



Impulsando el éxito de la gestión estratégica de reuniones

Carlson
Wagonlit
Travel

ACERCA DEL CWT TRAVEL MANAGEMENT INSTITUTE

El CWT Travel Management Institute publica estudios sobre tendencias y mejores prácticas en materia de viajes para ayudar a las empresas a sacar el máximo partido de sus programas de viajes gestionados. *Impulsando el éxito de la gestión estratégica de reuniones* es el último informe en profundidad de una serie en la que se incluyen:

- ▶ *Más rápido, más inteligente,... ¿mejor? Tecnologías y tendencias emergentes y su impacto en la gestión de viajes* (2015).
- ▶ *Servicios móviles: la gestión de los viajes en la economía digital* (2014).
- ▶ *¿En qué punto se encuentra la gestión de viajes? Gastos no controlados, nuevas tecnologías de reserva y el futuro de los programas de viajes de negocios* (2013).
- ▶ *Dominando el laberinto: guía práctica para incrementar los ahorros en transporte aéreo y terrestre* (2012).
- ▶ *Servicios al viajero de negocios: buscando la fórmula adecuada* (2011).

Para leer este informe y descargar una copia, por favor visite
<http://carlsonwagonlit.com/research2016>

Este informe se ha elaborado en colaboración con The BTN Group

División de Northstar Group, The BTN Group es líder indiscutible en materia de información e inteligencia de viajes y reuniones de Norteamérica. The BTN Group llega a una audiencia de más de 65 000 profesionales de los viajes de negocios y las reuniones gracias a sus marcas globales líderes -*Business Travel News*, *Travel Procurement* y *The Beat*, y a sus publicaciones digitales. Su personal experto proporciona la más alta calidad de noticias, información, datos y estudios negocio a negocio para los ejecutivos corporativos encargados tanto de definir la política de viajes como de gestionar y comprar viajes de negocios y reuniones en nombre de sus empresas. El grupo también celebra más de 20 conferencias y eventos al año. Además, cuenta con una unidad editorial que produce seminarios web, libros blancos y estudios.

<http://www.businesstravelnews.com/White-Papers>

BTNGROUP
CONTENT SOLUTIONS

CONTENIDO

ACERCA DE ESTE ESTUDIO	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	7
INFORMACIÓN BÁSICA EN MATERIA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE REUNIONES	
▶ Flexibilidad del programa de gestión estratégica de reuniones	11
▶ Múltiples beneficios	11
EL VIAJE HACIA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE REUNIONES DE ÉXITO	
▶ La gestión estratégica de reuniones es un viaje, no un destino	13
▶ Revisión del contrato	14
▶ Otras formas de construir un caso de negocio	14
▶ Ahorros	16
▶ Mantener el enfoque en el ámbito	17
▶ Modelo de madurez bien establecido	18
▶ Sosteniendo el éxito de la gestión estratégica de reuniones	19
▶ Alternativas de externalización	20
¿QUÉ DEFINE EL ÉXITO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE REUNIONES?	
▶ Definiciones de éxito	22
▶ Evolución del éxito	22
FACTORES Y MEJORES PRÁCTICAS CLAVES PARA EL ÉXITO	
▶ Separar la estrategia y las tácticas	26
▶ Políticas y mandatos	27
▶ Deber de diligencia	28
▶ Análisis sobre la colaboración con los hoteles	29
▶ Gestión de pequeñas reuniones	31
▶ Implicaciones de la industria vertical	32
▶ Papel de la tecnología e integraciones con otras herramientas	34
RETOS	
▶ Implicación de los grupos de interés	37
▶ Papel del asistente ejecutivo	39
▶ Volumen, recursos, tiempo y datos insuficientes	41
GLOBALIZACIÓN	42
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE REUNIONES – SIGUIENTES PASOS	
▶ Integración del marketing y la gestión estratégica de reuniones	51
▶ Impacto de la consolidación de la industria	52
CONCLUSIÓN	
APÉNDICES	
▶ Demografía – tablas	56
▶ Pies de página	58
▶ Bibliografía	58

ACERCA DE ESTE ESTUDIO

Este estudio fue llevado a cabo por Carlson Wagonlit Travel (CWT) y The BTN Group entre enero y mayo de 2016 entre profesionales y actores globales en el campo de la gestión estratégica de reuniones (SMM – Strategic Meetings Management). *CWT Meetings & Events*, la división de reuniones y eventos de Carlson Wagonlit Travel, proporcionó apoyo para la realización del mismo.

Fecha: de enero a mayo de 2016.

Objetivos

- ▶ Ofrecer a las corporaciones una visión de la gestión estratégica de reuniones y sus beneficios.
- ▶ Definir factores clave para alcanzar un éxito sostenible en los programas de gestión estratégica de reuniones.
- ▶ Proporcionar ejemplos de mejores prácticas de empresas que han implementado con éxito una estrategia de gestión estratégica de reuniones.
- ▶ Identificar los obstáculos a los que se enfrentan las empresas cuando tratan de implementar o avanzar en su estrategia de gestión estratégica de reuniones y subrayar el modo de superarlos

Metodología

CWT y The BTN Group utilizaron las siguientes metodologías de estudio a la hora de escribir este informe:

- ▶ Entrevistas a más de 20 expertos en viajes y reuniones pertenecientes a corporaciones, empresas de gestión de viajes, proveedores de tecnología y soluciones, proveedores de viajes, medios de comunicación del sector y firmas de consultoría.
- ▶ Una entrevista online en profundidad a 246 profesionales de la organización de reuniones de todo el mundo (ver en páginas 56 y 57 el desglose demográfico).
- ▶ Un grupo focal constituido por una docena de profesionales de la gestión estratégica de reuniones entre los que figuraban consultores en materia de gestión estratégica de reuniones, proveedores tecnológicos y líderes de programas globales de gestión estratégica de reuniones de distintas industrias.
- ▶ Una revisión del estudio secundario tal y como queda detallado en la bibliografía.

RESUMEN EJECUTIVO

Este último estudio llevado a cabo por el CWT Travel Management Institute en colaboración con The BTN Group, una división de Northstar Travel Group, explora los factores que impulsan el éxito de la gestión estratégica de reuniones. Apoyándose en entrevistas realizadas a expertos de la industria, estudios de caso y una encuesta global; el informe proporciona una visión en profundidad de la gestión estratégica de reuniones y de los beneficios y retos de implementar un programa. También hemos proporcionado mejores prácticas recomendadas por profesionales corporativos que han implementado con éxito programas de gestión estratégica de reuniones.

Los primeros que adoptaron programas de gestión estratégica de reuniones describen varios beneficios que van desde la transparencia en el gasto y los ahorros hasta la mitigación del riesgo, el deber de diligencia y el cumplimiento, independientemente de las regulaciones, incluida la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de EE.UU., o las políticas corporativas. Otros afirman que la consistencia de marca y el servicio al cliente que puede proporcionar un acercamiento estratégico son críticos. Estos beneficios han sido observados en empresas de todos los segmentos industriales y geografías. A pesar de estos casos de éxito, la industria aún no ha alcanzado un alto nivel de madurez del mercado.

Más de la mitad de las empresas encuestadas todavía tiene que lanzar iniciativas en materia de gestión estratégica de reuniones. La mayoría de las que primero adoptaron los conceptos hace años aún no cree que sus programas estén 'maduros'. Para muchos, la gestión estratégica de reuniones parece ser una labor en curso que aún no dominan. La buena noticia es que un programa no precisa estar totalmente maduro para empezar a generar beneficios y algunos de los primeros y más básicos componentes del mismo pueden proporcionar resultados significativos.

Los expertos coinciden a la hora de afirmar que implementar un programa de gestión estratégica de reuniones es un viaje, no un destino, y que es algo que está en continua evolución. Cada programa es, y debe ser, único. Debe, además, ser diseñado para alinearse con los objetivos y cultura corporativos. Esta falta de una única solución válida para todos puede hacer que muchos vean complejo poner en marcha un programa. En lugar de ello, debe ser visto como una oportunidad. El hecho de que existan tantas configuraciones potenciales enfatiza la necesidad de que los programas de gestión estratégica de reuniones sean flexibles. Poner en marcha un programa no tiene por qué ser una tarea ingente o temible. La mayor parte de los programas de mayor éxito de hoy en día empezaron siendo pequeños y fueron creciendo tomando como base sus éxitos.

A nivel global, los programas de éxito se han basado en estrategias sólidas pero suficientemente ágiles para adaptarse a las culturas, prácticas y normativas locales.

Hemos hablado con estos expertos y resumido las mejores prácticas que han compartido con el fin de proporcionar consejos prácticos para diseñar una estrategia, poner en marcha un programa o ampliar uno que ya esté operativo. Algunos consejos y hallazgos clave incluyen:

- ▶ Enfocarse en la estrategia, no en las tácticas.
- ▶ No tratar de hacer demasiado al principio. Hay que empezar poco a poco, mostrar el valor y crecer a partir de ahí. Muchas empresas elijen empezar con áreas de gran impacto como el aprovisionamiento de espacios.
- ▶ Determinar qué es lo que se quiere lograr antes de empezar y dibujar una hoja de ruta que conduzca a ese destino.
- ▶ Informar desde el inicio a todas las partes, tanto internas (jefes de división, organizadores de reuniones) como externas (socios hoteleros, proveedores de tecnología), que vayan a apoyar el programa para garantizar que entiendan la hoja de ruta y los objetivos.
- ▶ Considerar la subcontratación de todos o algunos de los componentes del programa para acelerar su desarrollo y sacar partido de la experiencia externa. Las empresas de gestión de viajes pueden ser un valioso recurso de consultoría que apoye la puesta en marcha del programa.
- ▶ Grupos de interés, grupos de interés, grupos de interés: hay que identificar pronto quiénes son los grupos de interés, obtener su apoyo y relacionarse continuamente con ellos para mantener su compromiso. Conviene crear un comité interno con representantes de todas las áreas afectadas y celebrar reuniones itinerantes regionales.

Para aquellos que ya han puesto en marcha un programa y que están explorando fórmulas para ampliarlo a nivel regional o global, los expertos aconsejan:

- ▶ Personalizar los objetivos por región.
- ▶ No dejarse intimidar por el concepto de globalización. Los programas no deben estar totalmente maduros en todas las regiones para mostrar su valor.
- ▶ Tener en cuenta programas piloto en lugar de una implementación a gran escala para obtener pequeños éxitos y gestionar las expectativas del grupo de interés.

Todos estos consejos deben aceptarse sin perder de vista los desarrollos de la industria. La consolidación en el mercado global casi seguro que tendrá un impacto en los programas debido a los cambios en el precio, la innovación y una atención al cliente mejorada.

