“Girona tiene más visibilidad como destino de congresos que Reus.”	Reus presenta una menor notoriedad en el mercado MICE frente a destinos comparables.
<b>Propuestas y oportunidades futuras</b>	Ideas, mejoras y líneas estratégicas sugeridas por los entrevistados.	“Con una oficina de congresos más activa, se podrían captar más eventos.”	Existe potencial de mejora a través de herramientas de gobernanza y promoción especializada.

Tabla 1: Ejemplo de estructura de codificación del análisis de entrevistas. Fuente: Elaboración propia.

En una segunda fase, se llevará a cabo la codificación manual de las entrevistas, asignando fragmentos de discurso a los ejes temáticos previamente establecidos. Este proceso permitirá convertir el contenido narrativo en unidades de información comparables entre los distintos entrevistados.

Finalmente, en una tercera fase, la información codificada se sintetizará mediante tablas de síntesis y un DAFO específico elaborado a partir de los contenidos de las entrevistas. De forma complementaria, se construirá una matriz temática que relacione los ejes analíticos con las entrevistas y las citas asociadas, reforzando la coherencia entre los datos cualitativos, el diagnóstico y las propuestas finales del trabajo.

A partir de los resultados obtenidos, se formulan conclusiones y recomendaciones orientadas a mejorar la competitividad del destino. Entre las principales limitaciones del estudio se encuentra el número reducido de informantes y la disponibilidad de datos actualizados a escala local, así como el alcance territorial limitado al municipio de Reus. No obstante, estas

limitaciones se han mitigado mediante la triangulación de la información cualitativa con fuentes secundarias -documentación institucional, estadísticas oficiales y memorias públicas-, permitiendo interpretar los resultados como un diagnóstico de carácter exploratorio, riguroso y coherente con los objetivos del estudio.

## **5. DIAGNÓSTICO DE REUS COMO DESTINO MICE**

### **5.1. Contexto y antecedentes del turismo MICE en Reus**

Reus ha sido históricamente una ciudad de carácter comercial y de servicios, con una larga tradición vinculada al comercio local, la industria agroalimentaria y la actividad empresarial. En las últimas décadas, ha avanzado hacia la consolidación de un modelo turístico más diversificado, destacando especialmente en el ámbito cultural y urbano. La puesta de valor de su patrimonio modernista, la promoción de la figura de Gaudí y la dinamización de espacios culturales como el Gaudí Centre o el Museu de Reus han reforzado su identidad como destino cultural de referencia en el Camp de Tarragona.

Paralelamente, la ciudad ha potenciado la organización de actividades y eventos que combinan cultura, comercio y ocio, lo que ha favorecido la atracción de visitantes de proximidad y ha fortalecido su papel como centro urbano de la región. Esta evolución ha creado una base sólida para explorar nuevas líneas de desarrollo turístico, entre ellas el turismo MICE.

En este ámbito, el papel de FiraReus resulta fundamental, al ser la principal infraestructura dedicada a la celebración de ferias, congresos y actos corporativos. A su alrededor, entidades como Reus Promoció y el Ayuntamiento de Reus han incorporado progresivamente este segmento en sus estrategias de promoción y en la participación en ferias profesionales.

En los últimos años, FiraReus ha acogido encuentros sectoriales y jornadas profesionales que reflejan un creciente interés por utilizar la ciudad como sede de eventos de ámbito regional y nacional. Aunque el volumen aún es moderado, la tendencia evidencia una apertura hacia el mercado MICE. La participación de Reus en ferias como FITUR y su integración en iniciativas como el Catalunya Convention Bureau confirman la voluntad institucional de posicionar la ciudad como un destino preparado para acoger reuniones y congresos.

## 5.2. Infraestructura y oferta de servicios

El potencial de un destino MICE depende en gran medida de su capacidad para acoger eventos, tanto en términos de espacios como de servicios de apoyo. En el caso de Reus, el principal equipamiento específico es el Centre de Convencions FiraReus, eje central de la oferta para congresos, ferias y convenciones. Este recinto dispone de salas de distintas capacidades, espacios polivalentes y servicios técnicos avanzados, adaptables a una amplia variedad de formatos. Su actividad ferial contribuye además a mantener una programación estable de encuentros profesionales durante todo el año.

En cuanto a la oferta hotelera, destacan tres establecimientos con espacios preparados para reuniones y eventos. El Hotel NH Ciutat de Reus, uno de los alojamientos de referencia de la ciudad, dispone de tres salas polivalentes con capacidad de hasta 300 personas, equipadas con medios audiovisuales y servicio de restauración adaptado a eventos corporativos. El Hotel Gaudí Reus ofrece dos salones con capacidad para hasta 200 asistentes, orientados tanto a reuniones empresariales como a celebraciones privadas. Por su parte, el Brea's Hotel, situado cerca del recinto ferial, cuenta con modernas salas para eventos y servicios de catering y banquetes, convirtiéndose en un espacio habitual para encuentros empresariales y sociales.

La ciudad también dispone de varios equipamientos culturales y espacios singulares que pueden adaptarse para acoger eventos profesionales. Está el Teatre Fortuny, considerado uno de los principales referentes culturales de la ciudad, combina elegancia y funcionalidad, siendo idóneo para actos institucionales y galas. El Teatre Bartrina, de carácter más contemporáneo y versátil, ofrece una opción adecuada para conferencias o presentaciones. Asimismo, el Centre d'Art Cal Massó, ubicado en una antigua destilería modernista, aporta un entorno creativo para eventos culturales o empresariales de pequeño formato.

La conectividad constituye otro elemento clave para la competitividad de la ciudad. El Aeropuerto de Reus, aunque con marcada estacionalidad, refuerza la accesibilidad especialmente durante la temporada alta. La cercanía a Tarragona y Barcelona, la conexión ferroviaria y la excelente red viaria sitúan a la ciudad en una posición estratégica dentro del eje mediterráneo, facilitando el acceso tanto a visitantes nacionales como internacionales.

Por último, los servicios complementarios contribuyen a mejorar la experiencia del visitante profesional. La ciudad cuenta con una gastronomía local consolidada, una red de restaurantes y servicios de catering de calidad, además de agencias y operadores que facilitan la logística,

la organización de actividades paralelas y los programas sociales. En conjunto, estos elementos conforman una base sólida para la consolidación de Reus como destino competitivo en el ámbito MICE.

### **5.3. Propuesta de valor actual del destino**

#### **5.3.1. Identidad turística y propuesta de valor de Reus dentro del mercado MICE**

En la actualidad, la identidad turística de Reus se asocia principalmente al turismo cultural y urbano, con una fuerte presencia del legado modernista y de la figura de Antoni Gaudí como elementos distintivos. La ciudad se promociona como un destino de tamaño medio, accesible y con un centro histórico activo, en el que el comercio, la restauración y la vida cultural juegan un papel protagonista. Esta imagen se complementa con su carácter de ciudad de servicios y con su inserción en el entorno turístico más amplio de la Costa Daurada.

Desde la perspectiva MICE, esta identidad constituye una base sólida sobre la que construir una propuesta de valor específica. Reus puede presentarse como una ciudad que combina profesionalidad y proximidad, capaz de ofrecer un entorno urbano cómodo, sin congestión excesiva, y al mismo tiempo dotado de recursos culturales atractivos. No obstante, el posicionamiento de la ciudad como destino MICE aún es incipiente y su notoriedad en este segmento es limitada, lo que obliga a reforzar la comunicación y a definir con mayor claridad el relato que se quiere proyectar hacia los organizadores de eventos.

#### **5.3.2. Sinergias entre el turismo cultural y el turismo MICE**

Uno de los principales activos de Reus es la posibilidad de generar sinergias entre turismo cultural y el turismo MICE. El patrimonio modernista, los espacios expositivos y el propio trazado urbano del centro histórico ofrecen escenarios idóneos para complementar las jornadas profesionales con actividades culturales, visitas guiadas, experiencias gastronómicas o eventos sociales en edificios singulares.

La organización de recepciones, cenas institucionales o actos de bienvenida en espacios patrimoniales puede aportar un valor añadido significativo a los eventos, reforzando la experiencia del asistente y diferenciando Reus de otros destinos más estandarizados. De este modo, la ciudad tiene la oportunidad de integrar su identidad cultural en el diseño de

programas sociales y de ocio vinculado a reuniones y congresos, generando una propuesta de valor basada en la autenticidad y el carácter local.

### 5.3.3. Coordinación entre los actores locales

El desarrollo del turismo MICE requiere un alto grado de coordinación entre los distintos agentes implicados: administraciones públicas, FiraReus Events, Reus Promoció, hoteles, empresas de servicios, asociaciones empresariales y otros operadores turísticos. En el caso de Reus, existen mecanismos de colaboración puntuales y proyectos compartidos, pero aún no se ha consolidado una estructura específica equivalente a un Convention Bureau propio que articule de forma estable la promoción y captación de eventos.

La cooperación entre FiraReus y el sector hotelero, así como la participación del Ayuntamiento en la promoción exterior, representa pasos importantes, aunque persiste la necesidad de avanzar hacia una gobernanza más integrada. La coordinación en aspectos como la oferta conjunta, los paquetes específicos para congresos, la creación de productos MICE y la participación en ferias profesionales podría reforzarse para aumentar la competitividad del destino. La capacidad de construir una visión compartida entre los actores locales será un factor clave para la consolidación futura de Reus en el mercado MICE.

### 5.4. Análisis DAFO

A partir de los elementos analizados, es posible sintetizar la situación de Reus como destino MICE mediante un análisis DAFO.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ubicación estratégica en el eje mediterráneo.	Baja notoriedad como destino MICE.
Infraestructura para eventos de pequeña y mediana escala.	Capacidad hotelera limitada para grandes congresos.
Identidad cultural diferenciada.	Ausencia de un Convention Bureau propio.
Buena accesibilidad terrestre y aérea regional.	Promoción MICE poco especializada.
Entorno urbano compacto y funcional.	Estacionalidad de servicios y conectividad aérea.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Sinergias con destinos próximos (Tarragona, Salou).</p> <p>Tendencia hacia destinos medianos y sostenibles.</p> <p>Integración del turismo cultural en el producto MICE.</p> <p>Crecimiento de eventos híbridos y digitales.</p> <p>Participación en redes y ferias profesionales.</p>	<p>Competencia de destinos MICE consolidados.</p> <p>Concentración de eventos en grandes ciudades.</p> <p>Limitada conectividad internacional directa.</p> <p>Escasa inversión específica en captación MICE.</p> <p>Dependencia de la coyuntura económica.</p>

*Tabla 2: matriz DAFO de la posible situación de Reus. Fuente: Elaboración propia.*

En cuanto a las fortalezas, destacan su ubicación estratégica en el eje mediterráneo, la proximidad a la Costa Daurada y a destinos turísticos consolidados como Tarragona y Salou, así como la presencia del Aeropuerto de Reus. La ciudad cuenta además con una identidad cultural reconocible, basada en el modernismo y la relación con Gaudí, y con una infraestructura específica para eventos como el Centre de Convencions de FiraReus, complementada por hoteles con servicios para reuniones y un entorno urbano compacto y agradable.

Entre las debilidades, cabe señalar la escasa notoriedad de Reus en el ámbito MICE, tanto a nivel nacional como internacional, y la limitada capacidad hotelera para acoger grandes congresos. También se observa una promoción todavía poco específica dirigida al segmento de reuniones y una ausencia de un Convention Bureau propio que lidere la captación y coordinación de eventos. La estacionalidad de algunos servicios, como la operatividad del aeropuerto, puede suponer otra limitación.

En cuanto a las oportunidades, el entorno ofrece un amplio margen de colaboración con destinos cercanos, especialmente Tarragona, Salou y PortAventura, lo que permitiría articular productos conjuntos y complementar la capacidad de acogida de eventos. La creciente demanda de destinos sostenibles, de tamaño medio y con identidad propia, así como la digitalización y flexibilización de los formatos de evento, abre un espacio para que Reus se posicione como una opción innovadora y competitiva dentro de este segmento.

Finalmente, las amenazas se relacionan con la competencia de ciudades ya consolidadas en el turismo MICE, como Barcelona, Girona o Lleida, que cuentan con mayores recursos y visibilidad. La concentración de grandes congresos en los principales centros metropolitanos y las posibles limitaciones de conectividad internacional también pueden dificultar la captación de determinados eventos.

#### **5.4.1. Priorización de factores críticos**

El análisis DAFO presentado en el apartado anterior permite identificar un conjunto amplio de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desarrollo del turismo MICE en Reus. No obstante, para que este diagnóstico resulte operativo y facilite la formulación de estrategias concretas, es necesario avanzar hacia una priorización de aquellos factores con mayor capacidad de condicionar la competitividad del destino.

En este sentido, se adopta una lógica de transición del análisis DAFO, orientado a describir la situación actual del destino, hacia un enfoque TOWS, de carácter más estratégico y orientado a la acción, que permite identificar qué actuaciones pueden desarrollarse a partir de la combinación de factores internos y externos. La priorización se realiza a partir de dos criterios principales: el impacto de la competitividad MICE, entendido como el grado en que cada factor fluye en la capacidad del destino para captar, organizar y fidelizar eventos, y la urgencia de actuación, referida a la necesidad de intervención a corto plazo para evitar pérdidas de oportunidad o un deterioro competitivo.

Desde esta perspectiva, se identifican en primer lugar varias debilidades críticas, caracterizadas por un alto impacto y una alta urgencia de actuación. Entre ellas destaca la insuficiente notoriedad y posicionamiento de Reus como destino MICE, que limita la captación proactiva de eventos, reduce la presencia del destino en el imaginario de organizadores y dificulta la competencia con ciudades próximas que cuentan con una marca más consolidada. Esta debilidad actúa como un cuello de botella transversal, ya que afecta tanto al segmento corporativo como al asociativo.

Otra debilidad prioritaria es la falta de una coordinación y gobernanza plenamente estructurada del producto MICE. La competitividad en este segmento no depende únicamente de la existencia de infraestructuras, sino de la capacidad del destino para funcionar como un sistema integrado, con canales claros de información, tiempos de respuestas eficientes y

mecanismos estables de colaboración público-privada. La ausencia de una ventanilla única o de protocolos compartidos puede reducir la eficacia comercial y operativa del destino.

Se identifica como debilidad crítica la movilidad y operativa en momentos de alta concentración de asistentes. Aspectos como la conexión entre sedes, hoteles y estaciones de transporte, la disponibilidad de taxis, la frecuencia de transporte público o la señalización urbana adquieren una relevancia especial durante los eventos MICE, donde los fallos operativos tienen un impacto directo en la satisfacción, la reputación del destino y la probabilidad de repetición.

En cuanto a fortalezas prioritarias, se destacan aquellas con alto impacto y una urgencia de actuación media. En este grupo sobresale la identidad cultural diferenciadora de Reus, basada en el modernismo y en su entorno territorial, que constituye una ventaja corporativa para enriquecer los programas sociales y diferenciar las propuestas MICE frente a destinos con una oferta más estandarizada. Esta fortaleza resulta especialmente relevante en eventos asociativos y corporativos que valoran la dimensión experiencial. A ello se suma la existencia de una infraestructura base adecuada para eventos de pequeña y mediana escala, tanto en equipamientos como en oferta hotelera con salas, que permite competir en un nicho realista siempre que el producto se estructure y profesionalice.

Por lo que respecta a las oportunidades palanca, caracterizadas por un alto impacto y una urgencia media-alta, destaca el crecimiento del turismo bleisure y de los eventos de proximidad, una tendencia que favorece a destinos bien conectados por vía terrestre y con una oferta cultural atractiva. Así la especialización sectorial del territorio representa una oportunidad relevante, ya que la presencia de sectores económicos, educativos y sanitarios puede facilitar la generación de eventos temáticos y reuniones recurrentes, especialmente si se activan políticas de captación basadas en redes profesionales y figuras embajadoras.

Entre las amenazas relevantes se identifica la competencia de destinos próximos con productos MICE más integrados y mayor notoriedad, que pueden captar eventos más rentables si Reus no define un posicionamiento diferencial claro. A ello se suma la volatilidad de la demanda MICE y su elevada sensibilidad a la experiencia operativa, lo que implica que cualquier debilidad sostenida en términos de logística, calidad del servicio o profesionalidad puede afectar negativamente a la repetición y a la recomendación del destino.

En conjunto, esta priorización pone de manifiesto que las estrategias planteadas en el capítulo 6 deben centrarse, de manera prioritaria, en reforzar la notoriedad y la propuesta de valor MICE de Reus, mejorar la gobernanza y la coordinación del destino y reducir las fricciones operativas relacionadas con la movilidad y la experiencia del asistente, utilizando como palanca la identidad cultural del destino y el contexto favorable del crecimiento del bleisure y de los eventos de proximidad.

#### 5.4.2. Matriz TOWS

Con el objetivo de conectar de forma explícita el diagnóstico estratégico con la formulación de líneas de actuación, se aplica una matriz TOWS, que permite transformar el análisis DAFO en estrategias concretas. Mientras que el DAFO ofrece una fotografía de la situación actual del destino, TOWS adopta una lógica propositiva, orientada a definir qué acciones pueden desarrollarse a partir de la combinación de los factores internos y externos identificados.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<b>Estrategias FO</b> FO1. Producto MICE cultural-integrado FO2. Posicionamiento como destino de eventos FO3. Especialización temática vinculada a sectores locales	<b>Estrategias DO</b> DO1. Estructuración de una ventanilla única MICE y protocolo de atención al organizador DO2. Plan de notoriedad y marketing MICE basado en evidencias y casos DO3. Plan operativo de movilidad en días de evento
Amenazas	<b>Estrategias FA</b> FA1. Diferenciación cultural frente a destinos “commodity” FA2. Experiencia de evento coherente	<b>Estrategias DO</b> DA1. Estrategia de nicho y concentración en mercados defendibles DA2. Sistema de indicadores y mejora continua para blindaje reputacional DA3. Alianzas y co-comercialización con el entorno

Tabla 3: Matriz TOWS con estrategias y análisis. Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta matriz se han definido cuatro tipologías de estrategias: FO (fortalezas-oportunidades), orientadas al crecimiento; DO (debilidades-oportunidades), centradas en la corrección de déficits para aprovechar el contexto favorable; FA (fortalezas-amenazas),

destinadas a la diferenciación frente a la competencia; y DA (debilidades-amenazas), de carácter defensivo y preventivo.

Las estrategias FO se apoyan en las principales fortalezas del destino para capitalizar oportunidades emergentes del mercado MICE. En este sentido, se propone el desarrollo de un producto MICE cultural-integrado que combine infraestructuras para eventos con programas sociales basados en el modernismo, la gastronomía y el entorno territorial, alineándose con la creciente demanda de experiencias bleisure. Se plantea consolidar el posicionamiento de Reus como destino de eventos "a escala humana", orientado a congresos y reuniones de pequeño y mediano formato, donde la proximidad urbana y la accesibilidad terrestre aportan eficiencia organizativa. Finalmente, se propone una especialización temática vinculada a sectores locales, mediante la identificación de ámbitos con masa crítica en el territorio que permitan generar eventos recurrentes y diferenciados.

Por su parte, las estrategias DO buscan reducir las principales debilidades del destino para poder aprovechar las oportunidades detectadas. En este bloque destaca la estructuración de una ventanilla única MICE, acompañada de un protocolo de atención al organizador que centralice información, disponibilidad de espacios y proveedores, y defina tiempos de respuesta claros. De forma complementaria, se plantea un plan de notoriedad y marketing MICE basado en evidencias, apoyado en casos de éxito, material profesional actualizado y acciones de visibilidad en canales especializados. Se propone el diseño de un plan operativo de movilidad en días de evento, con el fin de minimizar fricciones logísticas y mejorar la experiencia del asistente en un contexto de crecimiento de la actividad.

Las estrategias FA se orientan a utilizar las fortalezas del destino para mitigar las amenazas externas. Frente a la competencia de destinos próximos con productos MICE más estandarizados, se plantea una estrategia de diferenciación cultural, evitando competir por volumen o precio y reforzando el valor añadido de la experiencia. De igual modo, la coherencia de la experiencia del evento, integrando sedes, ciudad y servicios en un entorno compacto, permite reducir el riesgo de sustitución por destinos con mayor complejidad logística.

Finalmente, las estrategias DA tienen un carácter defensivo y buscan minimizar riesgos ante un entorno competitivo exigente. En este sentido, se propone una estrategia de nicho, concentrando los esfuerzos en mercados defendibles como eventos regionales, corporativos y asociativos de tamaño medio, especialmente aquellos que valoran la dimensión cultural. Se

plantea la implantación de un sistema de indicadores y mejora continua, que permita detectar debilidades operativas antes de que deriven en impactos reputacionales negativos. Por último, se propone reforzar alianzas y la co-comercialización con el entorno territorial, ampliando la capacidad percibida del destino sin necesidad de realizar grandes inversiones estructurales.

En conjunto, la matriz TOWS permite articular un marco estratégico coherente y realista, que sirve de puente entre el diagnóstico del capítulo 5 y las estrategias y propuestas desarrolladas en el capítulo 6, asegurando la alineación entre análisis y acción.

### 5.5. Benchmarking con ciudades similares al caso de Reus



Ilustración 1: Mapa de las Convention Bureau de España. Fuente: Spain Convention Bureau.

Con el objetivo de situar a Reus dentro del mapa de destinos MICE de tamaño medio con un marcado componente cultural, se ha realizado un ejercicio de benchmarking con ciudades que presentan características comparables. Este análisis permite contrastar la posición actual de Reus como destino potencial de turismo de reuniones y eventos, identificando buenas

prácticas y elementos diferenciadores que sirvan de referencia para el desarrollo de su propia estrategia MICE, que se abordará en el capítulo 6.

La comparación se fundamenta en el enfoque del trabajo, centrado en analizar la transición del turismo cultural hacia el turismo de negocios, tomando como referencia ciudades que han sabido integrar ambos productos de manera coherente y complementaria.

La selección de casos no se ha realizado de forma arbitraria, sino a partir de criterios objetivos y comparables. En primer lugar, se ha considerado el tamaño y la escala urbana, priorizando ciudades de dimensión media con estructuras compactas y una experiencia de destino “caminable”, similar a la de Reus. En segundo lugar, se ha valorado el perfil turístico y cultural, eligiendo destinos con una reconocida tradición patrimonial, centros históricos consolidados y una progresiva incorporación del turismo MICE, aunque sin que este sea su producto principal.

Se ha tenido en cuenta la ubicación territorial y su contexto original, seleccionando ciudades que, al igual que Reus, forman parte de sistemas urbanos donde coexisten grandes polos turísticos o metropolitanos cercanos (como Tarragona o Barcelona), lo que genera tanto competencia como oportunidades de colaboración. Finalmente, se ha analizado la infraestructura MICE disponible -recintos feriales, palacios de congresos y espacios polivalentes-, junto con el nivel de accesibilidad mediante carreteras, red ferroviaria y aeropuertos cercanos.

Este conjunto de criterios permite establecer una base comparativa sólida para evaluar la posición de Reus frente a otros destinos de características similares, y extraer aprendizajes útiles que orienten futuras acciones estratégicas.

#### 1) Tabla de selección de ciudades

<b>Criterio</b>	<b>Descripción operativa</b>	<b>Tipo de criterio</b>	<b>Ejemplo de indicador / condición</b>	<b>Justificación en el estudio</b>
Tamaño de ciudad	Ciudades de rango de población similar a Reus (ciudad media, estructura compacta)	Cuantitativo / cualitativo	Habitantes entre [X] y [Y]	Garantizar comparabilidad en escala urbana y capacidad MICE
Perfil turístico cultural	Presencia de patrimonio	Cualitativo	Declaraciones UNESCO,	Alinear el benchmarking con

	relevante y oferta de turismo cultural consolidada		rutas culturales, casco histórico singular	el paso de turismo cultural a MICE
Desarrollo de producto MICE	Existencia mínima de oferta MICE (recintos, eventos, promoción específica)	Cualitativo	Nº de eventos MICE anuales, presencia en portales MICE	Comparar con destinos que ya han trabajado el segmento MICE
Ubicación y entorno territorial	Ciudad media inserta en un sistema con grandes polos cercanos	Cualitativo	Proximidad a gran área metropolitana / destino turístico consolidado	Reproducir la lógica Reus–Tarragona–Barcelona
Infraestructura MICE	Equipamientos específicos o polivalentes aptos para congresos y reuniones	Cuantitativo / cualitativo	Nº recintos feriales / palacios congresos, nº hoteles con salas	Asegurar que la comparación se hace con destinos con estructura MICE
Accesibilidad y conectividad	Buenas conexiones por carretera, ferrocarril y/o aeropuerto	Cuantitativo / cualitativo	AVE/alta velocidad, aeropuerto cercano, autovías	Factor crítico de competitividad MICE
Comparabilidad estratégica con Reus	Potencial para aprender de su modelo de articulación cultura–MICE	Cualitativo	Casos de integración turismo cultural + MICE	Relevancia directa para las propuestas del capítulo 6

Tabla 4: Criterios de selección de ciudades para el benchmarking. Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos criterios se han seleccionado tres ciudades de referencias para el ejercicio de benchmarking: Córdoba, Burgos y Girona. Cada una de ellas ofrece un eje de comparación distinto y complementario respecto a Reus, lo que permite obtener una visión más amplia del posicionamiento potencial del destino dentro del segmento MICE.

En primer lugar, Córdoba representa el binomio patrimonio histórico – turismo de eventos de tamaño medio. Su atractivo MICE se apoya en un excepcional capital cultural y patrimonial, encabezado por la Mezquita, la judería y su casco histórico, declarados Patrimonio de la

Humanidad por la UNESCO. Este modelo presenta paralelismos con Reus, que también basa parte de su identidad en el modernismo y la figura de Gaudí como ejes de diferenciación turística. Además, la escala urbana de Córdoba, su compacidad y su atmósfera patrimonial la convierten en un destino idóneo para congresos y viajes de incentivo de alta calidad. Sin embargo, su principal vía de conectividad es la línea de Alta Velocidad (AVE), lo que contrasta con el aeropuerto de Reus, que aporta una ventaja en términos de accesibilidad aérea y conexión con mercados internacionales.

## 2) Tabla de ejes de comparación específicos para cada ciudad del benchmarking

Ciudad	Eje de comparación principal	Similitudes clave con Reus	Diferencias clave relevantes
<b>Córdoba</b>	Patrimonio de la Humanidad y eventos de tamaño medio	Ciudad media con fuerte atractivo cultural e histórico; uso del patrimonio como base para producto MICE e incentivos	Accesibilidad centrada en AVE; posición en el interior peninsular, sin entorno litoral inmediato
<b>Burgos</b>	Tamaño y foco histórico/regional	Escala urbana y capacidad MICE similares; fuerte patrimonio monumental y gastronomía; destino alternativo a grandes hubs	Orientación MICE más vinculada al interior y a mercados peninsulares
<b>Girona</b>	Capital provincial, conexión y atractivo "bleisure"	Centro urbano compacto y turístico; aeropuerto próximo; proximidad a destinos de sol y playa; potencial para combinar ocio y negocio	Condición administrativa de capital provincial; inserción en la marca Costa Brava

Tabla 5: Ejes de comparación específicos para cada ciudad del benchmarking. Fuente: Elaboración propia.

Burgos se ha incorporado como referencia debido a su tamaño y a su posicionamiento como ciudad histórica de relevancia regional. Se trata de un destino cuya población y capacidad MICE resultan comparables con Reus, y que se ha consolidado como sede de congresos de ámbito regional y nacional apoyándose en un patrimonio cultural de primer nivel -encabezado por la Catedral de Burgos, declarada Patrimonio de la Humanidad- y en una gastronomía con identidad propia. Al igual que Reus, Burgos compite ofreciendo un destino manejable, especializado y con costes más ajustados que los grandes hubs urbanos. No obstante, presenta una orientación territorial distinta: mientras que Burgos centra su mercado MICE en el interior peninsular, Reus se integra en un entorno litoral y metropolitano, marcado por la

proximidad de la Costa Daurada y Barcelona, que condiciona tanto la competencia como las oportunidades de captación.

Por su parte, Girona se ha seleccionado como ejemplo de capital provincial con un alto nivel de conectividad y un atractivo consolidado en la combinación de negocios y ocio (“bleisure”). Aunque Reus no ocupa la misma categoría administrativa, sí cumple un papel similar como polo económico y de comunicaciones en el Camp de Tarragona, lo que permite establecer paralelismos entre ambas ciudades. Tanto Girona como Reus cuentan con centros urbanos compactos y de fuerte atractivo turístico -el casco histórico medieval en Girona y el modernismo y comercio urbano de Reus-, así como con una accesibilidad regional favorable. Girona dispone del Aeropuerto de Girona-Costa Brava y su proximidad a la Costa Brava; Reus, del Aeropuerto de Reus y su cercanía a la Costa Daurada y Tarragona. Este tipo de configuración las hace especialmente adecuadas para formatos MICE que integran actividades culturales, gastronómicas y de ocio como complemento al evento principal.