¿Qué depara el futuro? A medida que los programas de gestión estratégica de reuniones maduran y siguen demostrando su valor, hay que esperar una integración creciente de los mismos en los grupos de marketing y ventas. Debido a ello, hay que esperar un enfoque creciente en la satisfacción de los asistentes así como nuevas e innovadoras formas de medir el retorno del evento.

An abstract geometric pattern consisting of white lines and dots on an orange background. The pattern is composed of several interconnected lines forming various shapes, including triangles and quadrilaterals. The dots are located at the vertices of these shapes. The overall effect is a complex, interconnected network of lines and points.

INTRODUCCIÓN

Los programas de gestión estratégica de reuniones siguen cosechando muchos éxitos en términos de transparencia de gastos, ahorros, mitigación del riesgo, deber de diligencia, cumplimiento y otros beneficios clave para una empresa. Los programas innovadores también revelan otros beneficios asociados a la efectividad de las reuniones, la satisfacción de los asistentes así como al retorno de la inversión, objetivos y compromiso.

No obstante, parece ser que la adopción, globalización y madurez de la gestión estratégica de reuniones está tardando más de lo inicialmente previsto en generalizarse. Casi 20 años después de que algunos pioneros empezaran con los programas de gestión estratégica de reuniones, más de la mitad de las empresas encuestadas debe aún lanzar iniciativas en materia de gestión estratégica de reuniones. La mayoría de las que primero adoptaron el concepto, aún no definiría sus programas como 'maduros'. Para muchas, la gestión estratégica de reuniones parece ser una labor en curso que aún no dominan. La buena noticia es que un programa no precisa estar totalmente maduro para empezar a generar beneficios y algunos de los primeros y más básicos componentes del mismo pueden generar resultados significativos.

Para aprender más acerca de los programas de gestión estratégica de reuniones en todo el mundo, CWT y The BTN Group llevaron a cabo una minuciosa investigación en la que se utilizaron una encuesta online, entrevistas y un grupo focal con expertos en gestión estratégica de reuniones. El objetivo fue el de descubrir en qué punto de la gestión estratégica de reuniones se hallaban las empresas y cómo estas medían su éxito y dominaban esta disciplina. También buscábamos saber por qué las empresas siguen mostrándose reacias a poner

en marcha un programa, obtener consejos prácticos de expertos de la industria de todo el mundo sobre cómo afrontar los obstáculos y garantizar el éxito.

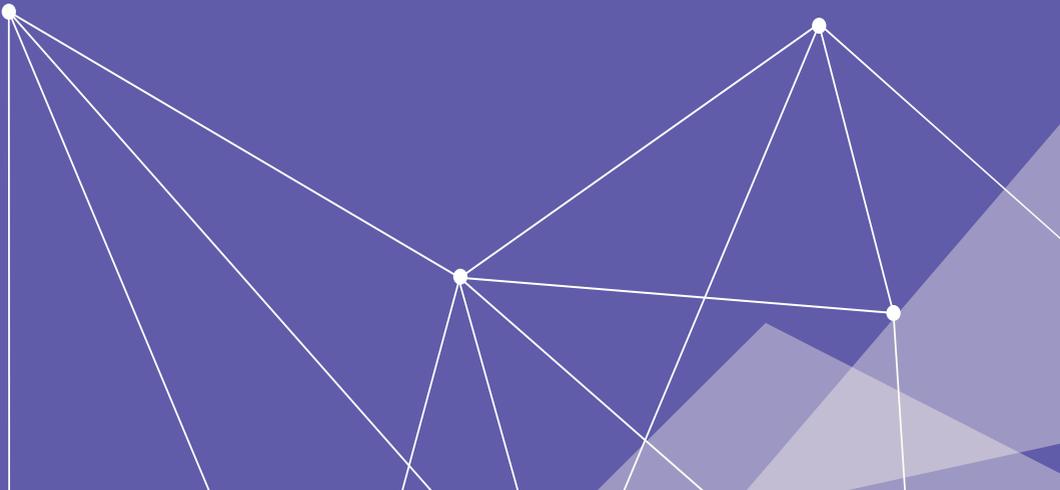
Principales hallazgos:

- ▣ Los programas de gestión estratégica siguen teniendo éxito en términos de transparencia de los gastos, ahorros, cumplimiento y otros beneficios clave para una empresa.
- ▣ Existe un interés continuo en los programas de gestión estratégica de reuniones y este interés está llegando a otras regiones geográficas como Europa, en gran parte propiciado por su éxito en Norteamérica, en donde se originó el concepto de gestión estratégica de reuniones.
- ▣ Las empresas que se muestran reacias a poner en marcha un programa no deben dejarse intimidar por la gestión estratégica de reuniones. Un enfoque en lo estratégico en lugar de en lo táctico impedirá que el programa se vuelva demasiado complejo.
- ▣ En lugar de un único camino, existen múltiples rutas para desarrollar e implementar un programa de gestión estratégica de reuniones en función de la cultura empresarial, las regulaciones de la industria, las prácticas establecidas y muchos otros factores. No obstante, es crítico para las empresas diseñar sus hojas de ruta con objetivos claros que estén alineados con los objetivos empresariales.

Al igual que ocurre con muchos programas corporativos, los objetivos y medición de las iniciativas en materia de gestión estratégica de reuniones deberían ser evaluados y quizás modificados cada año para garantizar que el programa siga cumpliendo los objetivos. En este estudio se presentan más detalles.

INFORMACIÓN BÁSICA EN MATERIA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE REUNIONES

- ▶ Flexibilidad del programa de gestión estratégica de reuniones.
- ▶ Múltiples beneficios.

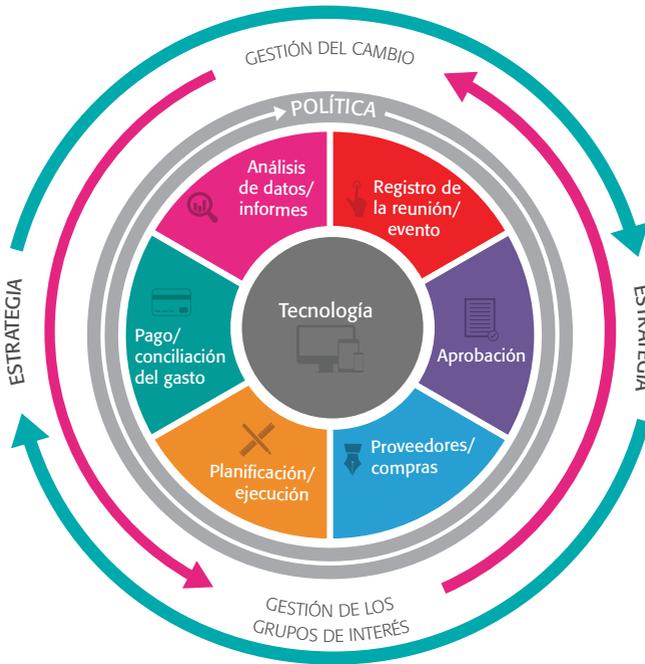


El concepto de gestión estratégica de reuniones se introdujo a mediados de los 90¹. En 2004, el Comité de Grupos y Reuniones de la Global Business Travel Association, por aquel entonces conocida como la National Business Association, estableció un marco de trabajo para los programas de gestión estratégica de reuniones. El grupo publicó una serie de informes para guiar a las empresas en el desarrollo, implementación y madurez de la gestión estratégica de reuniones.

El Comité de Grupos y Reuniones de la GBTA define hoy en día el concepto como sigue: “la gestión estratégica de reuniones es un acercamiento disciplinado a la gestión de las actividades, procesos, proveedores y datos en materia de reuniones y eventos de una empresa con el fin de alcanzar objetivos empresariales medibles alineados con los objetivos/visión estratégicos de la organización y proporcionar valor en forma de ahorros cuantitativos, mitigación del riesgo y calidad del servicio”.

Lo que es importante tener en cuenta en la definición es que la gestión estratégica de reuniones no es simplemente un set de reglas, sino un acercamiento holístico a la hora de pensar en las reuniones.

Figura 1 Gestión estratégica de reuniones



Fuente: adaptación del gráfico sobre gestión estratégica de reuniones de la GBTA.

Flexibilidad del programa de gestión estratégica de reuniones

Si bien la definición en sí misma es bastante clara, en la práctica, son muchos los modelos de gestión estratégica de reuniones que han surgido. Esto se debe a que existe un número de factores que influyen en el desarrollo de un programa de gestión estratégica de reuniones. Los factores internos; tales como los objetivos empresariales, la configuración y la cultura; juegan un rol crucial en la estructura de un programa de gestión estratégica de reuniones, al igual que los factores externos como la industria y la geografía. Esto ha traído como resultado programas que van desde modelos globales totalmente maduros a modelos híbridos que abarcan unos pocos componentes.

Desafortunadamente, la falta de un único modelo o estándar hace que muchas empresas vean la gestión estratégica de reuniones como un modelo complejo cuando no es así. Existe una gran diversidad de configuraciones posibles, algo que subraya la flexibilidad de los programas de gestión estratégica de reuniones. Poner en marcha un programa no tiene por qué ser una tarea ingente o temible. La mayoría de los programas que hoy en día son más efectivos comenzaron poco a poco y fueron creciendo apoyándose en sus logros.

Múltiples beneficios

Los beneficios de la gestión estratégica de reuniones para una empresa son numerosos, de ahí que siga despertando tanto interés. El ahorro es normalmente el principal impulsor ya que los programas nuevos muchas veces reportan ahorros tempranos que van del 10 al 25 % del gasto original. Beneficios adicionales como la transparencia en el gasto, la mitigación del riesgo y el cumplimiento mejorado de las regulaciones son, para muchas empresas, tan importantes, si no más, que el ahorro. A medida que los programas maduran, los expertos enfatizan que el ahorro se da por sentado y no

es una métrica que se comunique a la alta dirección. En su lugar, el deber de diligencia, la gestión del riesgo, la satisfacción de los clientes y, de manera creciente especialmente entre aquellos que aplican la gestión estratégica de reuniones a los eventos de marketing, la gestión de la marca son beneficios muy apreciados.