A partir de estas referencias se ha elaborado una matriz de benchmarking que compara a Reus con Córdoba, Burgos y Girona a través de distintos bloques de análisis. En primer lugar, se examina el perfil general de cada ciudad, atendiendo a su población, estructura urbana y posicionamiento turístico predominante (cultural, urbano o mixto), con el fin de situar el papel del MICE dentro del conjunto de su oferta. En segundo lugar, se evalúan las infraestructuras y capacidades MICE, considerando la existencia y tamaño de recintos feriales y palacios de congresos, la oferta hotelera con salas de reuniones, la disponibilidad de equipamientos culturales adaptables a eventos y la capacidad máxima para acoger congresos de diferentes escalas.

### 3) Matriz de benchmarking

Bloque / Variable	Indicador / unidad	Reus	Córdoba	Burgos	Girona
<b>PERFIL GENERAL</b>					
<b>Población</b>	<b>Nº habitantes</b>	109.900	324.900	176.600	106.500
<b>Posicionamiento turístico principal</b>	<b>Cultural / urbano / litoral / mixto</b>	Urbano-cultural; proximidad litoral	Cultural-patrimonial	Cultural-Urbano	Urbano-cultural con entorno natural y litoral cercano
<b>Rol en el sistema territorial</b>	<b>Ciudad media / capital / nodo regional</b>	Ciudad media-Nodo regional	Capital provincial-Nodo	Capital provincial-Nodo regional	Capital provincial y comarcal
<b>Peso del turismo cultural</b>	<b>Alta / media / baja</b>	Medio-Alto	Alto	Alto	Alto
<b>INFRAESTRUCTURA Y CAPACIDADES MICE</b>					
<b>Nº recintos feriales / palacios congresos</b>	<b>Nº equipamientos</b>	1	2	1	1
<b>Capacidad máxima en congreso</b>	<b>Nº plazas en formato teatro</b>	3.000	1.300-1.400	650	600
<b>Hoteles con salas de reuniones</b>	<b>Nº establecimientos</b>	3	26	64	15
<b>Espacios singulares para eventos</b>	<b>Nº espacios (museos, teatros, edificios sing.)</b>	Varios: Teatre Fortuny, T. Bartrina, Cal Massó...	Numerosos: Mezquita, patios cordobeses, museos	Numerosos: Catedral, claustros, bodegas	Numerosos: Espacios patrimoniales, Fira de Girona, barrios históricos...
<b>Nivel de equipamiento tecnológico</b>	<b>Bajo / medio / alto</b>	Medio-Alto	Alto	Alto	Alto
<b>CONECTIVIDAD Y ACCESIBILIDAD</b>					
<b>Proximidad a aeropuerto</b>	<b>Distancia / tiempo medio</b>	5km, 10min en coche	Sin aeropuerto	7km, 13min en coche	13km, 20min en coche

<b>Tipo de conexión ferroviaria</b>	<b>Convencional / AVE / ambas</b>	Convencional	AVE	Ambas	Ambas
<b>Acceso por carretera</b>	<b>Autovías principales (sí/no, cuáles)</b>	A-7 / AP-7, T-11, A-27	A-4, A-45	A-1, AP-1, A-231	AP-7, A-2
<b>Accesibilidad percibida para MICE</b>	<b>Baja / media / alta</b>	Alta	Media	Alta	Alta
<b>GOBERNANZA Y MODELO DE GESTIÓN MICE</b>					
<b>Existencia de Convention Bureau</b>	<b>Sí / no / función similar</b>	Función similar (Catalunya Convention Bureau, FiraReus)	Si-Córdoba Convention Bureau	Si-Burgos Convention Bureau	Si-Girona City Convention Bureau y Costa Brava Girona Convention Bureau
<b>Rol del ente de promoción local</b>	<b>Descripción breve</b>	Reus Promoció y FiraReus: promoción turística general y captación puntual de eventos	Ayuntamiento/Instituto Municipal de Turismo y Convention Bureau: promoción integral de la ciudad y apoyo a candidaturas MICE	Ayuntamiento y Burgos Convention Bureau: promoción del destino, apoyo en candidaturas, coordinación de sedes y servicios	Girona Convention Bureau: asesoramiento gratuito, coordinación con Palau de Congressos y sector turístico local.
<b>Coordinación público-privada</b>	<b>Baja / media / alta + ejemplos</b>	Media	Alta	Alta	Alta
<b>Marco estratégico específico MICE</b>	<b>Plan / programa (sí/no)</b>	No hay plan MICE propio; presencia en Catalunya Convention Bureau y estrategias generales de ciudad	Si, estrategia específica de turismo de congresos y marca MICE municipal	Si, planificación ligada al desarrollo Fórum Evolución y a la estrategia de ciudad de eventos	Si, planificación MICE integrada en la estrategia turística de Girona y la Costa Brava

<b>SERVICIOS DE APOYO Y OFERTA COMPLEMENTARIA</b>					
<b>Empresas organizadoras (OPCs, DMCs)</b>	<b>Nº y tipo</b>	Pocas, principalmente empresas locales y provinciales	Varias OPCs y DMCs consolidadas a nivel andaluz	OPCs y empresas especializadas vinculadas al Fórum Evolución	Amplia red de OPCs y DMCs vinculadas al Convention Bureau
<b>Servicios AV, catering, logística</b>	<b>Diversidad / nivel profesional</b>	Servicios adecuados para eventos pequeños y medianos	Amplia experiencia en congresos nacionales	Servicios profesionales estables	Proveedores especializados en experiencia internacional
<b>Oferta cultural y de ocio</b>	<b>Principales productos (listado breve)</b>	Modernismo, Gaudí Centre, comercio urbano, vermut, gastronomía	Patrimonio UNESCO, patios, gastronomía andaluza	Catedral, Museo de la Evolución Humana, gastronomía	Casco histórico, cultura, naturaleza, Costa Brava
<b>Potencial “bleisure”</b>	<b>Bajo / medio / alto</b>	Medio-Alto	Alto	Medio	Alto
<b>RESULTADOS E INDICADORES MICE</b>					
<b>Nº eventos MICE/año</b>	<b>Congresos, jornadas, convenciones</b>	Bajo-Medio (principalmente regionales)	Medio-Alto	Medio	Alto
<b>Nº participantes totales</b>	<b>Asistentes anuales a eventos MICE</b>	Limitado; eventos de pequeño y mediano formato	Elevado; congresos nacionales	Medio-Alto	Alto
<b>Estacionalidad de eventos</b>	<b>Meses de mayor concentración</b>	Primavera y otoño	Primavera y otoño	Primavera y otoño	Casi todo el año
<b>Peso del MICE sobre el turismo total</b>	<b>% aproximado (si disponible)</b>	Bajo pero en crecimiento	Medio	Medio	Alto
<b>ESTRATEGIA Y PROMOCIÓN</b>					
<b>Marca / eslogan MICE</b>	<b>Denominación principal</b>	No dispone de marca MICE propia	Córdoba es MICE	Burgos Convention Bureau	Girona City Convention Bureau

<b>Integración MICE en marca turística</b>	<b>Baja / media / alta</b>	Baja-Media	Alta	Media-Alta	Alta
<b>Segmentos prioritarios</b>	<b>Asociativo / corporativo / ferial / mixto</b>	Mixto (con predominio asociativo regional)	Asociativo y corporativo	Asociativo y corporativo	Mixto
<b>Principales mercados emisores MICE</b>	<b>Nacional / internacional, etc.</b>	Principalmente nacional y regional	Nacional e internacional	Nacional	Nacional e internacional
<b>BUENAS PRÁCTICAS</b>					
<b>Evento emblemático o caso de éxito</b>	<b>Nombre y tipo</b>	Ferias sectoriales y eventos profesionales en FiraReus	Congresos culturales y científicos internacionales	Congresos en Fórum Evolución	Congresos internacionales y eventos profesionales recurrentes
<b>Sinergia cultura-MICE</b>	<b>Tipo de integración</b>	Uso principalmente del modernismo y la cultura local	Alta integración del patrimonio de eventos	Integración patrimonio-ciencia-gastronomía	Integración cultura, naturaleza, ocio
<b>Lecciones aplicables a Reus</b>	<b>2-3 ideas clave</b>	Necesidad de marca MICE, mayor coordinación y relato cultural	Potenciar patrimonio como valor MICE diferencial	Profesionalización y gobernanza estable	Integración MICE en marca turística y enfoque "bleisure"

Tabla 6: Matriz de benchmarking Reus - Córdoba - Burgos – Girona. Fuentes: Información sacada de los respectivos Convention Bureau de cada ciudad.

En tercer lugar, se analiza la conectividad y accesibilidad de cada destino a partir de indicadores como la proximidad a aeropuertos, el tipo de conexiones ferroviarias (convencionales o de alta velocidad) y la integración en las principales redes viarias. Este bloque resulta especialmente relevante para valorar el potencial de captación de eventos de ámbito nacional e internacional, dado que la facilidad de acceso constituye un factor decisivo en la elección de sedes MICE.

En cuarto lugar, se examinan la gobernanza y el modelo de gestión del turismo MICE, identificando la existencia de Convention Bureaus u oficinas especializadas, el papel de los entes de promoción local (ayuntamientos y organismos públicos de turismo) y los mecanismos de coordinación público-privada, como mesas sectoriales, asociaciones empresariales o consorcios.

El análisis se completa con la revisión de la oferta de servicios de apoyo, incluyendo la presencia de empresas organizadoras de eventos (OPCs y DMCs), proveedores de servicios audiovisuales y de catering, así como la diversidad de la oferta complementaria -visitas culturales, gastronomía, enoturismo o turismo urbano-, elementos clave para la experiencia global del participante MICE. Cuando ha sido posible, se han incorporado también indicadores cuantitativos, como el número aproximado de eventos y participantes, la estacionalidad de la actividad o el peso del MICE dentro del conjunto del turismo, con el fin de disponer de una referencia sobre el grado de madurez del producto en cada destino.

Asimismo, se han analizado las estrategias de promoción y posicionamiento, prestando atención a la existencia de marcas o eslóganes específicos para el segmento MICE, al nivel de integración del turismo de reuniones en la marca turística global y a la definición de segmentos prioritarios (asociativo, corporativo o ferial). Finalmente, para cada ciudad se han identificado buenas prácticas destacables, como la celebración de congresos emblemáticos, la consolidación de eventos recurrentes o la generación de sinergias entre el turismo cultural y MICE, que ofrecen aprendizajes aplicables al caso de Reus.

Con el fin de garantizar la solidez metodológica del benchmarking, la comparación entre destinos se ha realizado a partir de un conjunto común de indicadores organizados por bloques temáticos (perfil general, infraestructura MICE, conectividad, gobernanza, servicios de apoyo, resultados y estrategia). Para cada indicador se han utilizado fuentes oficiales contrastadas: páginas web institucionales de oficinas de turismo y Convention Bureaus para

la información de gobernanza y promoción; sitios web de recintos feriales, palacios de congresos y establecimientos hoteleros para las capacidades y equipamientos. Este enfoque permite asegurar la coherencia comparativa entre los destinos analizados y aporta transparencia al proceso de selección y tratamiento de la información.

Los resultados del benchmarking se presentan mediante mini-fichas descriptivas de cada ciudad y a través de una tabla comparativa que sintetiza las principales variables analizadas para los cuatro destinos. De forma complementaria, se incorpora una representación gráfica que permite visualizar la posición relativa de Reus frente a Córdoba, Burgos y Girona en distintos ejes clave, facilitando la interpretación comparada de los resultados.

#### 4) Mini fichas de las ciudades analizadas

<b>Campo</b>	<b>Contenido</b>
<b>Rol en el benchmarking</b>	Ciudad de tamaño medio con un posicionamiento MICE incipiente, utilizada como caso de análisis central y comparada con destinos que han avanzado en la integración del turismo cultural y de reuniones
<b>Perfil general del destino</b>	Cuenta con una población aproximada de 110.000 habitantes y se caracteriza por un perfil urbano-cultural, con un fuerte peso del modernismo, la figura de Gaudí, el comercio urbano y la gastronomía local.
<b>Infraestructura y capacidades MICE</b>	El principal equipamiento es FiraReus – Centre de Fires i Convencions, con espacios polivalentes para congresos, ferias y eventos profesionales. Dispone de varios hoteles con salas de reuniones, como el NH Ciutat de Reus, el Hotel Gaudí Reus y el Brea's Hotel, así como de espacios singulares como el Teatre Fortuny, el Teatre Bartrina o el Centre d'Art Cal Massó.
<b>Conectividad y accesibilidad</b>	Dispone de aeropuerto propio a escasos kilómetros del centro urbano, con operativa estacional, y se encuentra bien conectada por carretera a través de la AP-7 y la A-7. La ciudad cuenta con conexiones ferroviarias convencionales y acceso a la alta velocidad a través de la estación Camp de Tarragona.
<b>Gobernanza y gestión del MICE</b>	No existe un Convention Bureau propio. La gestión y promoción del segmento MICE se articula principalmente a través de FiraReus Events, Reus Promoció y el Ayuntamiento de Reus, con participación en redes como el Catalunya Convention Bureau y colaboración puntual con el sector privado.
<b>Servicios de apoyo y oferta complementaria</b>	La oferta de servicios de apoyo es de nivel medio, con presencia de empresas locales de organización de eventos, proveedores de servicios audiovisuales y catering. La oferta cultural, gastronómica y comercial del centro urbano aporta un potencial relevante para el desarrollo de experiencias "bleisure".

<b>Resultados e indicadores MICE</b>	La actividad MICE se concentra en eventos de ámbito regional y nacional, con predominio de formatos pequeños y medianos. La estacionalidad es más acusada en primavera y otoño, y el peso del MICE dentro del conjunto del turismo local es todavía reducido, aunque en fase de crecimiento.
<b>Elementos diferenciales y buenas prácticas</b>	Identidad cultural basada en el modernismo y Gaudí, escala urbana compacta y proximidad a la Costa Daurada. Uso creciente de FiraReus como eje vertebrador de eventos profesionales y primeras experiencias de integración entre cultura y MICE.
<b>Lecciones relevantes para Reus</b>	Necesidad de estructurar una gobernanza MICE más definida, reforzar la coordinación público-privada, crear un relato MICE alineado con la identidad cultural y desarrollar una estrategia de promoción específica para eventos de pequeño y mediano formato.