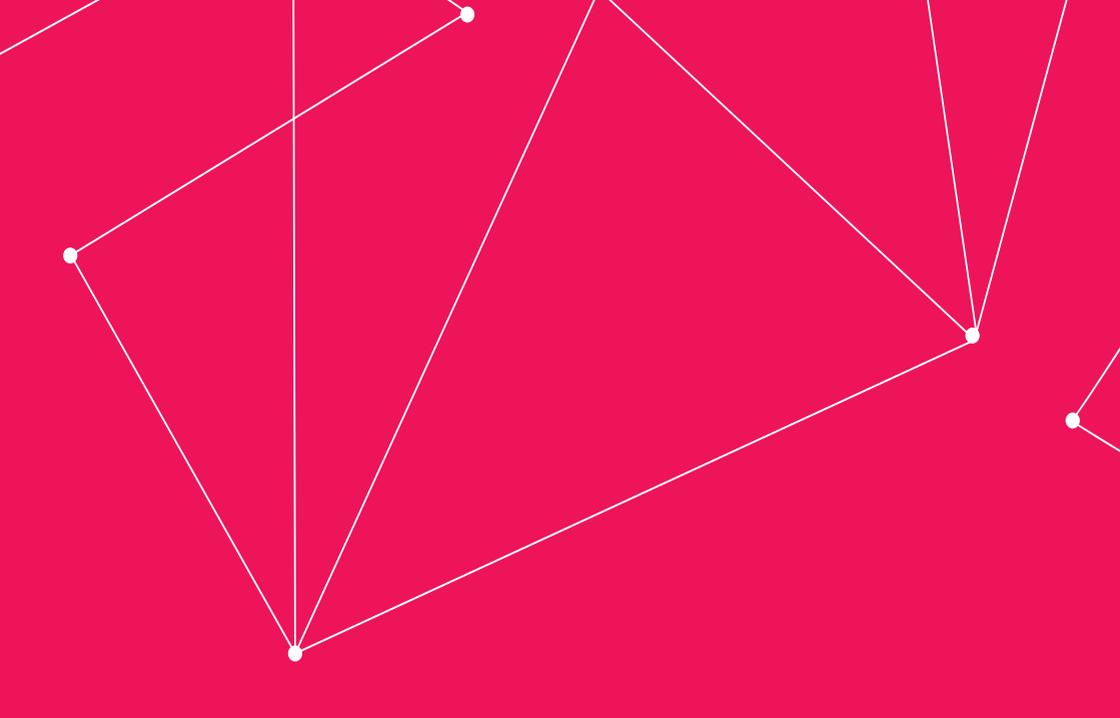
El cumplimiento; independientemente de las regulaciones, incluidas la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de EE.UU. o las políticas corporativas; es también una parte esencial de lo que aporta la gestión estratégica de reuniones a muchas organizaciones. Para otras, la marca y la consistencia en el servicio al cliente que puede proporcionar un acercamiento estratégico son críticas.

En última instancia, todos estos beneficios contribuyen al éxito de la gestión estratégica de reuniones: una mayor satisfacción de los asistentes y retorno del evento. Al proporcionar a los organizadores de reuniones las herramientas y tecnologías que les permiten ser más eficientes, estos pueden dedicar menos tiempo a la logística de las reuniones y más tiempo al contenido de las mismas, a la experiencia de los asistentes y a la consecución de los objetivos de las reuniones.

Figura 2 Beneficios de un programa de gestión estratégica de reuniones



Fuente: CWT Travel Management Institute.



EL VIAJE HACIA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE REUNIONES DE ÉXITO

- ▶ La gestión estratégica de reuniones es un viaje, no un destino.
- ▶ Revisión del contrato.
- ▶ Otras formas de construir un caso de negocio.
- ▶ Ahorros.
- ▶ Mantener el enfoque en el ámbito.
- ▶ Modelo de madurez bien establecido.
- ▶ Sosteniendo el éxito de la gestión estratégica de reuniones.
- ▶ Alternativas de externalización.

La gestión estratégica de reuniones es un viaje, no un destino

Los expertos coinciden en afirmar que algo clave que hay que tener en cuenta a la hora de idear un programa de gestión estratégica de reuniones es que este evolucionará con el tiempo. Mercados, tecnología y objetivos empresariales cambiantes obligarán a las empresas a adaptar de forma continua sus prioridades en materia de gestión estratégica de reuniones. Cada año, las empresas deben identificar en qué se tienen que enfocar, medir esos factores y establecer expectativas internas en función de los objetivos redefinidos.

Los expertos aconsejan determinar lo que se pretende conseguir antes de empezar, contar con una hoja de ruta para lograrlo y mantener una comunicación regular con las personas que vayan a apoyar el programa. El punto de partida para muchas organizaciones ha sido la centralización de las compras, ya sea en un equipo interno dedicado o subcontratándolas a un socio externo.

Más de una cuarta parte de los encuestados afirmó haberse aventurado en la gestión estratégica de reuniones mediante programas

internos o subcontratados o mediante un acercamiento más centrado en determinados componentes como el aprovisionamiento. Si bien alrededor de un 14 % de los encuestados dijo estar planeando implementar un programa de gestión estratégica de reuniones este año, un 54 % de los encuestados afirmó no haber intentado poner en marcha uno nunca.

Otros estudios recientes han señalado los altos niveles de adopción de las iniciativas de gestión estratégica de reuniones. Por ejemplo, una encuesta de 2013 de la GBTA Foundation a 355 gerentes de viajes y reuniones reportó que el 52 % de los encuestados había trabajado para empresas con un programa de gestión estratégica de reuniones y el 31 % indicó que el programa estaba siendo implementado³.

Es importante tener en cuenta los cargos y la demografía de los encuestados al evaluar los resultados aquí presentados. De los 246 encuestados que respondieron a todas las preguntas, el 45 % dijo ocupar el puesto de gestor de viajes, el 21 % el de vicepresidente o director, el 20 % el de asistente ejecutivo o administrativo, el 18 % el de gestor u organizador de reuniones y el 8 % el de alto ejecutivo, director ejecutivo o jefe de operaciones. Algunos eligieron más de un rol.

Revisión del contrato

Para determinadas empresas, las iniciativas de gestión estratégica de reuniones empiezan con una revisión centralizada de los contratos. “Simplemente añade una línea a tu política de viajes que indique que todos los contratos con hoteles para reuniones deben ser revisados por el departamento de viajes, compras u otro departamento central antes de ser firmados”, dijo Cindy Heston, directora de Viajes y Eventos de Anthem Inc. Cuando Heston añadió esa línea a la política de su empresa hace más de cinco años, desconocía el número de reuniones o contratos que tenía su empresa. Esta directiva permitió a Heston y a su equipo recopilar datos gradualmente para desarrollar un plan de gestión estratégica de reuniones.

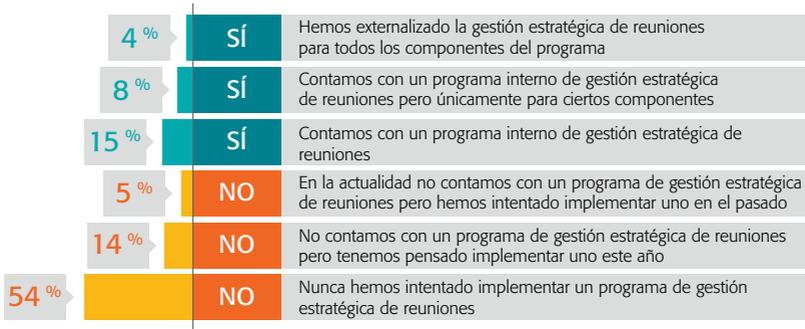
La gerente de Servicios de Viaje de Dart Container, Cheryl Benjamin, declaró que su equipo

empezó a trabajar en un plan de gestión de reuniones hace ocho años con el apoyo del departamento de viajes corporativos, que puso a su servicio su experiencia en compras, contratos, logística y gestión in situ de varias unidades de negocio. “Con el tiempo, realmente lo construimos y demostramos su valor”, añadió. Hoy en día, las unidades de negocio registran la mayor parte de las reuniones y el departamento de viajes corporativos revisa y firma los contratos. Integrando la reserva de sus viajes y su tecnología de reuniones, Dart también puede recomendar opciones que proporcionen un mejor servicio a los asistentes a las reuniones y ahorros finales. Por ejemplo, tras revisar los manifiestos de vuelos para una reunión reciente, el servicio de coches programado de Dart para recoger a los asistentes se organizó para sincronizarse con la hora de llegada de los vuelos y así se evitó que cada asistente cogiera un taxi desde el aeropuerto.

Otras formas de construir un caso de negocio

Para recopilar datos iniciales para construir un caso de negocio, una propuesta de valor y un plan de gestión estratégica de reuniones; otros han implementado tarjetas de reuniones, solicitado a los proveedores informes sobre todas las reuniones en una cadena hotelera, utilizado becarios para revisar los informes de gastos y contratado a firmas externas para recopilar y extrapolar datos de múltiples fuentes.

Figura 3 ¿Ha implementado su organización la gestión estratégica de reuniones?



N=197

Fuente: CWT Travel Management Institute.

Figura 4 ¿Cuál ha sido la principal razón para implementar un programa de gestión estratégica de reuniones?



Fuente: encuesta del CWT Travel Management Institute.

Ahorros

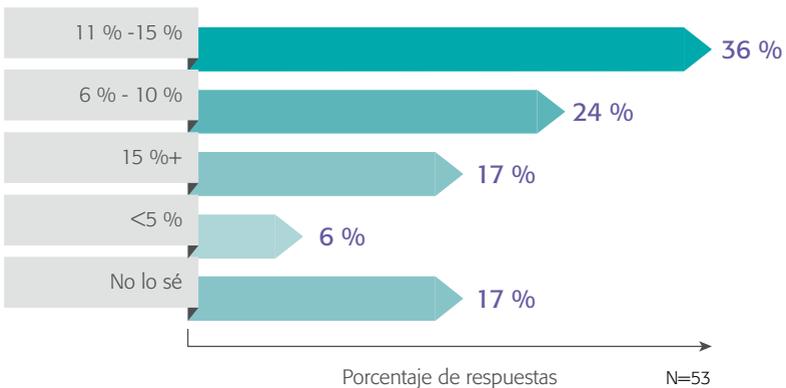
El potencial de ahorrar ha sido durante mucho tiempo un impulsor de muchos programas de gestión estratégica de reuniones, especialmente para aquellos desarrollados durante periodos de recesión económica. Más de la mitad de encuestados con programas de gestión estratégica de reuniones reportó unos ahorros superiores al 11 %, mientras que el 17 % reportó ahorros superiores al 15 %. Los ahorros son relativamente fáciles de cuantificar en los primeros años de un programa de gestión estratégica de reuniones pero, a medida que este madura, los ahorros derivados de las asociaciones con los proveedores y las tarifas negociadas son a menudo más complicados de obtener, especialmente según los parámetros de compras. De hecho, un mayor número de encuestados indicó que “el incremento de la transparencia y la visibilidad del gasto en reuniones” es un impulsor mayor que los ahorros a la hora de establecer un programa de gestión estratégica de reuniones y varios expertos entrevistados estuvieron de acuerdo.

“La propuesta de valor gira verdaderamente alrededor de la visibilidad, el cumplimiento (de

la política), el riesgo, la programación y otros beneficios además del ahorro”, en opinión de Carolyn Pund, gerente sénior global de Gestión Estratégica de Reuniones y Operaciones de Eventos Corporativos de Cisco Systems, que está certificada como profesional de las reuniones y en materia de gestión de reuniones. Debido a que la obtención de ahorros es algo esperado, los distintos actores deben entender “el resto de ventajas” para convencerse de la necesidad de contar con un programa de gestión estratégica de reuniones.

Cada vez es más frecuente que el deber de diligencia y la capacidad de conocer en todo momento dónde están los empleados y demás asistentes a una reunión sean fuerzas impulsoras, según Kevin Iwamoto, un veterano defensor de la gestión estratégica de reuniones que trabajó para Hewlett-Packard y que ahora es consultor sénior en GoldSpring Consulting. “No hay que centrarse únicamente en los ahorros, ya que esto podría arruinar totalmente la iniciativa. El éxito de un programa de gestión estratégica de reuniones radica en cumplir con muchos de los objetivos de los grupos de interés; no únicamente en los ahorros”, añadió

Figura 5 ¿Qué nivel de ahorros ha proporcionado en el último año su programa?



Fuente: encuesta del CWT Travel Management Institute.

Mantener el enfoque en el ámbito

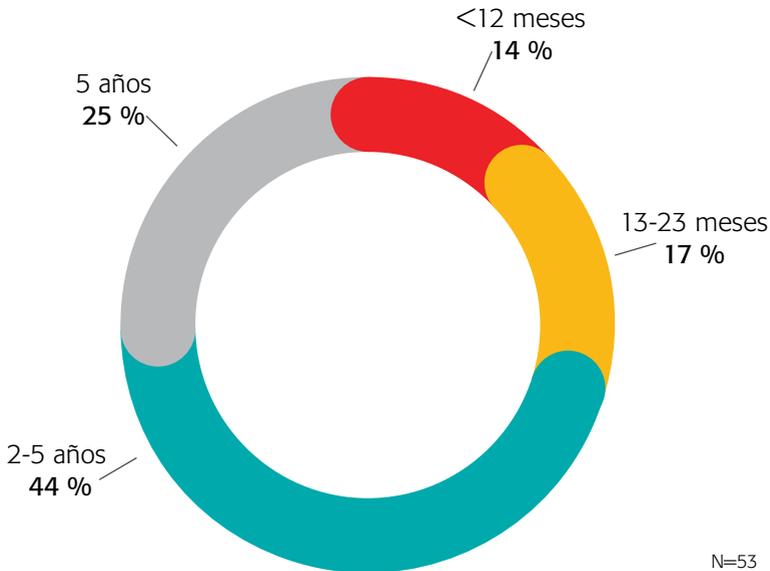
Los valores son susceptibles de variar en función de las culturas corporativas y los objetivos empresariales del momento, comentaron los expertos. “El auténtico secreto es conocer realmente a tu audiencia: quiénes forman parte de la empresa y dónde se hayan a nivel colectivo”, dijo George Odom, presidente de Viajes Estratégicos y Grupo de Reuniones. Pionero de la gestión estratégica de reuniones, Odom comenzó su práctica en Eli Lilly and Co. en la década de los 90 y más adelante lideró distintas iniciativas para Hewlett-Packard. Para las empresas que busquen arañar cada céntimo, los ahorros seguirán siendo primordiales, mientras

que para otros la integridad de los datos, la mitigación del riesgo, la experiencia de los clientes y otros factores serán las fuerzas motrices.

Los expertos advirtieron que uno de los principales errores que una empresa puede cometer es abarcar más de lo que puede. Intentar establecer un programa de forma demasiado agresiva puede volverse en contra y menoscabar su credibilidad y provocar su desaparición.

En lugar de eso, las empresas obtienen mayor éxito expandiendo gradualmente el ámbito y promocionando regularmente los beneficios obtenidos.

Figura 6 ¿Hace cuánto tiempo puso en marcha su programa de gestión estratégica de reuniones?



Fuente: encuesta del CWT Travel Management Institute.

Modelo de madurez bien establecido

Existen herramientas que ayudan a medir los progresos de una empresa en este viaje. En 2011, la GBTA Foundation y StarCite (desde entonces en manos de Lanyon) desvelaron el Índice de Madurez de la Gestión Estratégica de Reuniones, un modelo que mide y analiza el desarrollo e implementación de los programas de reuniones. Tomando en cuenta parámetros como el tamaño de la empresa y utilizando comparativas cargadas con antelación, el modelo mide el progreso del usuario en 13 categorías de la gestión estratégica de reuniones entre las que se incluyen la estrategia, el aprovisionamiento y las compras, el análisis e informe de datos, la política y la tecnología⁴.

Figura 7 Madurez de la gestión estratégica de reuniones



Fuente: adaptación del Índice de Madurez de la Gestión Estratégica de Reuniones de la GBTA.

Sosteniendo el éxito de la gestión estratégica de reuniones

Tras su implementación, ¿cuáles son los principales obstáculos para que la gestión estratégica de reuniones tenga éxito? Según una quinta parte de los encuestados, el cumplimiento, seguido por una combinación de retos entre los que se encuentran la falta de apoyo de los principales actores, el no contar con el respaldo de un alto directivo y el no disponer del presupuesto necesario. Otros también batallan con

sus estructuras corporativas, datos e informes que demuestren el retorno de la inversión, tecnología y recursos totales necesarios para avanzar en sus programas.

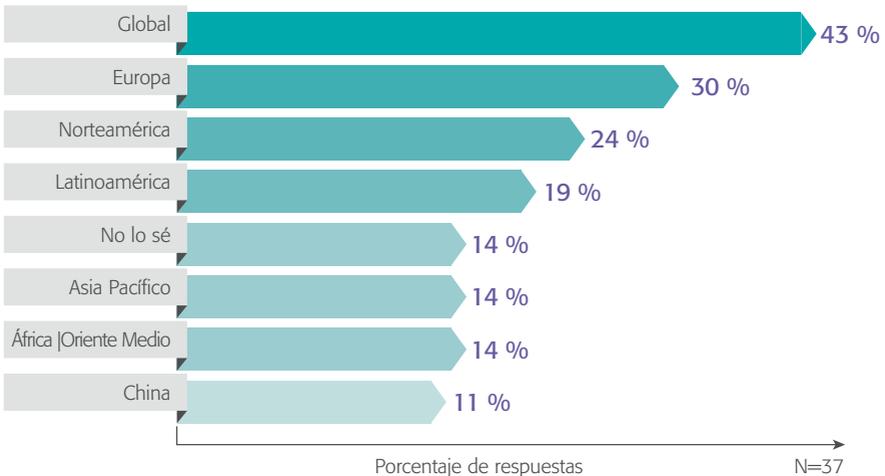
A pesar de esto, el 70 % de los encuestados con programas de gestión estratégica de reuniones en marcha manifestó estar planeando su expansión en nuevas regiones geográficas. Más del 40 % declaró estar planeando expandirse globalmente, un 30 % en Europa y un 24 % en Norteamérica.

Figura 8 ¿Está pensando expandir su programa actual de gestión estratégica de reuniones?



Fuente: encuesta del CWT Travel Management Institute.

Figura 9 ¿En qué regiones piensa expandir su programa actual de gestión estratégica de reuniones?



Fuente: encuesta del CWT Travel Management Institute.

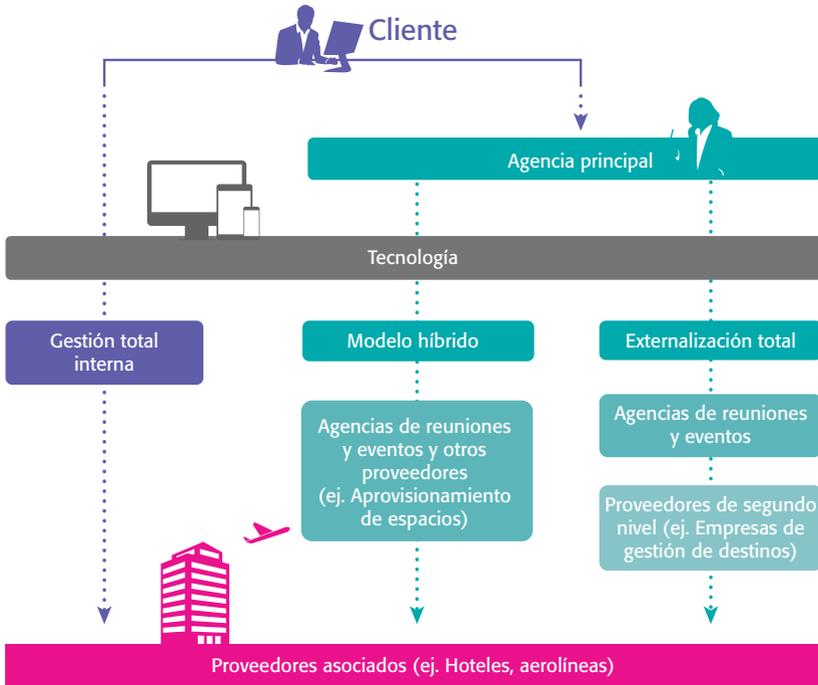
Alternativas de externalización

¿Deben las empresas gestionar sus programas internamente o deben externalizar su gestión? ¿Deben combinar ambos modelos? ¿Qué elementos hay que implementar primero? La respuesta no sorprende: depende. Más del 60 % de encuestados dijo externalizar algunos aspectos de sus programas de gestión estratégica de reuniones. Lo más frecuente (47 %) es que externalicen el registro y la gestión de asistentes, seguido de la selección y contratación de espacios, la selección de webs u otras partidas de aprovisionamiento. Únicamente el 20 % de los que subcontratan dijo hacerlo únicamente para la contratación o gestión de ponentes

y contratos y un porcentaje menor manifestó hacerlo para la estrategia de compra. Las empresas de gestión de reuniones (50 %) y de gestión de viajes (42 %) son normalmente las elegidas para proporcionar los servicios.

Las configuraciones de servicio varían mucho según la industria y se personalizan mucho en función de los objetivos, estructura, industria y tecnología del cliente, amén de otras muchas consideraciones. El gráfico que se muestra más abajo enseña una muestra de configuraciones con sus beneficios y puntos a tener en cuenta. Muchas empresas de gestión de viajes proporcionan servicios de consultoría para ayudar a las empresas a desarrollar sus programas.