Tabla 7: Mini ficha de Reus. Fuente: Catalunya Convention Bureau.

<b>Campo</b>	<b>Contenido</b>
<b>Rol en el benchmarking</b>	Ciudad de referencia por su consolidación como destino MICE de tamaño medio, utilizada como modelo comparativo para analizar buenas prácticas en gobernanza, promoción y articulación del binomio turismo cultural–turismo de negocios.
<b>Perfil general del destino</b>	Girona es una capital provincial de aproximadamente 106.000 habitantes, con un marcado perfil urbano-cultural. Su casco histórico medieval, su oferta cultural y su proximidad a la Costa Brava refuerzan un posicionamiento turístico diversificado que combina patrimonio, ciudad y entorno natural.
<b>Infraestructura y capacidades MICE</b>	El Palau de Congressos de Girona y la Fira de Girona constituyen los principales equipamientos MICE, con capacidad para congresos y convenciones de tamaño medio. La ciudad dispone de una amplia planta hotelera con salas de reuniones y de espacios singulares en el casco histórico adaptables a eventos profesionales.
<b>Conectividad y accesibilidad</b>	Girona cuenta con el Aeropuerto Girona–Costa Brava, situado a unos 15 kilómetros del centro, y con excelentes conexiones ferroviarias, incluyendo alta velocidad con Barcelona y Francia. La accesibilidad por carretera es elevada gracias a la AP-7 y a su integración en el eje mediterráneo.
<b>Gobernanza y gestión del MICE</b>	La ciudad dispone de un modelo de gobernanza consolidado a través del Girona City Convention Bureau, en coordinación con el Ayuntamiento y el Costa Brava Girona Convention Bureau, que actúan como ventanilla única para la captación y gestión de eventos.
<b>Servicios de apoyo y oferta complementaria</b>	Girona cuenta con una amplia red de OPCs, DMCs y proveedores especializados en servicios audiovisuales, catering y logística. La oferta cultural, gastronómica y de ocio, junto con la proximidad a la Costa Brava, refuerza un elevado potencial para el turismo “bleisure”.

<b>Resultados e indicadores MICE</b>	Girona presenta una actividad MICE estable y diversificada, con eventos de ámbito nacional e internacional distribuidos de forma relativamente equilibrada a lo largo del año, lo que contribuye a la desestacionalización turística.
<b>Elementos diferenciales y buenas prácticas</b>	Integración efectiva del turismo MICE en la marca turística global del destino, fuerte coordinación público-privada y aprovechamiento del patrimonio cultural y del entorno natural como elementos diferenciadores.
<b>Lecciones relevantes para Reus</b>	Importancia de contar con una estructura de gobernanza específica tipo Convention Bureau, integración del MICE en la marca turística del destino y desarrollo de productos “bleisure” basados en cultura y ocio.

Tabla 8: Mini ficha de Girona. Fuente: Girona City Convention Bureau.

<b>Campo</b>	<b>Contenido</b>
<b>Rol en el benchmarking</b>	Ciudad de referencia por su posicionamiento como destino MICE de tamaño medio en el interior peninsular, utilizada como caso comparativo para analizar modelos de especialización, gobernanza y competitividad en destinos no litorales.
<b>Perfil general del destino</b>	Burgos es una capital provincial de aproximadamente 177.000 habitantes, con un perfil urbano-cultural marcado por su patrimonio histórico, encabezado por la Catedral de Burgos, y por una gastronomía con identidad propia. Actúa como nodo regional en el norte de Castilla y León.
<b>Infraestructura y capacidades MICE</b>	El Fórum Evolución Burgos constituye el principal equipamiento MICE, integrando palacio de congresos, auditorio y espacios expositivos con capacidad para eventos de tamaño medio y medio-grande. La ciudad dispone además de hoteles con salas de reuniones y de espacios culturales adaptables a eventos.
<b>Conectividad y accesibilidad</b>	Burgos presenta una buena accesibilidad por carretera a través de la A-1 y otras autovías, así como conexiones ferroviarias de media y larga distancia. El aeropuerto de Burgos ofrece operativa limitada, por lo que el acceso principal se produce por carretera y tren.
<b>Gobernanza y gestión del MICE</b>	La gestión del segmento MICE se articula mediante el Burgos Convention Bureau, en coordinación con el Ayuntamiento, el Fórum Evolución y el sector privado, facilitando la captación y organización de eventos mediante un modelo de colaboración público-privada estable.
<b>Servicios de apoyo y oferta complementaria</b>	Burgos cuenta con empresas organizadoras de eventos y proveedores especializados en servicios audiovisuales, catering y logística. La oferta cultural y gastronómica, junto con su vinculación al Camino de Santiago, aporta valor añadido a la experiencia MICE.
<b>Resultados e indicadores MICE</b>	La ciudad acoge congresos y eventos profesionales de ámbito regional y nacional de forma regular, con una mayor concentración en primavera y otoño y una contribución relevante a la desestacionalización turística.

<b>Elementos diferenciales y buenas prácticas</b>	Uso del patrimonio cultural como escenario de eventos, especialización en congresos vinculados a la cultura, la ciencia y la gastronomía, y consolidación de un equipamiento MICE de referencia a escala regional.
<b>Lecciones relevantes para Reus</b>	Relevancia de un equipamiento MICE emblemático como eje del destino, importancia de la profesionalización de la gestión y necesidad de una coordinación público-privada estructurada para competir con destinos consolidados.

Tabla 9: Mini ficha de Burgos. Fuente: Burgos Convention Bureau.

<b>Campo</b>	<b>Contenido</b>
<b>Rol en el benchmarking</b>	Ciudad de referencia por su capacidad para integrar un elevado valor patrimonial en la oferta MICE, utilizada como caso comparativo para analizar la compatibilidad entre turismo cultural de alto nivel y eventos profesionales de tamaño medio.
<b>Perfil general del destino</b>	Córdoba es una capital provincial de aproximadamente 325.000 habitantes, con un posicionamiento turístico claramente cultural y patrimonial. Su casco histórico, declarado Patrimonio de la Humanidad, y la Mezquita-Catedral constituyen los principales ejes de atracción turística del destino.
<b>Infraestructura y capacidades MICE</b>	La ciudad dispone de equipamientos específicos como el Palacio de Congresos de Córdoba y el Centro de Exposiciones, Ferias y Convenciones (CEFC), con capacidad para congresos y eventos de tamaño medio. A ello se suma una amplia planta hotelera con salas de reuniones y diversos espacios singulares adaptables a eventos.
<b>Conectividad y accesibilidad</b>	Córdoba presenta una excelente conectividad ferroviaria gracias a la alta velocidad, que la sitúa a menos de dos horas de Madrid y conectada directamente con otras capitales andaluzas. El acceso por carretera es igualmente favorable, mientras que la conectividad aérea se apoya en aeropuertos próximos como Sevilla o Málaga.
<b>Gobernanza y gestión del MICE</b>	El destino cuenta con un modelo de gobernanza consolidado a través del Córdoba Convention Bureau, en coordinación con el Ayuntamiento y el Instituto Municipal de Turismo, que actúa como organismo de referencia para la captación y gestión de eventos.
<b>Servicios de apoyo y oferta complementaria</b>	Córdoba dispone de una red amplia de OPCs y DMCs, así como de proveedores especializados en servicios audiovisuales, catering y logística. La riqueza cultural, la gastronomía y la oferta de experiencias vinculadas al patrimonio refuerzan su atractivo para el turismo MICE.
<b>Resultados e indicadores MICE</b>	La ciudad acoge congresos y eventos profesionales de ámbito nacional e internacional de manera regular, con una distribución estacional relativamente equilibrada y una contribución significativa a la actividad turística fuera de la temporada alta.
<b>Elementos diferenciales y</b>	Integración del patrimonio histórico en la experiencia MICE, posicionamiento claro de la marca "Córdoba es MICE" y capacidad

<b>buenas prácticas</b>	para atraer eventos de alto valor añadido en entornos patrimoniales únicos.
<b>Lecciones relevantes para Reus</b>	Importancia de construir un relato MICE sólido a partir del patrimonio cultural, necesidad de una marca específica para el segmento y valor estratégico de la alta velocidad como elemento de accesibilidad.

Tabla 10: Mini ficha de Córdoba. Fuente: Córdoba Convention Bureau.

El apartado se cierra con una síntesis crítica centrada en el caso de Reus, en la que se identifican, por un lado, aquellos aspectos en los que la ciudad presenta una clara alineación con los destinos analizados. Entre ellos destaca la capacidad de construir un relato MICE apoyado en un sólido patrimonio cultural, así como una escala urbana adecuada para la celebración de eventos de pequeño y mediano formato, similar a la observada en ciudades como Girona, Burgos o Córdoba.

Por otro lado, el análisis comparativo pone de manifiesto diversos ámbitos de mejora, especialmente en relación con la estructuración de un modelo de gobernanza específico para el turismo MICE, la posible creación o refuerzo de una figura coordinadora tipo Convention Bureau y el desarrollo de una estrategia de promoción más definida y segmentada.

A partir de este contraste se extraen ideas motrices y buenas prácticas que resultan realistas y adaptables al contexto de Reus, y que constituyen la base analítica sobre la que se articulan las líneas de actuación y propuestas estratégicas que se desarrollan en el capítulo 6.

##### 5) Tabla resumen sintética

<b>Dimensión / Aspecto clave</b>	<b>Reus</b>	<b>Córdoba</b>	<b>Burgos</b>	<b>Girona</b>
<b>Fortaleza del patrimonio cultural</b>	M	A	A	A
<b>Madurez de la oferta MICE</b>	M	A	A	A
<b>Capacidad de recintos y espacios para eventos</b>	M	A	A	A
<b>Accesibilidad global (aérea + ferroviaria + vial)</b>	M	A	M	A
<b>Potencial “bleisure” (negocio + ocio)</b>	A	A	M	A
<b>Nivel de coordinación entre actores locales</b>	M	A	A	A
<b>Especialización en eventos de tamaño medio</b>	M	A	A	A
<b>Integración del MICE en la marca turística</b>	M	A	A	A
<b>Existencia de buenas prácticas adaptables a Reus</b>	—	A	A	A

Tabla 11: Resumen sintético de la posición comparada con los destinos. Fuente: Elaboración propia.

## **6. ESTRATEGIA Y PROPUESTAS DE MEJORA**

A partir del diagnóstico realizado, que ha incluido el análisis del contexto local, el estudio DAFO y el ejercicio de benchmarking con las ciudades de Córdoba, Burgos y Girona, se plantea una estrategia orientada a reforzar y consolidar el posicionamiento de Reus como destino MICE de escala pequeña y media. Esta estrategia se apoya en los principales activos identificados a lo largo del trabajo, especialmente su patrimonio modernista, su identidad cultural diferenciada y su rol como nodo territorial dentro del sistema Tarragona-Costa Daurada-Barcelona.

El planteamiento estratégico no persigue competir de forma directa con grandes hubs urbanos consolidados, sino ocupar un nicho específico dentro del mercado MICE, centrado en eventos profesionales que valoran la proximidad, accesibilidad, experiencia urbana de “ciudad a escala humana” y la integración del “bleisure”. Este enfoque resulta coherente con las capacidades actuales del destino y con las tendencias del mercado, que muestran un creciente interés por sedes alternativas, sostenibles y con identidad propia.

Las propuestas de mejora se estructuran en cuatro ámbitos complementarios. En primer lugar, se aborda la definición del público objetivo y el posicionamiento de marca MICE de Reus, alineado con su identidad cultural. En segundo lugar, se plantean estrategias de marketing mix adaptadas a las características del producto MICE local. En tercer lugar, se propone un plan de acción graduado en el tiempo, que distingue entre medidas a corto, medio y largo plazo. Finalmente, se define un sistema básico de indicadores que permita realizar el seguimiento y la evaluación de la estrategia, garantizando su coherencia y viabilidad a lo largo del tiempo.

### **6.1. Público objetivo y posicionamiento de marca**

#### **6.1.1. Público objetivo**

A partir del análisis del potencial de Reus y de la comparación con ciudades de características similares, se identifican varios segmentos MICE prioritarios sobre los que articular el posicionamiento estratégico del destino. Estos segmentos responden tanto a las capacidades actuales de la ciudad como a las oportunidades detectadas en el diagnóstico previo.

Primero, destaca el segmento asociativo de ámbito regional y suprarregional, integrado por colegios profesionales, sociedades científicas, asociaciones sectoriales y entidades de alcance catalán o del noreste peninsular. Este tipo de organizaciones suele demandar congresos, jornadas y encuentros formativos de tamaño pequeño y medio, generalmente entre 300 y 500 participantes, así como reuniones anuales. Reus presenta ventajas competitivas claras para este segmento, al ofrecer una buena accesibilidad regional, costes más competitivos que los de grandes ciudades y un entorno urbano atractivo para estancias cortas de una o dos noches.

En segundo lugar, se identifica el segmento corporativo y empresarial, formado por empresas ubicadas en el ámbito Tarragona-Camp de Tarragona-Barcelona, así como por PYMES y organizaciones del arco mediterráneo. Estas entidades demandan principalmente reuniones internas, comités de dirección, lanzamientos de producto, encuentros comerciales y actividades de formación o team building de pequeño y mediano formato. En este contexto, Reus puede posicionarse como una alternativa próxima a Barcelona, con menor saturación, mayor disponibilidad de espacios y un ambiente más tranquilo, sin renunciar a una conectividad adecuada.

Un tercer segmento relevante es el institucional y del sector público, que incluye administraciones locales, organismos públicos, consorcios y entidades mixtas. Este tipo de actores organiza habitualmente jornadas temáticas, foros y encuentros sectoriales, especialmente en ámbitos en los que el territorio ya presenta cierto grado de especialización, como el turismo, la salud, la tecnología o el sector agroalimentario. La presencia de infraestructuras como FiraReus Events, así como el peso económico, sanitario y administrativo del Camp de Tarragona, refuerzan el potencial de Reus para acoger este tipo de eventos.

Finalmente, se identifica un segmento de incentivos y bleisure de pequeña escala, compuesto por grupos reducidos que buscan combinar actividades corporativas con experiencias culturales y gastronómicas. En este caso, Reus puede aprovechar su patrimonio modernista, su comercio urbano y su oferta gastronómica, así como la proximidad a destinos como el Priorat, la Costa Daurada o Tarragona, para articular propuestas diferenciadas que integren negocio y ocio en un entorno cercano y fácilmente accesible.