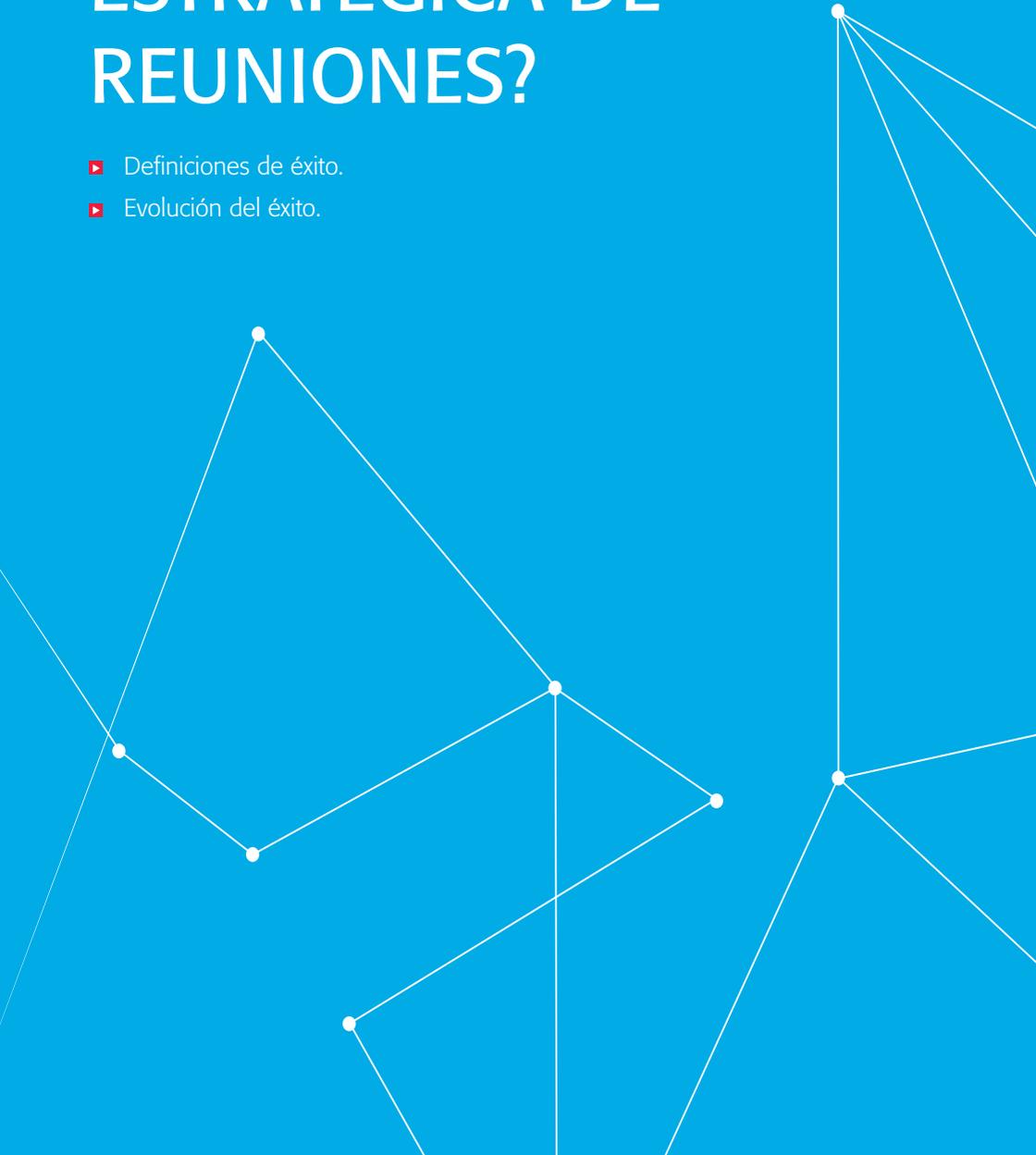
Figura 10 Muestra de modelos de programas de gestión estratégica de reuniones



Fuente: encuesta del CWT Travel Management Institute.

¿QUÉ DEFINE EL ÉXITO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE REUNIONES?

- Definiciones de éxito.
- Evolución del éxito.



Definiciones de éxito

¿Cómo se define el éxito de la gestión estratégica de reuniones? Para muchos, consiste en los avances progresivos de los programas hacia nuevas unidades de negocios, adquisiciones, geografías o tipos de reuniones como los eventos que se celebran por toda una ciudad, tan típicos de las empresas de tecnología.

A pesar de los comentarios de los expertos acerca de los ahorros en el último capítulo, los encuestados indicaron claramente que los ahorros totales son la métrica más potente del éxito. Luchando por la segunda posición estuvieron los ahorros derivados de iniciativas de aprovisionamiento, la satisfacción de los asistentes o los patrocinadores de la reunión y el cumplimiento de la política.

Evolución del éxito

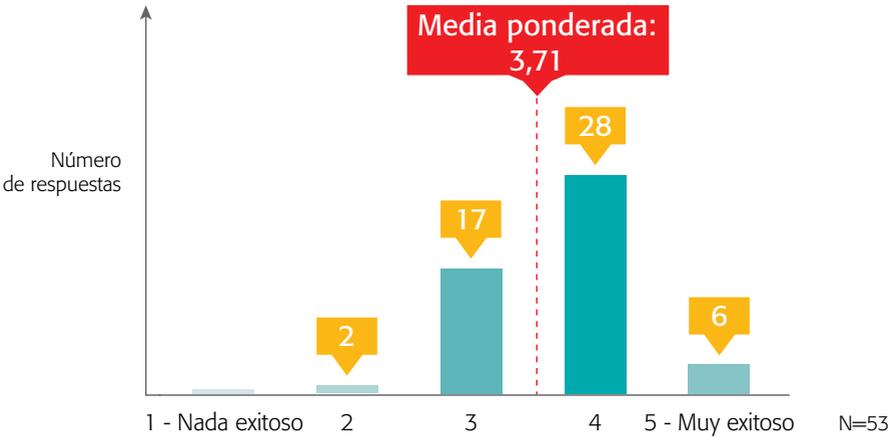
Vera Schuster de Eli Lilly comentó que una vez que expandió su programa a países clave de Europa y Asia con contratos, informes y procesos estandarizados, con métricas clave de atención al cliente y otros parámetros, quiso optimizar: “Quiero ver los resultados de la adherencia al programa de hoteles preferentes, los resultados del aprovisionamiento o e-aprovisionamiento de espacios. Es un viaje en el que las mejoras son continuas”. Durante los seis años de vida de su programa, Schuster, directora global de Viajes y Servicios de Reuniones de Lilly, dijo que si bien no se habían alcanzado todas las métricas de los modelos más maduros de la gestión estratégica de reuniones, sí se había demostrado su valor.

Figura 11 ¿Cómo mide el éxito de su programa de gestión estratégica de reuniones?



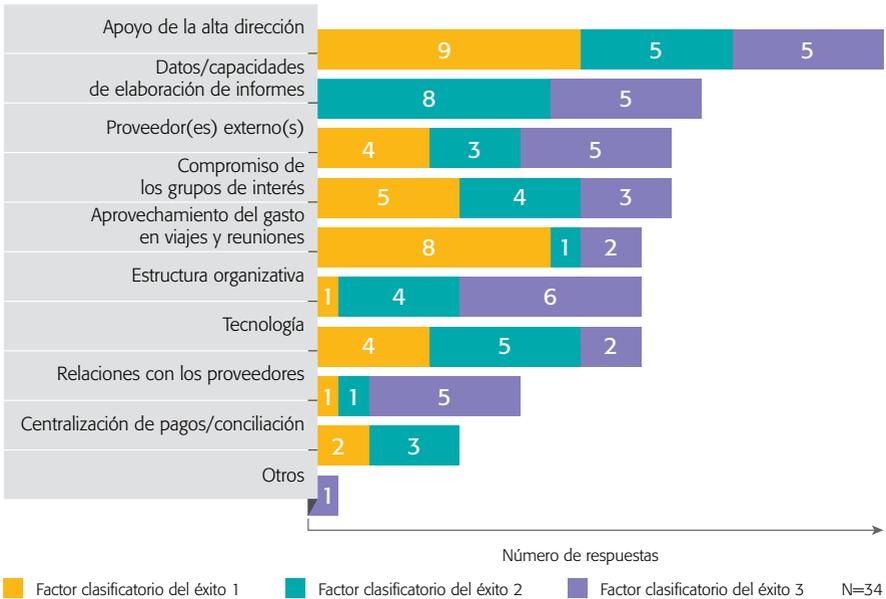
Fuente: encuesta del CWT Travel Management Institute.

Figura 12 ¿Cuán exitoso es su programa?



Fuente: encuesta del CWT Travel Management Institute.

Figura 13 ¿Cuáles son, en su opinión, las tres principales razones del éxito de su programa?



Fuente: encuesta del CWT Travel Management Institute.

ACERCAMIENTO DE ANTHEM A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE REUNIONES

Empresa: Anthem Inc.

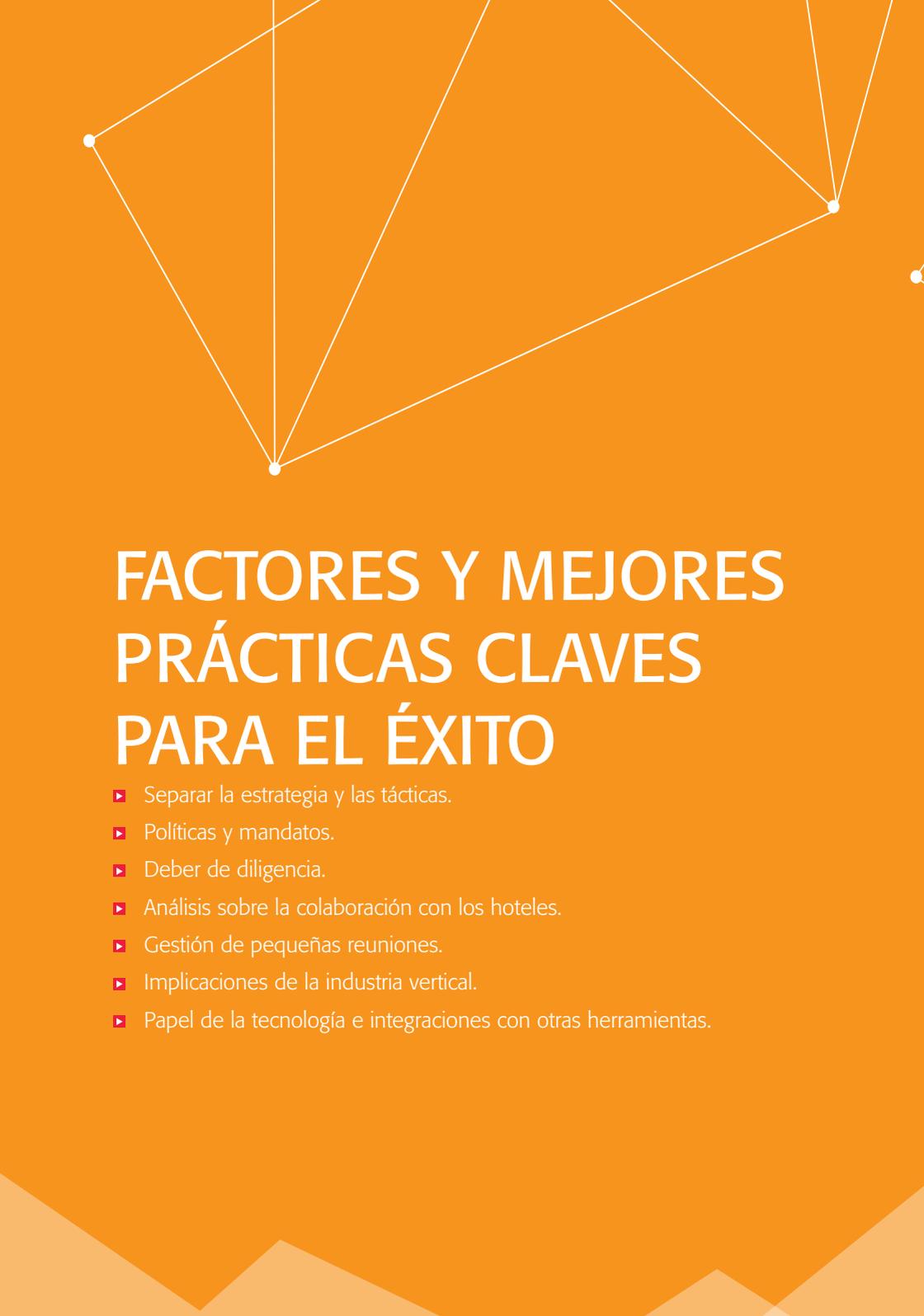
Industria: sanitaria.

Responsable de la gestión estratégica de reuniones: Viajes.

La gestión estratégica de reuniones empezó: hace 5 años con un cambio de política por el que había que reenviar todos los contratos a compras para su revisión.

Volumen: 900 reuniones.

Acercamiento: utilización de datos para segregar tipos de reuniones, necesidades e idear soluciones. Todas las reuniones son registradas. Pequeñas reuniones dentro o cerca de las oficinas pueden ser gestionadas por administrativos o responsables de negocios con contratos, tarifas negociadas y otras herramientas proporcionadas por Viajes y Eventos. "Les proporcionamos una caja de herramientas y les enviamos un email con todo lo que necesitan hacer para llevar a cabo con éxito un evento", dijo Cindy Heston, directora de Viajes y Eventos de Anthem. "Allí donde podemos proporcionar sinergias y acercamientos sistemáticos, lo hacemos. Entre un 50 y un 60 % de nuestros eventos están racionalizados. Cuando golpean, ya sé de antemano cómo vamos a proporcionar una solución. Aun así, el 40 % de nuestras reuniones nunca podrá estandarizarse. El público quiere una nueva experiencia, quiere que le asombren. Aquí es cuando necesitas la experiencia de tu equipo para proporcionar esas nuevas experiencias alejadas de la estandarización".



FACTORES Y MEJORES PRÁCTICAS CLAVES PARA EL ÉXITO

- ▶ Separar la estrategia y las tácticas.
- ▶ Políticas y mandatos.
- ▶ Deber de diligencia.
- ▶ Análisis sobre la colaboración con los hoteles.
- ▶ Gestión de pequeñas reuniones.
- ▶ Implicaciones de la industria vertical.
- ▶ Papel de la tecnología e integraciones con otras herramientas.

Un reto a la hora de definir la gestión estratégica de reuniones e idear un acercamiento que se adecúe a las necesidades de una empresa ha sido la confusión entre estrategia y tácticas. Para aquellos que ven la larga lista de los componentes de la gestión estratégica de reuniones y pierden rápidamente el interés, el consultor Odom aconsejó “no tragarse un elefante de un único bocado. Hay que ir poco a poco a medida que se va avanzando”. “Tampoco todas las empresas tienen por qué incorporar todas las piezas a su plan estratégico”, subrayó Odom.

Los componentes pueden ser tan sobrecogedores que muchos ni siquiera lo intentan pero sus defensores recomiendan que los ejecutivos tengan en cuenta sus objetivos empresariales en primer lugar y alineen esos componentes de la gestión estratégica de reuniones que mejor puedan ayudarles a conseguir dichos objetivos. Con el fin de simplificar aún más, otros sugieren que los responsables de compras simplifiquen todo lo posible, diferencien las tácticas de la estrategia y traduzcan la jerga de la gestión estratégica de reuniones en objetivos empresariales con terminología que los ejecutivos de la empresa reconozcan de manera inmediata.

Separar la estrategia y las tácticas

Pund de Cisco afirmó que “las palabras estrategia y estratégico se han usado en demasía en todas las disciplinas empresariales” ya que muchos añaden estos prefijos a sus iniciativas para añadirles importancia. “Si bien lo que hacemos es gestión estratégica de reuniones, internamente hemos optado por huir de esta terminología y nos referimos a ello como la tarea de gestionar reuniones. Este término parece encajar mejor y nos evita tener que explicar en qué consiste la gestión estratégica de reuniones”. Otras organizaciones, McDonalds Corporation incluida, han optado por renombrar sus iniciativas en lugar de explicar el término a los distintos públicos, según comentó Erin Stahowiak, gestora de proyecto.

Incluso en la estrategia, la entrenadora en materia de gestión estratégica de reuniones, Debi Scholar, apuntó que “debemos incluir todavía la gestión operativa. Debemos planificar para operaciones de la estrategia que estamos desarrollando. La implementación y las operaciones en curso pueden ser recursos que se internalicen, externalicen o una combinación de ambas prácticas. Sin la operativa, la estrategia carece de valor”, añadió.

Políticas y mandatos

El cumplimiento sigue siendo uno de los mayores retos a los que debe enfrentarse la reunión estratégica de reuniones para alcanzar el éxito, según la mayor parte de los encuestados. ¿Es obligatorio que todos los empleados cumplan las políticas en materia de reuniones o es mejor conseguir su apoyo desde sus cimientos?

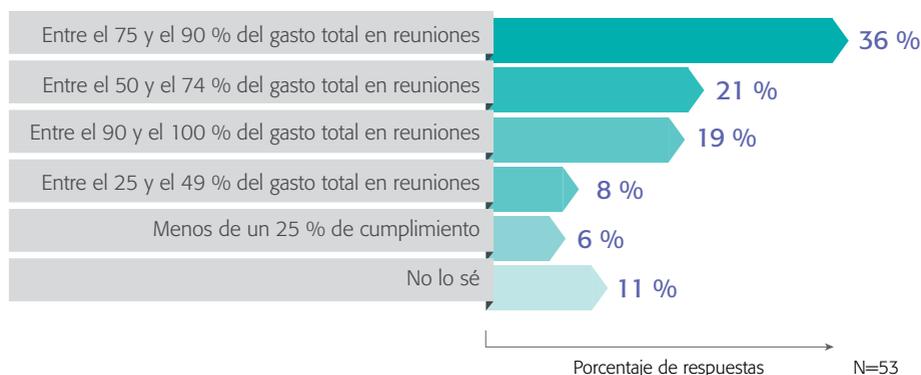
La política no es una declaración general y lo que puede funcionar para una empresa es posible que no lo haga para otra.

En lugar de una política para el éxito o el fracaso de las iniciativas de gestión estratégica

de reuniones, el gerente global de Servicios de Reuniones de Johnson & Johnson, Chris Wall, dijo que “la política debe adaptarse a las necesidades del negocio. Es decisión de los que dirigen las empresas determinar lo que funciona”.

Si bien existen puntos de vista contrarios al mandato, una cosa está clara: las políticas pueden complicarse excesivamente, muchas veces por estar plagadas de excepciones. Dentro de lo posible, tanto las nuevas políticas como las existentes deben ser diseñadas o revisadas con un ojo puesto en la simplificación.

Figura 14 ¿Cuál es el nivel de cumplimiento general de su programa de gestión estratégica de reuniones?



Fuente: encuesta del CWT Travel Management Institute.

Deber de diligencia

Los profesionales de la gestión estratégica de reuniones coinciden en que el deber de diligencia para con los asistentes es esencial para el éxito de un programa. La habilidad de localizar y prestar asistencia a los viajeros durante una incidencia es crucial. Las empresas que se desplazan a áreas con riesgos geopolíticos significativos necesitan prestar una atención especial a sus viajeros

MEJORES PRÁCTICAS EN MATERIA DE SEGURIDAD Y PREVENCIÓN EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE REUNIONES

CWT Meetings & Events va más allá de la tradicional localización de los viajeros corporativos y reconoce la importancia de una visión consolidada que trascienda al viaje e incluya también a los asistentes a las reuniones y eventos. Dichos asistentes pueden ser empleados, invitados o clientes y pueden, o no, tener un viaje aéreo asociado a su reserva. Es posible que hayan conducido hasta el lugar de celebración de la reunión o evento y/o hayan pernoctado en un alojamiento previamente bloqueado o simplemente asistan a una cena en una ubicación única.

Pronto *CWT Meetings & Events* tendrá la capacidad única de proporcionar a International SOS, la empresa líder en servicios médicos y de riesgos para la seguridad en los viajes, las listas de asistentes a las reuniones para que los clientes puedan, de forma rápida y eficaz, localizar a sus asistentes en caso de que se produzca un incidente o una situación de emergencia. Esta innovadora solución se encuentra actualmente en fase piloto y su lanzamiento está previsto para este otoño.

Análisis sobre la colaboración con los hoteles

El éxito de un programa de gestión estratégica de reuniones también depende en gran medida de la relación estratégica con los proveedores. Según un estudio de Meeting Professionals International titulado 'Gestión estratégica de reuniones: taxonomía, crecimiento y futuro', en los programas en los que la relación con los proveedores es sólida se observan tres factores⁵:

- ▣ Las organizaciones obtienen ahorros gracias a que negocian tarifas favorables con los proveedores. Además, las relaciones a largo plazo pueden ser beneficiosas para estas negociaciones.
- ▣ Las buenas relaciones empresariales ayudan a reducir los riesgos ya que se conoce la calidad de los proveedores.
- ▣ La calidad del servicio puede mejorarse durante la relación.

En las entrevistas, los proveedores, especialmente los hoteleros, indicaron que existen distintas formas para que los responsables de la gestión estratégica de reuniones trabajen de manera más inteligente con sus socios. "Los proveedores están ahí para prestar su apoyo durante todo el proceso",

comentó el vicepresidente global de Ventas de una gran cadena hotelera. A menudo, muchos de los programas de más éxito no solo cuentan con un flujo de comunicación continuo como revisiones trimestrales, sino que también trabajan con sus proveedores hoteleros para revisar las políticas antes de ponerlas en marcha a fin de identificar cualquier riesgo potencial. Los proveedores de mayor tamaño han trabajado con muchas empresas en programas de gestión estratégica de reuniones y a menudo están dispuestos a compartir sus experiencias con aquellas organizaciones que estén trabajando en la implementación de un programa para evitar potenciales obstáculos.

Otro representante hotelero global indicó que los clientes aprenden más de sus programas al preguntar por lo que no está funcionando además de preguntar por lo que sí lo está. Proporcionar al socio hotelero una forma de identificar de forma proactiva problemas relacionados con los grupos de interés y/o los procesos sin sentirse incómodo puede proporcionar algunos descubrimientos muy interesantes para las empresas.