### **6.1.2. Posicionamiento de marca**

A partir de los segmentos prioritarios identificados, se propone un posicionamiento de Reus como destino MICE basado en dos ejes complementarios que definen su propuesta de valor y permiten diferenciarla de otros destinos competidores.

Por un lado, Reus se concibe como una ciudad de congresos a escala humana, orientada a la celebración de eventos profesionales de tamaño pequeño y medio. La estructura urbana compacta y la proximidad física entre sedes de eventos, alojamientos, zonas comerciales y espacios culturales facilitan la organización logística y mejoran la experiencia global del participante. Este enfoque prioriza la calidad del servicio, la atención personalizada y la flexibilidad organizativa frente a la masificación y los grandes volúmenes, aspectos especialmente valorados por determinados segmentos del mercado MICE.

Por otro lado, el posicionamiento se apoya en la idea de integrar modernismo y actividad profesional en el corazón de la Costa Daurada, poniendo en valor el patrimonio modernista, la identidad comercial de la ciudad y su localización estratégica entre Tarragona, la Costa Daurada y Barcelona. Esta propuesta permite combinar sesiones de trabajo en equipamientos como FiraReus o en hoteles con salas de reuniones, con actividades complementarias vinculadas a la cultura, la gastronomía local o entorno próximo, como rutas modernistas, visitas a Tarragona o experiencias ecoturísticas.

Este posicionamiento debe trasladarse de forma coherente al relato de marca del destino, a los materiales promocionales y a la presencia de Reus en los canales específicos del turismo MICE, como páginas web, dossiers comerciales o ferias profesionales. Asimismo, resulta imprescindible que exista una coordinación efectiva entre Reus Promoció, FiraReus y el sector privado, con el fin de garantizar un discurso unificado y una propuesta clara.

## **6.2. Estrategias de marketing (producto, precio, promoción y distribución)**

### **6.2.1. Producto**

Las estrategias de producto se orientan a ordenar, estructurar y reforzar la oferta MICE existente en Reus, aprovechando las principales fortalezas identificadas en el diagnóstico (como la disponibilidad de infraestructuras adecuadas para eventos de tamaño medio, el patrimonio modernista y la complementariedad del entorno territorial) y abordando al mismo

tiempo algunas de las debilidades detectadas, especialmente la ausencia de una propuesta MICE claramente definida y reconocible.

En este sentido, resulta prioritario diseñar un portfolio MICE estructurado que permita presentar de forma clara y profesional los espacios disponibles para la celebración de eventos. Este portfolio debería incluir el Centre de Fires i Convencions de FiraReus, los hoteles de la ciudad con salas de reuniones y diversos equipamientos culturales y espacios singulares susceptibles de acoger actos profesionales, como teatros o edificios de interés modernista. La clasificación de estos espacios por tipología de evento y por capacidad, acompañada de información técnica básica -planos, formatos de sala, aforos y equipamientos disponibles- facilitaría la labor de comercialización y captación de eventos.

Paralelamente, se propone el desarrollo de paquetes y productos integrados bajo una marca común "Reus MICE", que combinen de forma coherente la sede del evento, el alojamiento en hoteles colaboradores, la oferta de restauración local y un conjunto de actividades complementarias. Estos productos permitirían articular propuestas adaptadas a congresos y jornadas de uno o dos días, así como programas de incentivos y bleisure para grupos reducidos, integrando rutas modernistas, visitas guiadas, experiencias gastronómicas o propuestas vinculadas al comercio.

Otra línea de actuación relevante consiste en la mejora del producto desde una perspectiva de profesionalización y calidad del servicio. En este ámbito, resulta recomendable impulsar acciones formativas específicas en turismo MICE dirigidas al personal de FiraReus, hoteles, establecimientos de restauración y empresas de servicios, así como fomentar la consolidación de una red local de proveedores especializados. La disponibilidad de servicios profesionales en ámbitos como audiovisuales, montaje, traducción simultánea o transporte permitiría ofrecer soluciones integrales y aumentar la competitividad del destino.

Finalmente, el producto MICE de Reus debería concebirse desde una lógica territorial, articulando propuestas conjuntas con el entorno próximo. La integración de recursos de Tarragona, la Costa Daurada o zonas de interior como el Priorat reforzaría la idea de Reus como puerta de entrada a una oferta territorial diversa, ampliando las posibilidades de los programas MICE y aumentando el atractivo del destino para organizadores y participantes.

### **6.2.2. Precio**

Las estrategias de precio deben apoyarse en la ventaja competitiva de Reus frente a los grandes centros urbanos, especialmente en comparación con destinos consolidados como Barcelona, sin que ello implique una pérdida de calidad en el producto MICE. El objetivo es posicionar a Reus como una opción eficiente en costes, capaz de ofrecer una relación calidad-precio atractiva tanto en el alquiler de sedes como en el alojamiento y los servicios asociados a los eventos.

En este sentido, resulta recomendable evitar un posicionamiento de bajo coste y apostar por una estrategia de precios competitivos, que refuerce la percepción de profesionalidad y valor añadido del destino. Este enfoque permite atraer organizadores sensibles al presupuesto, pero que no desean renunciar a estándares adecuados de servicio, atención y experiencia.

Así, las políticas de precio pueden convertirse en herramientas clave para la desestacionalización de la demanda MICE. La aplicación de condiciones económicas ventajosas para eventos celebrados en temporada media-baja, especialmente en otoño e invierno, contribuiría a equilibrar la actividad a lo largo del año. En este marco, resulta especialmente relevante la posibilidad de establecer acuerdos de tarifas preferentes con hoteles y proveedores locales para eventos vinculados a FiraReus, reforzando la competitividad del conjunto del destino.

Por último, se propone la estructuración de paquetes y presupuestos integrados, que incluyan de forma conjunta la sede del evento, alojamiento, restauración y actividades complementarias. Este planteamiento facilita la labor de los organizadores, mejora la transparencia de los costes y permite diseñar políticas de incentivos para eventos recurrentes o para aquellas entidades que decidan repetir sede en Reus, contribuyendo así a la fidelización y a la consolidación del destino MICE.

### **6.2.3. Promoción**

En el ámbito de la comunicación y la promoción, las estrategias propuestas se orientan a reforzar la visibilidad de Reus como destino MICE y a dotar al producto de una identidad clara y reconocible dentro de los canales especializados. Para ello, resulta fundamental desarrollar una identidad gráfica y narrativa específica para el segmento MICE, alineada con el posicionamiento previamente definido. Esta identidad debería materializarse en un eslogan o lema propio y en un relato coherente que destaque los atributos diferenciales del destino.

Un elemento clave en este proceso es la elaboración de un dossier de candidatura profesional, disponible en varios idiomas, que permita presentar de forma estructurada la propuesta MICE de Reus ante organizadores y prescriptores. Este material debería incluir una descripción sintética de la ciudad y su accesibilidad, un catálogo actualizado de espacios y servicios, referencias a eventos ya celebrados y casos de éxito, así como información práctica dirigida tanto a organizadores como a participantes.

Se considera prioritario el refuerzo de la presencia digital del producto MICE, mediante la creación o consolidación de una sección específica dentro de las plataformas web de Reus Promoció i FiraReus. Esta sección debería ofrecer información actualizada, materiales descargables y un canal de contacto directo que facilite la interlocución con los organizadores. Asimismo, resulta estratégico posicionar la oferta MICE de Reus en directorios y portales especializados, así como reforzar su presencia en las plataformas de Catalunya Convention Bureau, ampliando así su alcance a nivel nacional e internacional.

Finalmente, se propone el desarrollo de acciones comerciales y de relaciones públicas orientadas a la captación activa de eventos. Entre ellas destacan la participación continuada en ferias y encuentros sectoriales del ámbito MICE, tanto en Cataluña como a escala estatal, la organización de viajes de familiarización y visitas de inspección para asociaciones, empresas y agencias organizadoras, y la puesta en marcha de un programa de prescriptores locales. Este último permitiría implicar a profesionales, colegios y entidades del territorio en la promoción de Reus como sede de sus propios eventos, reforzando así la credibilidad y posicionamiento del destino.

#### **6.2.4. Distribución (canales i comercialización)**

Las estrategias de distribución y comercialización del producto MICE de Reus deben orientarse a simplificar el acceso al destino por parte de los organizadores y a garantizar una coordinación eficaz entre los distintos actores implicados. En este sentido, resulta fundamental reforzar el canal directo, articulado desde FiraReus y Reus Promoció, que actúe como ventanilla única para la recuperación de solicitudes MICE y para la coordinación con hoteles, espacios profesionales y proveedores de servicios. Este modelo facilita la interlocución con los organizadores y mejora la eficiencia en la gestión de candidaturas y propuestas.

De forma complementaria, se propone potenciar los canales intermediados, mediante la colaboración con agencias especializadas, OPCs y DMCs de ámbito regional y estatal que

puedan incorporar Reus dentro de sus propuestas de sedes para eventos profesionales. La alineación de la estrategia de comercialización con los canales del Catalunya Convention Bureau y de la Costa Daurada resulta igualmente clave para ampliar la visibilidad del destino y aprovechar sinergias territoriales ya existentes.

Se recomienda la creación de una red de colaboración local, articulada en torno a un “club de producto MICE”, en el que se integren los establecimientos y empresas interesadas en el desarrollo de este segmento, como hoteles, restaurantes, empresas de servicios y equipamientos culturales. Este club debería establecer criterios mínimos de calidad, protocolos de trabajo comunes y mecanismos de coordinación, contribuyendo así a una oferta más homogénea, profesional y competitiva.

### **6.3. Plan de acción (corto, medio, largo plazo)**

Para pasar de la estrategia a la implementación, se propone un plan de acción estructurado por horizontes temporales, que permita priorizar las actuaciones necesarias en función de su viabilidad y del grado de madurez del destino. Este plan no pretende constituir un documento operativo exhaustivo, sino un marco de referencia orientativo, alineado con los recursos actuales de Reus y con los objetivos de consolidación progresiva del turismo MICE.

#### **6.3.1. Corto plazo (1-2 años)**

El objetivo principal es ordenar la oferta existente, mejorar la coordinación entre actores y dotar al destino de herramientas básicas de promoción y gestión. Para ello, resulta prioritario avanzar en la creación de una mesa MICE de Reus, integrada por Reus Promoció, FiraReus y representantes del sector hotelero, restauración, comercio y empresas de servicios turísticos. Esta mesa permitiría establecer un espacio estable de coordinación público-privada y definir un plan de trabajo anual con objetivos concretos y evaluables.

De forma paralela, se propone abordar la estructuración del producto MICE, mediante la elaboración de un inventario y catalogación de los espacios disponibles tanto en la ciudad como en su entorno inmediato, así como la definición de paquetes básicos para congresos, jornadas e incentivos. Estas acciones facilitarían la presentación de una oferta clara y homogénea ante los organizadores.

En el ámbito promocional, el corto plazo debe centrarse en el diseño de la identidad gráfica y narrativa de Reus MICE, la creación o actualización de una sección específica en la web del destino con información completa y accesible, y la elaboración de un dossier de candidatura acompañado de material audiovisual básico. Se considera fundamental impulsar acciones de formación y sensibilización, dirigidas al personal de hoteles, restauración y empresas de servicios, con el fin de mejorar el conocimiento del producto MICE y reforzar la percepción de su importancia para la desestacionalización turística y el impacto económico local.

### **6.3.2. Medio plazo (3-5 años)**

Las actuaciones deben orientarse a la consolidación de la oferta MICE, el incremento de la captación de eventos y el refuerzo del posicionamiento del destino. En este sentido, se propone el diseño de un programa de apoyo a la captación de eventos, que facilite a profesionales y entidades locales la presentación de candidaturas para acoger congresos y jornadas en Reus, mediante apoyo técnico, materiales específicos y el respaldo institucional.

Resulta estratégico identificar sectores prioritarios en los que el territorio ya presenta una masa crítica relevante -como la salud, tecnología, turismo, energía o sector agroalimentario- y desarrollar propuestas específicas adaptadas a estos ámbitos. De manera complementaria, se recomienda llevar a cabo inversiones selectivas en infraestructuras y servicios, especialmente en equipamiento tecnológico y conectividad en FiraReus y otros espacios aptos para eventos, así como en la mejora de la señalización urbana y de la información dirigida al visitante MICE.

En esta fase también se plantea la creación o consolidación de un calendario de eventos propios o coorganizados, con la celebración anual de dos o tres encuentros vinculados a ámbitos estratégicos, que contribuyan a reforzar la visibilidad de Reus dentro del mapa MICE. Finalmente, se propone avanzar en el desarrollo de alianzas territoriales, mediante productos y campañas conjuntas con Tarragona, la Costa Daurada y destinos de interior, posicionando a Reus como base logística y sede principal de congresos con actividades complementarias.

### **6.3.3. Largo plazo (más de 5 años)**

A largo plazo, el objetivo es afianzar a Reus como un destino MICE de referencia dentro de su segmento, tanto en el contexto catalán como en el ámbito mediterráneo. En función de la evolución de la demanda, se contempla la posibilidad de evaluar la ampliación o actualización

de las infraestructuras congresuales, mediante la creación de nuevas salas, espacios multifuncionales o la adaptación de equipamientos singulares para usos profesionales.

Asimismo, se propone avanzar hacia una especialización temática del destino, centrada en ámbitos en los que Reus y su entorno puedan diferenciarse claramente, como la cultura y el turismo, la salud, la innovación territorial o la sostenibilidad. Finalmente, una vez consolidados los resultados a nivel regional y estatal, se plantea una internacionalización gradual del producto MICE, orientada a la captación de eventos internacionales de tamaño pequeño y medio, aprovechando la proximidad a Barcelona, la conectividad existente y la experiencia acumulada en la gestión de eventos.

#### **6.4. Indicadores de evaluación y seguimiento**

Con el fin de evaluar la evolución del turismo MICE en Reus y garantizar la coherencia de la estrategia propuesta, se considera necesario definir un sistema básico de indicadores que permita realizar un seguimiento periódico de los resultados y del grado de implementación de las acciones. Este sistema se estructura en indicadores de resultado, de proceso y un mecanismo de seguimiento anual.