No sorprende que exista un amplio consenso a la hora de afirmar que la gestión estratégica de reuniones funciona mejor cuando existe una asociación provista de un canal de ida y vuelta que proporciona transparencia y beneficios mutuos.

CONSEJOS DE LOS SOCIOS

“Convierta las revisiones trimestrales con los principales proveedores en un intercambio en el que compartir inteligencia más que en una mera revisión de la producción. Si un cliente comparte su visión estratégica resulta de gran valor, especialmente si proporciona consejos y planes de acción sobre cómo conseguir más negocio para la organización”.

Julie Hills, directora de Gestión del Grupo Corporativo de Ventas, Hilton Worldwide.

“Es muy útil si la empresa tiene una agencia global o, al menos, una lista de agencias que conocen el programa y lo respaldan”

Kaaren Hamilton, vicepresidenta del Grupo Global de Ventas. Carlson Rezidor Hotel Group.

“Trabaje en el desarrollo de las herramientas de aprovisionamiento para obtener datos, tendencias, patrones que encajen con su programa. Las herramientas de aprovisionamiento son clave”.

Carey Duckworth, director de Ventas Globales Corporativas y de Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exhibiciones, Corinthia Hotels.

“Trate de abrir puertas en lugar de construir barreras. Cuando mejor funciona la gestión estratégica de reuniones es cuando la gente construye programas y puede confiar en que sus socios reforzarán los mensajes”

Julie Hills, directora de Gestión del Grupo Corporativo de Ventas, Hilton Worldwide.

Gestión de pequeñas reuniones

Las pequeñas reuniones constituyen una parte importante del gasto, entre un 70 y un 80 %⁶ del gasto total en reuniones, lo que las convierte en un elemento importante de cualquier programa. Una pregunta clave a la hora de diseñar un programa de gestión estratégica de reuniones es la de determinar los tamaños de reuniones que deben ser incluidos. Si bien esto varía, una reunión

pequeña se define normalmente en términos del número de asistentes o del gasto. Las definiciones de las empresas a menudo varían desde menos de 10 o 25 asistentes o 25 000 dólares en gasto. El tamaño de la reunión a incluir dentro del programa de gestión estratégica de reuniones dependerá de los objetivos del programa de una empresa, de su estructura organizativa y de los recursos disponibles para su gestión.

Figura 15 ¿Cuándo debe incluir las pequeñas reuniones en su programa de gestión estratégica de reuniones?

Incluir en el programa

- ✓ Mejor control del gasto total cuando se hace adecuadamente
- ✓ Datos más completos para una mayor transparencia
- ✓ Negociaciones con los proveedores mejoradas
- ✓ Contratos simplificados
- ✓ Muchas tareas relativas a la reunión (aprovisionamiento, seguimiento de la asistencia) aún necesitan ser gestionadas independientemente del tamaño de la reunión

No incluir en el programa

- ✗ Las reuniones pequeñas no son una parte importante de su gasto
- ✗ Necesita o quiere empezar la gestión estratégica de reuniones con un programa más simple
- ✗ El coste y la transparencia son menos importantes
- ✗ Estructura interna altamente descentralizada

Fuente: encuesta del CWT Travel Management Institute.

Implicaciones de la industria vertical

La industria en la que opere una empresa es, indiscutiblemente, uno de los impulsores más importantes del programa de gestión estratégica de reuniones de una compañía.

El ejemplo obvio es la categoría de las ciencias de la vida y farmacéutica, en donde el entorno normativo y la supervisión hacen del cumplimiento un impulsor crucial del enfoque del programa de gestión estratégica de reuniones. Debido a la complejidad de las normativas globales, las empresas farmacéuticas a menudo externalizan muchos componentes de sus programas. Si bien podría debatirse, esta industria cuenta con los programas globales más maduros del mercado. El creciente escrutinio público también ha sido citado como un impulsor de la necesidad de contar con programas

de gestión estratégica de reuniones en los servicios financieros y aseguradoras, lo que ha traído como resultado un mercado más maduro que el de otras industrias.

Además del entorno normativo externo, el rendimiento industrial y la demografía también juegan un papel importante en el programa de gestión estratégica de reuniones de una empresa. Algunas empresas tecnológicas experimentan una adopción más rápida de sus programas, quizá debido a la naturaleza más novedosa, austera y eficiente de sus culturas que hace que adopten más rápido la estandarización y las herramientas. Otras empresas tecnológicas con un alto ritmo de crecimiento ni siquiera han considerado un programa de gestión estratégica de reuniones ya que no ven la necesidad.

El siguiente gráfico ilustra parte del comportamiento industrial único en lo referente a programas de gestión estratégica de reuniones.

Figura 16 Comparativa de industrias verticales

	Ciencias de la vida y farmacéuticas	Tecnología	Banca/seguros	Manufactura
Entorno normativo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
Ejemplos de normativas clave y supervisión de la agencia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA, de sus siglas en inglés) ■ Ley Sarbanes Oxley (SOX) ■ Ley de Transparencia de la Función Pública/pagos transparentes ■ Antisoborno ■ Federación Europea de las Asociaciones de la Industria Farmacéutica (EFPIA, de sus siglas en inglés) ■ La patronal mundial de la industria farmacéutica (IFPMA, de sus siglas en inglés) ■ Organización intergubernamental (OIG, de sus siglas en inglés) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ SOX ■ FCPA 	<ul style="list-style-type: none"> ■ SOX ■ FCPA ■ Asociación de tratantes de acciones National Association of Securities Dealers 	<ul style="list-style-type: none"> ■ SOX ■ FCPA
Observaciones clave	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cumplimiento y enfoque en el riesgo ■ Reglas especiales de la HCP ■ Elevado gasto en reuniones ■ Gran número de tipos de reuniones (ej. Reuniones patrocinadas por asociaciones, reuniones internas) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menos sensible al coste ■ Muchos reportan a marketing ■ Mayor rapidez a la hora de poner en marcha programas de gestión estratégica de reuniones debido a la familiaridad de los empleados con la tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tendencia a la gestión interna frente a la externa ■ Menos centrado en el coste ■ Preocupación por el creciente escrutinio y la percepción pública 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Más centrado en el coste ■ Menor adopción de los programas de gestión estratégica de reuniones ■ Reuniones de naturaleza mayormente interna (ej. Formación)
% de encuestados con programa de gestión estratégica de reuniones	37 %	33 %	50 % <i>(pero un mayor número de híbridos)</i>	13 %

Fuente: encuesta del CWT Travel Management Institute.

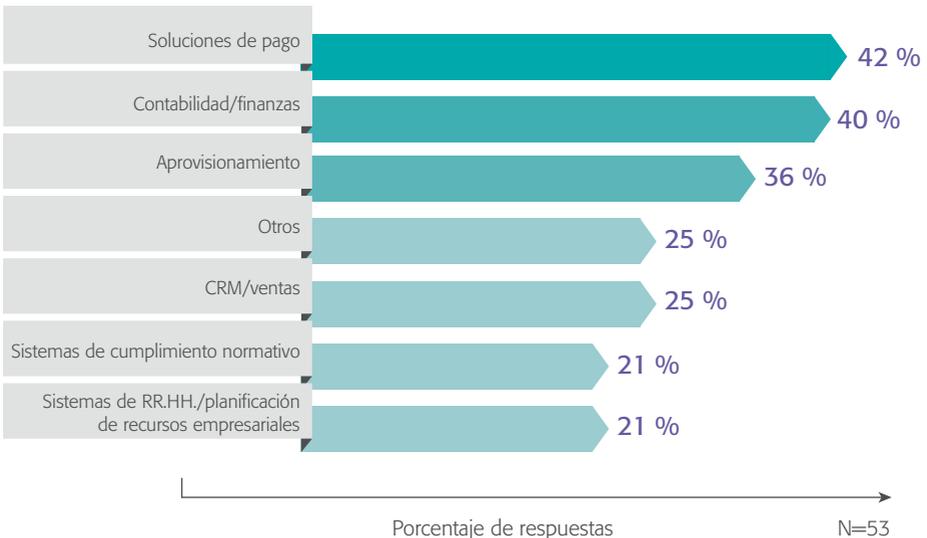
Papel de la tecnología e integraciones con otras herramientas

Una tendencia emergente en la gestión empresarial, así como en la de viajes y de reuniones, ha sido la integración de los sistemas. Hace tiempo que las empresas han integrado los sistemas de reserva de viajes con los sistemas de registro de los gastos y reuniones para simplificar el proceso para viajeros y asistentes. No obstante, los esfuerzos comienzan a centrarse en integrar tecnologías de reuniones más complejas y gastos, libros de contabilidad generales o sistemas

de planificación de los recursos empresariales para proporcionar una visión de los presupuestos más completa y en tiempo real o poner de relieve oportunidades para sacar mayor provecho de las negociaciones con los proveedores.

Los encuestados dijeron que integraban la tecnología de reuniones con los pagos de manera más frecuente, seguido de las soluciones de contabilidad/finanzas y aprovisionamiento. Menos de una cuarta parte de los encuestados indicó la integración con el CRM/ventas, recursos humanos/planificación de recursos empresariales o sistemas de cumplimiento normativo.