##### **6.4.1. Indicadores de resultado**

Los indicadores de resultado permiten medir los efectos directos del desarrollo del turismo MICE en la ciudad. En primer lugar, se propone el seguimiento de la actividad MICE, a través del número anual de eventos celebrados en Reus, el número total de participantes y una estimación de las pernoctaciones turísticas asociadas a dichos eventos.

En segundo lugar, se incluyen indicadores de impacto económico y territorial, como la estimación del impacto económico directo generado por el turismo MICE (alojamiento, restauración, transporte, comercio y actividades complementarias), el peso aproximado del MICE sobre el conjunto del turismo de la ciudad, cuando la información lo permita, y su contribución a la desestacionalización mediante el análisis de la distribución temporal de los eventos.

Por último, se incorporan indicadores de percepción y satisfacción, tanto de los organizadores como de los participantes, a partir de encuestas post-evento que evalúen aspectos como la calidad de las instalaciones, los servicios, la logística, la accesibilidad y la experiencia global.

#### **6.4.2. Indicadores de proceso**

Los indicadores de proceso permiten valorar el grado de implementación de la estrategia y el funcionamiento del modelo de gobernanza propuesto. En este sentido, se propone medir la actividad de la mesa MICE de Reus mediante el número de reuniones celebradas anualmente y el nivel de participación de los distintos actores, así como el número de empresas y entidades adheridas al club de producto MICE.

Asimismo, se plantea el seguimiento de las acciones de formación y profesionalización, a través del número de sesiones formativas realizadas y del número de personas participantes. En el ámbito de la promoción y captación, se incluyen indicadores como el número de candidaturas presentadas para la captación de eventos, la participación en ferias y encuentros sectoriales MICE y la organización de viajes de familiarización o visitas de inspección. Finalmente, se propone monitorizar el desarrollo del producto mediante el número de paquetes MICE diseñados y comercializados y el número de acuerdos de colaboración formalizados con destinos del entorno.

#### **6.4.3. Indicadores de seguimiento**

Para garantizar la utilidad del sistema de indicadores, se recomienda establecer una periodicidad anual del seguimiento mediante la elaboración de un informe sintético de resultados MICE. Este informe debería recoger los principales indicadores definidos y permitir una corporación interanual que facilite la toma de decisiones.

En la medida de lo posible, los datos obtenidos deberían integrarse en los sistemas de información turística existentes a nivel municipal o supramunicipal. Los resultados del seguimiento servirán como base para revisar y ajustar el plan de acción, reforzando aquellas medidas que presentan un mayor impacto y reorientando las acciones que no alcancen los objetivos previstos

## 7. CONCLUSIONES

El presente Trabajo de Fin de Grado ha tenido como objetivo analizar el grado de desarrollo y el potencial de la ciudad de Reus como destino MICE, situándola en el contexto de las ciudades medianas y evaluando su capacidad para integrar este segmento con su identidad cultural y urbana. A partir de la revisión bibliográfica y documental, el diagnóstico del destino, el análisis comparado mediante benchmarking y el contraste cualitativo con agentes vinculados a la actividad turística y a la organización de eventos, se ha podido realizar una evaluación aplicada del encaje del turismo MICE en el modelo turístico local.

Los resultados del estudio permiten afirmar que Reus dispone de una base funcional suficiente para competir en el segmento MICE, especialmente en formatos de pequeña y mediana escala. La ciudad cuenta con equipamientos para la celebración de eventos, una oferta hotelera capaz de atender a grupos profesionales y una localización estratégica dentro del eje Tarragona-Costa Daurada-Barcelona, que facilita la captación de demanda de proximidad. A ello se suma una oferta complementaria basada en el patrimonio modernista, la gastronomía y el entorno territorial, con potencial para enriquecer el componente experiencial de los eventos y reforzar la satisfacción y la reputación del destino.

No obstante, el análisis pone manifiesto que este potencial no se traduce todavía de forma sistemática en un producto MICE estructurado y claramente comercializable. La ausencia de paquetes definidos, propuestas tipo y un relato MICE unificado limita la capacidad de Reus para competir en igualdad de condiciones con destinos próximos que ya operan con herramientas profesionales de captación y gestión. En este sentido, la ciudad se encuentra en una fase incipiente de desarrollo del producto, donde los recursos existen, pero requieren una mayor articulación.

Desde el punto de vista del posicionamiento competitivo, el diagnóstico evidencia que Reus presenta ventajas claras para atraer eventos regionales, corporativos y asociativos de escala contenida, pero enfrenta dificultades para captar congresos de mayor tamaño. Estas limitaciones se explican, por un lado, por una notoriedad reducida en el mercado MICE en comparación con destinos cercanos más consolidados y, por otro, por determinados condicionantes operativos que inciden en la experiencia del organizador y del asistente, especialmente en momentos de alta concentración de eventos (movilidad, coordinación logística y simplificación del acceso a servicios).

En este contexto, el trabajo confirma que la estrategia más realista para Reus no pasa por competir en volumen, sino por consolidar un nicho defendible, basado en reuniones, jornadas profesionales y eventos corporativos que valoren un entorno urbano manejable, una propuesta cultural diferenciadora y una relación equilibrada entre calidad, proximidad y costes. Esta orientación resulta coherente tanto con las características del destino como con las tendencias actuales del mercado MICE, que muestran un creciente interés por formatos más próximos, flexibles y experienciales.

Uno de los elementos centrales identificados en el análisis es la gobernanza y coordinación del producto MICE. La competitividad en este segmento no depende únicamente de la disponibilidad de infraestructuras, sino de la capacidad de funcionar como un “destino organizado”, con mecanismo claros de promoción, captación, atención al organizador y coordinación entre actores públicos y privados. Aunque Reus cuenta con agentes relevantes con experiencia, el estudio detecta margen de mejora en la definición de roles, la existencia de una ventanilla única, los tiempos de respuesta y el uso de herramientas comerciales compartidas. El benchmarking realizado refuerza esta conclusión, al mostrar que las ciudades medianas que han consolidado su posicionamiento MICE lo han hecho mediante la profesionalización de la gestión y la generación de confianza en los organizadores.

Finalmente, este trabajo presenta limitaciones propias de un estudio aplicado de carácter exploratorio, derivadas principalmente del acceso a datos homogéneos y del alcance de las fuentes primarias disponibles. No obstante, cabe destacar que este TFG constituye una aproximación pionera del análisis del turismo MICE de la ciudad de Reus, ya que no se han identificado trabajos académicos previos que aborden esta temática de forma específica y sistemática. En este sentido, futuras líneas de investigación podrían profundizar en la medición del impacto económico del MICE en el destino, en el análisis detallado de la demanda potencial por sectores y en la evaluación longitudinal de indicadores que permitan valorar la efectividad real de las acciones propuestas.

En conjunto, la evidencia recopilada permite concluir que Reus cuenta con condiciones reales para consolidarse como destino emergente en el turismo de reuniones, siempre que priorice la gobernanza, la estructuración del producto y la diferenciación cultural como pilares de su competitividad futura.

## BIBLIOGRAFÍA

firaReus Events. (2025, 29 septiembre). *FirAReus Events – Centre de Convencions, Fires y congressos*. <https://www.firareus.com/>

Reus.Cat. (s. f.). *Reus inicia las acciones de promoción del 2025 en la Feria internacional de turismo Fitur*. Ayuntamiento de Reus. <https://www.reus.cat/es/noticia/reus-inicia-las-acciones-de-promoci%C3%B3n-de-2025-la-feria-internacional-de-turismo-fitur>

*Tourism Data System - MICE*. (s. f.). <https://mice.tourism-data-system.cat/>

*Plan de marketing para el desarrollo del turismo MICE en Santander*. (2018, julio). Repositorio Abierto de la Universidad de Cantabria. <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/14651>

*Qui som | Costa Brava Girona CB*. (2025, 5 junio). Costa Brava Girona CB. <https://costabravagironacb.com/qui-som/>

*Convention Centre - PortAventura Business & Events*. (s. f.). PortAventura Business & Events. <https://www.portaventuraevents.com/en/convention-centre/>

*ANÁLISIS TURISMO MICE. CASO DE LA PROVINCIA DE ALICANTE*. (s. f.). Repositorio Universidad de Alicante. <https://rua.ua.es/server/api/core/bitstreams/65e9ff11-2d89-4934-9252-e907153c97c4/content>

*ANÁLISIS ECONÓMICO DEL TURISMO MICE EN LA COMUNITAT VALENCIANA*. (2023). Repositorio Institucional UPV. <https://riunet.upv.es/server/api/core/bitstreams/b3ddd340-f970-4247-92e8-30028e4004f9/content>

*Catalunya Convention Bureau*. (s. f.). <https://www.catalunya.com/es/mice/catalunya-convention-bureau>

*Barcelona Convention Bureau*. (s. f.). <https://www.barcelonaconventionbureau.com/>

*Home | Reus*. (s. f.). <https://www.reusturisme.cat/>

*MICE Market Size, Share and Growth | Industry Report, 2030.* (s. f.).  
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/mice-market-report>

*UN Tourism Data Dashboard | Key Indicators.* (s. f.). <https://www.untourism.int/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard>

Cárdenas-García, P. J., & Pulido-Fernández, J. I. (2019). *El turismo de reuniones como factor de competitividad en destinos urbanos.* *Revista de Estudios Turísticos*, (215), 55–74.

Davidson, R., & Rogers, T. (2016). *Marketing Destinations and Venues for Conferences, Conventions and Business Events* (2nd ed.). Routledge.

García-Hernández, M. (2020). *El turismo MICE como herramienta de desestacionalización y desarrollo local.* *Cuadernos de Turismo*, (46), 189–210.

ICCA – International Congress and Convention Association. (2023). *ICCA Statistics Report: Country and City Rankings 2023.* Amsterdam: ICCA.

UNWTO – World Tourism Organization. (2022). *Global Report on the MICE Tourism Industry.* Madrid: UNWTO.

Swarbrooke, J., & Horner, S. (2019). *Business Travel and Tourism* (2nd ed.). Routledge.

*Progress and prospects for event tourism research.* (2016, febrero). ScienceDirect.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517715000679?via%3Dihub>

*Global Search | UN Tourism.* (s. f.). <https://www.untourism.int/search?keys=mice>

*ICCA - International Congress and Convention Association - Home.* (s. f.).  
<https://www.iccaworld.org/>

Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>

Event Tourism: Definition, Evolution, and Research. (2007). *ScienceDirect*, 29(3).  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517707001719?via=ihub>

Weber, K., & Chon, K. S. (2002). *Convention tourism: International research and industry perspectives*. Psychology Press.

Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition*. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90

Kotler, P. (2022). *Marketing for hospitality and tourism*. UK.: Pearson Education Limited

Getz, D., & Page, S. J. (2016). *Event studies: Theory, research and policy for planned events* (3rd ed.). Routledge

Institut d'Estadística de Catalunya. (2025). <https://www.idescat.cat/>

SCB. (s. f.). SCB. <https://scb.es/en/>

*Palau de Congressos de Girona*. (s. f.). <https://gironacongressos.girona.cat/cat/index.php>

Turismo de Córdoba. (s. f.). <https://www.turismodecordoba.org/>

Oficina de Congresos de Burgos – Oficina de Congresos de Burgos. (s. f.).  
<https://congresosburgos.com/>

## **ANEXOS I: ENTREVISTA AL JEFE DE RECEPCIÓN DEL HOTEL NH CIUTAT DE REUS**

**Nadia - ¿Cuál es el rol y la relación MICE con el hotel?**

Juan Miguel - La mayoría de reservas son de grupos que nos vienen de la central, grupos deportivos o grupos corporativos.

**Nadia - ¿Cómo ha evolucionado esta demanda en los últimos 3-5 años?**

Juan Miguel – Esta demanda ha bajado, ha bajado porque después de la pandemia muchas empresas han optado por tener pequeños espacios dónde hacer sus propias reuniones, es decir, que muchas salas que antes se vendían no se venden y ahora se venden sólo las habitaciones, la tendencia es a la baja.

**Nadia – ¿Cuáles son los requisitos que piden estos grupos normalmente cuando vienen?**

Juan Miguel – Los grupos corporativos quieren sala de reunión, normalmente quieren de comido tipo lunch o también tipo aperitivo, también piden coffee break, piden sala, habitación más comida y coffee break. Y los deportivos suelen venir en fin de semana, porque hay competiciones en la ciudad o cerca de la ciudad y puede ser entre alojamiento y desayuno, media pensión o pensión completa.

**Nadia - ¿Aproximadamente, cuál es la ocupación anual que proviene de este sector del MICE?**

Juan Miguel – En el hotel puede ser un 10%.

**Nadia - ¿De qué procedencias vienen mayoritariamente, geográficamente?**

Juan Miguel – Todos son de España.

**Nadia - ¿Cómo se integran los activos culturales de Reus, con las propuestas de los grupos? ¿Influye el modernismo, la gastronomía o los espacios que hay en Reus, en los grupos que vienen aquí?**

Juan Miguel – Bueno, los grupos MICE para nosotros son grupos que vienen con salones ya sea la mayoría de veces para reunirse o como los equipos deportivos que necesitan un salón para reunirse y otro salón sólo para comer. Entonces en los equipos deportivos no influye la gastronomía ni la parte cultural, modernismo de la ciudad y los grupos corporativos lo que normalmente quieren es hacer una reunión, reunirse en el hotel, hacer un break, tomarse un café, volver a reunirse, incluso comer en el hotel y continuar la reunión por la tarde. Son muy pocos los que luego buscan el modernismo, la gastronomía de la ciudad. Los que lo buscan normalmente son grupos que reservan en alojamiento y desayuno sin ningún tipo de salón, entonces ellos mismos gestionan sus comidas fuera del hotel, gestionan sus visitas al modernismo, al Priorato, etc, aquí sólo vienen de alojamiento y desayuno, entonces para nosotros ya no son grupos MICE, ya no vienen con salón y la gastronomía y la cultura la hacen fuera del hotel pero se lo han buscado ellos.

**Nadia – La infraestructura que hay en la ciudad para estos eventos, como FiraReus, el acceso que hay con el transporte, ¿Cómo valoras esta accesibilidad para los grupos que vienen a la ciudad, pero que quieren ir hacia la Fira?**

Juan Miguel – Hacia FiraReus, si es verdad que cuando hay congresos, muy pocos preparan para la gente alojada, autobuses para que vayan y vuelvan, entonces suele haber conflicto porque si no están este tipo de autobuses, la gente que vaya a las conferencias o a los congresos lo que quieren es rapidez. Entonces, el servicio de buses de la ciudad, que los lleva allí sale cada hora, hora y pico, y estas personas necesitan un taxi. Entonces hay una deficiencia de taxis cuando hay un congreso. Hay muy pocos, y los clientes tienen que esperar y se ponen nerviosos. Igual que la frecuencia del bus que es muy poca. Cuando hay un congreso tendría que haber una coordinación entre la Fira de Reus, el ayuntamiento y Reus Transport, para facilitar que hubieses al menos en la entrada y salida de los congresos, cada veinte minutos un bus que los pudiera llevar.

**Nadia – La capacidad de las salas que hay en el hotel, ¿limita o impulsa determinadas tipologías de eventos? ¿Podrían ser más pequeñas o más grandes?**

Juan Miguel – En un principio por el volumen de demanda que hay, son suficientes, porque tenemos dos salas con capacidad para 50-60 personas, independientemente del montaje que quieran, y una para más de 100 personas. Evidentemente, si nos piden 300 o 400, tienen que ir a un centro de congresos que eso ya lo tiene la Fira de Reus.

**Nadia - ¿Cómo crees que funciona la colaboración entre Reus Promoció y la FiraReus? El contacto que hay entre ellos, los paquetes que tienen...**

Juan Miguel – Lo desconocemos porque nosotros no tenemos esa información. Quizás sí que tienen mucha colaboración, pero no lo sabemos.

**Nadia - ¿Qué se valoran más los asistentes que vienen a los eventos aquí en Reus?**

Juan Miguel – Normalmente, cuando se realiza un evento MICE aquí, lo que valoran más es por la zona. Si ellos tienen que hacer un evento donde van a venir personas de Reus, Tarragona, Baix Camp, Tarragonès, la situación de Reus es más cercana y accesible que por ejemplo Tarragona. Tarragona tal y como es la ciudad, es más complicado, al haber mucho más tráfico, la infraestructura, etc, que aquí en Reus. Muchas veces, laboratorios o empresas que tienen filiales en Tarragona o Polígonos de alrededor del Baix Camp, la ven como una ubicación perfecta para enviar a sus comerciales o sus trabajadores.

**Nadia - ¿Cuáles son los principales obstáculos cuando confirmas un grupo MICE? Las fechas, precios...**

Juan Miguel – Normalmente suelen ser las fechas más que los precios. Porque claro, si lo piden con mucha antelación no hay problema, pero si lo piden con poca antelación, el hotel puede tener eventos, porque en el momento que tenemos un evento sea una comida o cena, les puede molestar el ruido, o que pidan con poca antelación pero que tengamos sala disponible pero pocas habitaciones. Ese es el mayor obstáculo.

**Nadia - ¿Qué prácticas de accesibilidad y sostenibilidad aplicáis aquí? ¿Cuáles exigen los clientes?**

Juan Miguel – Nosotros al ser una cadena, estamos bastante al día de todo lo que se pide a nivel español y a nivel europeo. Porque estos son ya unos estándares que vienen con la cadena. Cualquier cosa de sostenibilidad, etc, la cadena ya se preocupa de que tengamos estos sellos de calidad o medioambientales, para que no solo aquí, si no desde Europa, se puedan interesar en nuestro hotel.

**Nadia - ¿Algunos materiales o acciones comerciales que más ayudan a cerrar las reservas de los eventos? Dossiers que se ofrecen, fam trips...**

Juan Miguel – No, lo fundamental es la ubicación, dónde se realiza el evento y si se realiza a los alrededores de la ciudad etc, eso, es lo que hace que cualquier tipo de evento se cierre más rápido.

**Nadia – Si mañana compitiera por un congreso de 200-300 personas, ¿Qué propuesta distintiva haría apoyándose en la identidad cultural de Reus?**

Juan Miguel – Primero que no podría luchar, que tendría que ser para un congreso de 100 personas, lo que les ofrecería si me pidieran sería pues hacer alguna cosa cultural, evidentemente el modernismo de Reus, para grupos corporativos también les podría ofrecer un tour vinícola ya sea por el Priorat, Conca de Barberá, Terra Alta y si fuese un equipo deportivo, evidentemente algo más de ocio, volvería a ser el modernismo y luego PortAventura.

**Nadia - ¿Qué tres acciones a 12 meses aumentarían las pernoctaciones MICE en Reus des de la vista hotelera?**

Juan Miguel – Des del hotel es difícil, porque nosotros no podemos captar congresos, pero evidentemente cuando en la ciudad se realizan eventos deportivos, congresos o festivales, eso nos haría aumentar primero los grupos y quizás la parte MICE. Porque muchas veces hemos tenido que hay congresos grandes de laboratorios en la Fira, vamos a poner de ejemplo unos laboratorios que han cogido nuestro hotel, aparte de estar en el congreso, cogen una sala para estar ellos, aprovechan y hacen reuniones. Lo que hablamos es que hay que diferenciar entre MICE que vienen con salones y grupos que vienen sin salones. Los grupos sin salones, lo que decía antes, festivales, grupos deportivos... promocionar un poco más el modernismo, y sobre todo congresos, coger más congresos. Hacer más congresos nacionales, porque evidentemente los congresos que no son nacionales, si es solo respecto a Cataluña, la gente solo viene y se va, si dura un día, si duran más de un día, evidentemente se hospedan en los hoteles. Pero si son de un día, vienen gente de Lleida, Tarragona, Barcelona, Terres de l'Ebre, hacen una hora, hora y media de viaje o incluso Girona dos horas, la gente va y viene, no necesitan alojarse.

**Nadia - ¿Crees que son pocos los eventos que se hacen?**

Juan Miguel – Son pocos, sí.

**Nadia - ¿Crees que están intentando aumentar cada vez más?**

Juan Miguel – No lo sé, porque no se la política que tiene la Fira de Reus con los eventos, pero evidentemente estamos en una zona muy difícil, porque Reus no es capital, que es Tarragona. Normalmente buscan capitales, Tarragona tiene un atractivo, que es aparte que tiene playa, otra cosa más es que PortAventura tiene un centro de eventos. Antiguamente cuando había el Rally Catalunya, pues teníamos MICE, porque venían a alojarse aquí y equipos alemanes de competición de coches se alojaban aquí y también se reunión o querían una sala para toda la semana, para ellos tener allí como una oficina etc, pero des de que el Rally se hace la salida des de PortAventura y el regreso a PortAventura, utilizan los salones de PortAventura, los hoteles de PortAventura, y entonces claro, luego otro evento que por lo mismo, era también un evento deportivo, que traía lo mismo, grupos MICE aunque fueran deportivos, que era la competición ciclista de Pobla de la Mussara. Traía 6.000 personas a la ciudad, y también los equipos de marcas de bicicletas también nos cogían los salones, para poder reunirse cada día, usarlo de oficina y entonces para nosotros también es un grupo MICE. Esas 6.000 personas ahora no nos vienen nadie, porque ahora la salida en vez de ser desde Reus es desde Salou, entonces esto lo hacen des de Salou, desde otros hoteles y cogen allí las habitaciones, las salas, las comidas, etc.

**Nadia - ¿Hay alguna cosa clave que no te haya preguntado para pasar de una ciudad cultural a una ciudad MICE con éxito?**

Juan Miguel – Bueno, pus un poco como la pregunta anterior, las ciudades MICE con éxito, son las capitales de provincia. Las multinacionales cuando lo miran, para hacer un congreso, una reunión grande, etc, miran las capitales de provincia. Primero, porque hay más hoteles, segundo, porque normalmente hay más transporte para llegar, hay más transporte desde Barcelona, tanto si se hace en Tarragona, Girona o Lleida está bien conectado. Como somos una cadena, tenemos otros hoteles, sabemos que si realizamos más eventos en las capitales como Lleida que tenemos hotel, allí hacen muchos más congresos y llegan más grupos MICE, que a nosotros aquí. Y Tarragona por supuesto, hace muchos más que nosotros, cuando tienen que elegir donde hacer un congreso, pues buscan las capitales. Van a capitales de

provincia que saben que si es un congreso grande hay más hoteles, hay más comunicación, etc. Que no solo tenemos Tarragona, tenemos PortAventura, que también ellos buscan este tipo de congresos o eventos grandes, porque tienen capacidad muy grande para alojarlos, capacidad muy grande para hacer una reunión y capacidad muy grande para darles de comer. Entonces claro, si lo juntas todo, y no te tienes que mover en 10 km<sup>2</sup>, es mejor. Aquí se tienen que mover en taxi hasta el centro de eventos, no hay buena comunicación de autobuses, etc, allí en PortAventura se lo proporcionan todo. Incluso hay hoteles en Salou que por captar también eventos, etc, les ponen autobuses que tienen propios, cuando tienen los vuelos chárter que llegan en verano, los utilizan en invierno, para ir a recoger clientes a Barcelona para ir a hacer sus propios eventos en Salou. Y esa capacidad pues nosotros no la tenemos

**Nadia – Así como última pregunta, ¿crees que a Reus le sale mejor tener eventos así culturales como la Fira del Oli que ha habido este fin de semana, o traer a gente MICE a la FiraReus?**

Juan Miguel – Tanto las ferias de aceite, vino... es más a nivel provincial. La del aceite se le ha dado más publicidad, que todos los hoteles de la ciudad participábamos, haciendo un descuento, pero bueno, no mueve MICE, solo mueve individuales, no mueve grupos. Viene gente individual, tanto a nuestro hotel etc, pero al coger la habitación, porque luego tienen lo del aceite. Cuando es del vino, no somos la única ciudad que podemos hacer una feria del vino, primero porque no somos una ciudad vinícola, entonces hay ferias cada semana en todos los puntos de España de vinos. Como mucho hay grupos que si hacen, no en estas ferias, sino grupos franceses, grupos italianos o americanos que se alojan aquí para ir a visitar los vinos del Priorat. Que a lo mejor se están tres días, visitan una vez el Priorato, otra el modernismo de Reus y otra la zona romana de Tarragona. Pero los eventos que se hacen aquí son para individuales o para gente de la provincia. Como mucho gente de Barcelona, pero te vendrá individual.

**Nadia – Que se centran más en la parte cultural de la ciudad, no les “interesa” por así decirlo, atraer la parte MICE.**

Juan Miguel – No, porque aparte son eventos de fin de semana. Claro, aquí como he dicho antes son o deportivos o corporativos. En el momento que no son deportivos o corporativos nos vendrán lo que son individuales o grupitos que no necesitan salones.

## DIAGNÓSTICO

La entrevista realizada al responsable de recepción del NH Ciutat de Reus permite aproximarse al papel que el alojamiento hotelero desempeña en el segmento MICE de la ciudad y matizar su peso real dentro de la actividad turística. Según su experiencia, el turismo de reuniones representa únicamente una fracción minoritaria de la ocupación anual del establecimiento, en torno a un 10 %. Tras la pandemia, muchas empresas han optado por disponer de sus propios espacios de reunión en sus sedes, de manera que la demanda de salas externas se ha reducido y el hotel vende hoy más habitaciones que servicios puramente vinculados a reuniones. Los grupos que generan actividad MICE se concentran principalmente en dos tipologías: por un lado, equipos deportivos que se alojan en régimen de media pensión o pensión completa los fines de semana; por otro, grupos corporativos que contratan sala, coffee breaks y comidas tipo lunch para encuentros de trabajo de carácter interno.

Desde la perspectiva del establecimiento, la conexión entre el turismo cultural y el turismo de negocios aparece todavía poco desarrollada. Aunque el entrevistado reconoce el potencial del patrimonio modernista y de la oferta enoturística del entorno (Priorat, Conca de Barberà, Terra Alta), estos recursos se utilizan sobre todo en el caso de grupos alojados sin servicios de reunión, que organizan por su cuenta las visitas y actividades culturales. En cambio, los grupos que contratan salas y servicios MICE tienden a concentrar su agenda en el propio hotel (reuniones, pausas café y comidas) y rara vez incorporan elementos culturales o gastronómicos en el programa. Esta desconexión refuerza la idea de que la ciudad se percibe todavía, desde el punto de vista operativo, como un escenario funcional para encuentros de proximidad más que como un destino donde la identidad cultural se integre de forma sistemática en la propuesta de valor MICE.

La entrevista también pone de manifiesto varios condicionantes estructurales que limitan el desarrollo del segmento MICE en Reus. Por un lado, aunque la capacidad del NH Ciutat de Reus es adecuada para grupos de hasta un centenar de asistentes (con varias salas de tamaño medio), los eventos de mayor formato se derivan a FiraReus, lo que obliga a articular desplazamientos específicos entre hotel y recinto ferial. En este punto, el entrevistado señala la escasa frecuencia del transporte público y la limitada disponibilidad de taxis en momentos punta como un factor crítico que afecta a la experiencia del delegado. Por otro lado, se constata una falta de información sobre la coordinación entre los agentes públicos responsables de la promoción y la gestión de eventos (Reus Promoció y FiraReus), así como

una cierta desconexión entre estos y el sector hotelero. Todo ello se combina con una competencia intensa de destinos cercanos, especialmente Tarragona y el área de PortAventura, que ofrecen una mayor capacidad de alojamiento, mejores conexiones y productos MICE “integrados”, capaces de absorber congresos de gran formato que en el pasado habían tenido como base Reus.

Código temático	Descripción	Cita representativa*	Implicación para el TFG
Demanda MICE minoritaria	El segmento MICE existe pero supone una parte reducida de la ocupación anual y ha perdido peso tras la pandemia.	“El MICE representa una parte pequeña de la ocupación del hotel, aproximadamente alrededor de un 10 %, y en los últimos años hemos vendido más habitaciones que salas de reunión.”	Refuerza la idea de que el paso del turismo cultural al de negocios está aún en una fase incipiente y que el destino no depende del MICE, sino que lo incorpora como complemento.
Tipologías de grupos	Predominan dos perfiles: grupos deportivos de fin de semana y grupos corporativos internos que utilizan sala, coffee breaks y comidas.	“Principalmente trabajamos con dos tipos de grupos: equipos deportivos y empresas que vienen a hacer reuniones internas con sala, coffee break y almuerzo.”	Permite caracterizar el “MICE real” de Reus como un MICE de proximidad y pequeño/mediano formato, útil para definir el público objetivo en la estrategia.
Cultura ↔ MICE desconectados	Los recursos culturales y enoturísticos se utilizan más por grupos sin sala que por el MICE corporativo alojado con reuniones.	“Los grupos que más aprovechan el modernismo o las visitas a bodegas suelen ser los que no usan salones; los que vienen a reunión normalmente se quedan en el hotel entre sesiones y comidas.”	Evidencia la brecha entre turismo cultural y negocios, y justifica propuestas para integrar productos culturales en los programas MICE (visitas, cenas en espacios singulares, etc.).
Capacidad y derivación a FiraReus	El hotel cubre bien grupos hasta ~100 personas, pero eventos grandes deben dirigirse a FiraReus.	“Tenemos varias salas que funcionan bien para grupos medios, pero si hablamos de 300 o 400 personas, eso ya es territorio de FiraReus.”	Sitúa el rol del hotel dentro del ecosistema MICE local: actor clave para grupos medianos y soporte de alojamiento para eventos mayores en la Fira.

Movilidad y transporte	La conexión entre hoteles y FiraReus se percibe como un cuello de botella, con bus poco frecuente y taxis insuficientes en horas punta.	“Cuando hay congresos en la Fira, el problema casi siempre es el transporte: el bus pasa poco y no hay suficientes taxis, así que la gente tiene que esperar.”	Aporta evidencia para proponer medidas de mejora de la movilidad (lanzaderas, refuerzos puntuales) como condición necesaria para consolidar el destino MICE.
Gobernanza y coordinación	El hotel desconoce en detalle cómo se coordinan Reus Promoció y FiraReus, y percibe poca integración operativa.	“Desde el hotel no vemos muy claro cómo se organizan entre ellos; nosotros nos enteramos cuando el evento ya está confirmado.”	Señala una debilidad en la gobernanza del destino MICE y respalda la necesidad de mecanismos de coordinación más visibles e inclusivos para el sector privado.
Competitividad regional	Tarragona y, sobre todo, el área de PortAventura se perciben como competidores con más capacidad y productos integrados.	“Para congresos grandes, muchas veces se van a Tarragona o a PortAventura, porque allí tienen más hoteles, mejor conexión y todo muy integrado en un mismo recinto.”	Sirve para el benchmarking: ayuda a explicar por qué ciertos eventos se deslocalizan y qué ventajas competitivas deberían fortalecerse en Reus.
Eventos tructores y oportunidades	La pérdida de grandes eventos deportivos (rally, pruebas ciclistas) se percibe como una pérdida de demanda MICE; se apunta a la oportunidad de captar congresos nacionales de varios días.	“Cuando se celebraban aquí eventos como el rally o la cicloturista, el movimiento de grupos y salones era mucho mayor que ahora.”	Respalda propuestas orientadas a recuperar o sustituir eventos tructores y a focalizar la captación en congresos multidarios que generen pernoctaciones y gasto.

Tabla 12: Síntesis del diagnóstico del NH Ciutat de Reus. Fuente: Elaboración propia.

## **ANEXOS II: ENTREVISTA A LA TÉCNICA DE REUS PROMOCIÓ**

**Nadia - ¿Qué prioridad tiene actualmente el turismo MICE dentro de la estrategia turística de Reus?**

Cristina - Pues mira, el MICE es una línea bastante prioritaria para nosotros. No es el turismo mayoritario de la ciudad, pero sí es estratégico porque nos ayuda mucho a diversificar la demanda y a atraer visitantes fuera de temporada. El enfoque ahora mismo es bastante realista: trabajamos sobre todo el mercado de proximidad y, a medio plazo, la idea es ir consolidando Reus como un destino MICE de escala media, con recursos ajustados pero bien coordinados.

**Nadia - ¿Y cómo se traduce la identidad cultural de Reus en una propuesta de valor MICE?**

Cristina - Aquí es donde Reus tiene mucho potencial. Nosotros siempre intentamos vincular el MICE con la identidad de la ciudad: el modernismo, Gaudí, el vermut, la gastronomía, el comercio... Todo eso forma parte del relato. No competimos con grandes ciudades, sino que ofrecemos eventos con personalidad, fáciles de organizar y con una experiencia muy local y auténtica.

**Nadia - ¿Qué tipo de acciones de captación estáis haciendo ahora mismo y qué resultados destacarías?**

Cristina - Sobre todo trabajamos mucho el contacto directo y el networking profesional. A veces participamos en ferias, pero siempre de forma muy seleccionada. También hay trabajo digital y, sobre todo, mucha coordinación con hoteles y espacios para detectar oportunidades. Los resultados los medimos más por contactos, solicitudes y eventos que se acaban cerrando que por grandes volúmenes.

**Nadia - Desde tu punto de vista, ¿qué tipos de eventos o sectores encajan mejor en Reus?**

Cristina - Claramente reuniones pequeñas y medianas, jornadas profesionales, formaciones, asociaciones... Reus funciona muy bien para eventos de tamaño medio, que valoran la

proximidad, la facilidad logística y el entorno. Y si además están relacionados con sectores afines al territorio, como educación, salud, comercio o gastronomía, todavía mejor.

**Nadia - ¿Cómo valoras la coordinación entre los distintos agentes implicados en el MICE?**

Cristina - A nivel operativo, cuando hay coordinación, funciona muy bien. El reto está más en la parte comercial: ir todos a una, con mensajes claros y tiempos de respuesta rápidos. Cuando Reus Promoció, FiraReus y los hoteles trabajamos de forma alineada, la captación mejora mucho.

**Nadia - ¿Qué tipo de apoyos ofrecéis al organizador cuando quiere traer un evento a Reus?**

Cristina - Normalmente ofrecemos asesoramiento general: espacios, proveedores, ideas de programa social, logística... Hacemos un poco de nexo entre el organizador y el territorio. No es tanto un incentivo económico como un acompañamiento práctico para facilitarle el trabajo.

**Nadia - ¿Cómo medís el impacto del turismo MICE en la ciudad?**

Cristina - Medimos cosas como número de eventos, asistentes estimados, ocupación en determinadas fechas, impacto en temporada baja... También intentamos recoger satisfacción y retorno cualitativo, aunque aquí todavía hay margen de mejora para sistematizar mejor los datos.

**Nadia - En cuanto a conectividad y accesos, ¿qué destacarías?**

Cristina - Como fortalezas, la ubicación y que Reus es una ciudad muy manejable, se puede hacer casi todo a pie. Como puntos a mejorar, a veces la percepción externa de accesibilidad o visibilidad frente a destinos más grandes, aunque en la práctica no suele ser un problema real.

**Nadia - ¿Crees que hay sinergias reales entre el calendario cultural y los eventos MICE?**

Cristina - Sí, totalmente. El calendario cultural es un valor añadido clarísimo para los eventos. Intentamos evitar solapes complicados y, cuando se puede, integrar actividades culturales como parte del programa social. Los espacios singulares funcionan muy bien para esto.

**Nadia - ¿Cómo se está trabajando la sostenibilidad y la accesibilidad en los eventos?**

Cristina - Es una línea cada vez más presente. Se intenta priorizar proveedores locales, reducir residuos y garantizar espacios accesibles. Aún nos falta sistematizarlo mejor, pero la sensibilidad está ahí y cada vez los organizadores también lo piden más.

**Nadia - En comparación con otros destinos, ¿dónde dirías que está Reus?**

Cristina - Reus compite con otras ciudades medianas, pero su ventaja es la identidad cultural y la escala. No somos una gran capital, pero eso también juega a favor: todo es más cercano, más auténtico y fácil de gestionar.

**Nadia - ¿Cuáles dirías que son ahora mismo las principales barreras?**

Cristina - Reforzar la marca MICE, mejorar herramientas comerciales y digitales, y seguir avanzando en coordinación. También hay retos puntuales de presupuesto o de percepción de oferta, pero son cosas que se pueden trabajar.

**Nadia - ¿Qué materiales crees que echa más de menos un organizador?**

Cristina - Una web MICE clara, propuestas tipo y casos de éxito... Todo lo que facilite decidir rápido y tener una visión clara del destino.

**Nadia - ¿Y la colaboración con el comercio, la cultura o la educación?**

Cristina - Tiene muchísimo potencial. El comercio, la restauración y las entidades culturales pueden aportar mucho valor a los eventos y al legado que dejan en la ciudad. Es una línea que vale la pena seguir reforzando.

**Nadia - Para acabar, si tuvieras que elegir tres iniciativas prioritarias a corto-medio plazo, ¿cuáles serían?**

Cristina - Primero, tener un kit MICE del destino bien estructurado. Segundo, mejorar el circuito de captación y respuesta entre agentes. Y tercero, diseñar paquetes MICE claros, con experiencias culturales integradas, para distintos tipos de eventos.

**Nadia - ¿Sería posible compartir algún material o datos para el TFG?**

Cristina - En este caso no, porque la mayoría de los materiales y datos que manejamos son de uso interno.

## **DIAGNÓSTICO**

La entrevista realizada a la técnica de Reus Promoció permite analizar el papel estratégico que el turismo MICE desempeña actualmente en la política turística local, así como identificar sus principales avances, limitaciones y líneas de mejora. Desde una perspectiva institucional, el MICE se concibe como un segmento complementario y estratégico, orientado principalmente a la diversificación de la demanda, la desestacionalización y la generación de impacto económico en sectores como la hostelería, la restauración y el comercio local. No obstante, se reconoce que su desarrollo se encuentra todavía en una fase de consolidación, con un enfoque realista y progresivo.

Uno de los principales valores diferenciales señalados es la identidad cultural de Reus, que constituye la base del relato del destino MICE. Elementos como el modernismo, la figura de Gaudí, el vermut, la gastronomía y el carácter comercial de la ciudad se consideran activos clave para construir una propuesta de valor diferenciada frente a grandes destinos urbanos. Sin embargo, esta identidad se integra sobre todo en la fase experiencial del evento y no siempre forma parte de paquetes MICE estructurados, lo que limita su capacidad de posicionamiento como producto claramente definido.

En términos de captación, la estrategia se apoya fundamentalmente en el contacto directo, el networking profesional y la coordinación con agentes locales, más que en grandes campañas promocionales o en la presencia sistemática en ferias internacionales. Esta aproximación responde tanto a la escala del destino como a la priorización del mercado de proximidad y de eventos de pequeño y mediano formato. Los resultados se evalúan principalmente a través de indicadores operativos (contactos, solicitudes y eventos confirmados), evidenciando una

ausencia de un sistema integral de medición del impacto MICE desde la perspectiva del destino.

La entrevista también pone de relieve que Reus presenta un buen encaje para reuniones corporativas, jornadas profesionales y eventos asociativos de tamaño medio, especialmente aquellos vinculados a sectores con afinidad territorial. La escala urbana, la facilidad logística y la cercanía entre recursos se identifican como fortalezas claras. No obstante, persisten barreras estructurales, como la necesidad de reforzar la marca MICE, mejorar las herramientas comerciales y digitales específicas (web, kits, materiales unificados) y avanzar en la coordinación comercial entre los distintos agentes implicados.

Desde el punto de vista de la gobernanza, se reconoce que la coordinación funciona mejor a nivel operativo que estratégico-comercial. La falta de circuitos claros de captación y respuesta conjunta limita la eficiencia del destino y refuerza una percepción fragmentada de la oferta MICE. Asimismo, aunque se detecta una creciente sensibilidad hacia la sostenibilidad y la accesibilidad en la organización de eventos, estas dimensiones aún no están plenamente sistematizadas mediante protocolos comunes o certificaciones específicas.

En conjunto, el diagnóstico institucional refleja que Reus dispone de activos culturales y territoriales sólidos para el desarrollo del turismo MICE, pero requiere avanzar hacia una mayor estructuración del producto, una coordinación más visible entre agentes y una definición clara de su posicionamiento competitivo dentro del contexto regional.

Código temático	Descripción	Cita representativa*	Implicación para el TFG
Demanda MICE minoritaria	El MICE se concibe como un segmento estratégico pero complementario, sin un peso mayoritario en el conjunto de la demanda turística de la ciudad.	“El MICE se concibe como un segmento estratégico pero complementario, sin un peso mayoritario en el conjunto de la demanda turística de la ciudad.”	El MICE se concibe como un segmento estratégico pero complementario, sin un peso mayoritario en el conjunto de la demanda turística de la ciudad.
Tipologías de grupos	Predominan reuniones pequeñas y	“Predominan reuniones pequeñas y medianas, jornadas profesionales	Predominan reuniones pequeñas y medianas, jornadas profesionales

	medianas, jornadas profesionales y eventos asociativos, especialmente del mercado de proximidad.	y eventos asociativos, especialmente del mercado de proximidad.”	y eventos asociativos, especialmente del mercado de proximidad.
Cultura ↔ MICE desconectados	La identidad cultural se utiliza como relato, pero no siempre se integra de forma sistemática en paquetes MICE estructurados.	“La identidad cultural se utiliza como relato, pero no siempre se integra de forma sistemática en paquetes MICE estructurados.”	La identidad cultural se utiliza como relato, pero no siempre se integra de forma sistemática en paquetes MICE estructurados.
Capacidad y derivación a FiraReus	Los grandes formatos se concentran en FiraReus, mientras que el resto de espacios cubren eventos de escala media.	“Los grandes formatos se concentran en FiraReus, mientras que el resto de espacios cubren eventos de escala media.”	Los grandes formatos se concentran en FiraReus, mientras que el resto de espacios cubren eventos de escala media.
Movilidad y transporte	La accesibilidad urbana es una fortaleza, pero la movilidad específica en eventos grandes requiere mejoras.	“La accesibilidad urbana es una fortaleza, pero la movilidad específica en eventos grandes requiere mejoras.”	La accesibilidad urbana es una fortaleza, pero la movilidad específica en eventos grandes requiere mejoras.
Gobernanza y coordinación	La coordinación operativa existe, pero la alineación comercial y estratégica puede reforzarse.	“La coordinación operativa existe, pero la alineación comercial y estratégica puede reforzarse.”	La coordinación operativa existe, pero la alineación comercial y estratégica puede reforzarse.
Competitividad regional	Reus compite con otras ciudades medianas desde la diferenciación cultural y la escala urbana.	“Reus compite con otras ciudades medianas desde la diferenciación cultural y la escala urbana.”	Reus compite con otras ciudades medianas desde la diferenciación cultural y la escala urbana.

Eventos tractores y oportunidades	Se identifica la oportunidad de estructurar mejor la captación y crear productos MICE integrados a corto- medio plazo.	“Hay margen para crear productos MICE claros y paquetes bien definidos.”	Sirve como base para el apartado de propuestas y líneas estratégicas futuras.
---	--	---	--

*Tabla 13: Síntesis del diagnóstico de Reus Promoció. Fuente: Elaboración propia.*