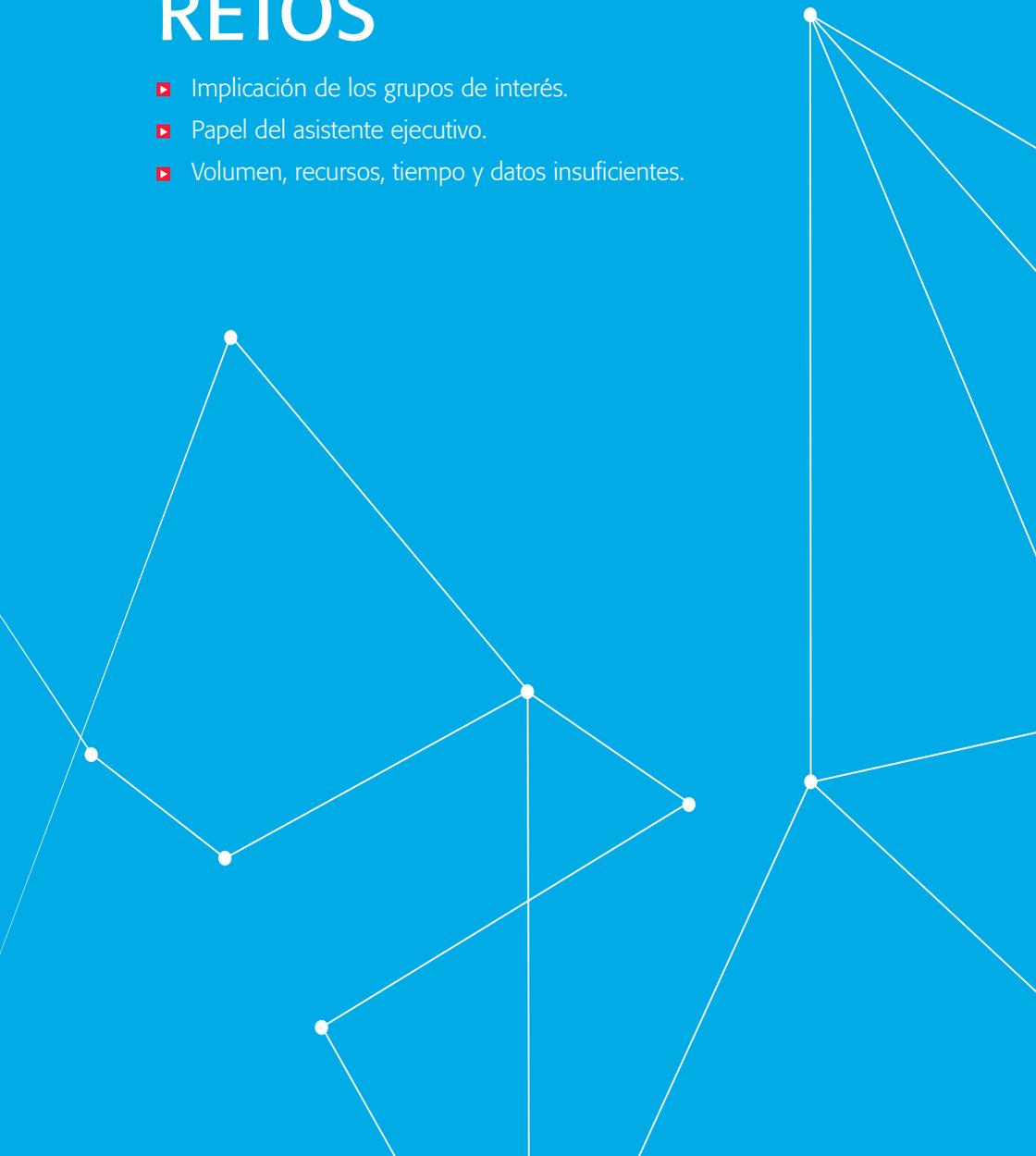
Figura 17 ¿Cuál de los siguientes sistemas está integrado con su tecnología de reuniones y eventos?



Fuente: encuesta del CWT Travel Management Institute.

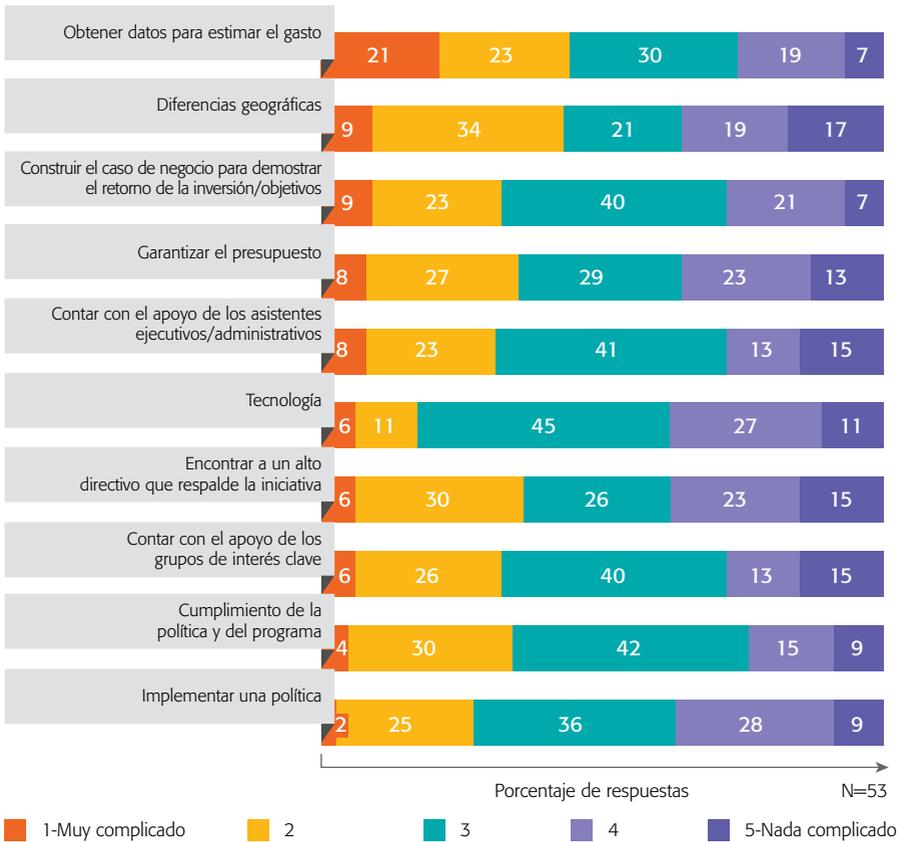
RETOS

- ▶ Implicación de los grupos de interés.
- ▶ Papel del asistente ejecutivo.
- ▶ Volumen, recursos, tiempo y datos insuficientes.



Incluso los estrategas de gestión de reuniones más apasionados reconocerían que implementar o avanzar con un programa depende de un número de factores que van desde ganar o mantener la implicación de los grupos de interés a extender la iniciativa a nivel mundial tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 18 ¿Cuán complicados fueron los siguientes ítems a la hora de implementar un programa?



Fuente: encuesta del CWT Travel Management Institute.

Implicación de los grupos de interés

Los expertos también hicieron hincapié en la necesidad de implicar a varios actores para que apoyen el programa tanto en su fase inicial como en fases posteriores. Desde la alta dirección y los defensores, hasta los asistentes administrativos, pasando por viajes, legal, marketing, ventas y unidades de negocio; los programas de gestión estratégica de reuniones implican normalmente a todos los grupos dentro de la empresa.

No sorprende el hecho de que el 60 % de los encuestados con un programa de gestión estratégica de reuniones en marcha identificara a la alta dirección como el grupo clave tanto en la implementación como en el apoyo posterior, seguido de compras, organizadores y profesionales de las reuniones y gestores de viajes. Para el apoyo continuado, más de la mitad de los encuestados con programas de gestión estratégica de reuniones también citó a los organizadores y profesionales de las reuniones así como a los asistentes ejecutivos y administrativos como grupos de interés clave.

Erin Stahowiak, gestora de proyecto de McDonald, dijo que aprendió de colegas de la industria mejores prácticas a la hora de gestionar el acercamiento a los distintos grupos de interés. Cuando McDonald empezó su programa hace cuatro años, Stahowiak dijo que el equipo “desarrolló un listado de actores u organizadores clave fuera del departamento de reuniones”. El equipo identificó sus puntos débiles, preguntó cómo podía el departamento de reuniones prestar apoyo a los organizadores y les invitó a formar parte de un consejo asesor. A medida que el de-

partamento de reuniones desarrolló su plan estratégico, invitó a miembros del consejo a unirse a presentaciones de proveedores de tecnología, seminarios web de la industria y otros eventos, comentó Stahowiak.

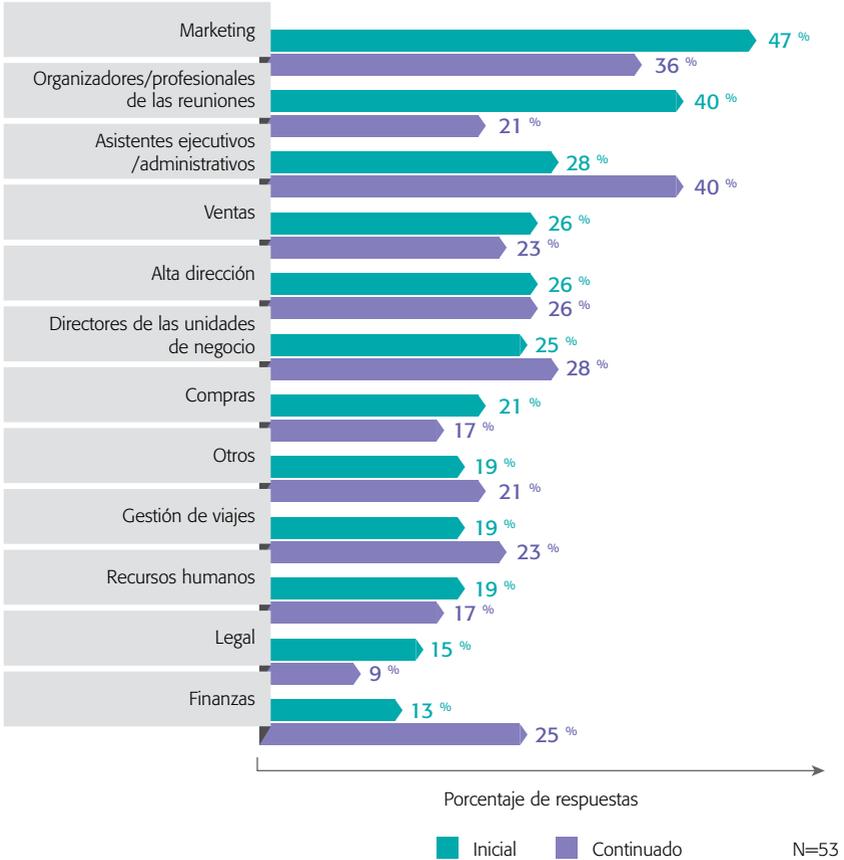
Otra parte del plan general fue identificar otros actores de la empresa de TI, legal, seguridad, viajes, compras y otras unidades de negocio y forjar relaciones tempranas. El equipo también compartió planes con cada grupo para garantizar que el apoyo necesario a la nueva iniciativa de reuniones fuera incluido en los planes anuales de desarrollo.

“Cuando el programa fue anunciado, habíamos conseguido que hubiera gente conocedora del programa en toda la organización capaz de explicarlo. La enseñanza clave sería la de mantenerles involucrados y comprometidos, tener más roles para ellos, formar a los formadores, etc. para incrementar aún más su compromiso”, dijo Stahowiak.

Heston de Anthem enfatizó la exposición única que las reuniones proporcionan a su departamento. “Estás trabajando conjuntamente con una parte del negocio con la que normalmente no te relacionarías. Mis organizadores de reuniones son mi equipo de primera línea que conoce a los clientes por nombre y apellido”, añadió.

“¿Quieres codearte con la alta dirección? Gestiona reuniones. Normalmente los viajes tienen poca visibilidad dentro de una organización. En las reuniones, nos sentamos al lado del equipo directivo para hablar de su visión del evento. Existe toda un área de visibilidad que es increíble, una que nunca hubieras tenido y una gracias a la cual puedes construir excelentes relaciones”, comentó Heston.

Figura 19 ¿Qué actores fueron los más difíciles de convencer para que prestaran su apoyo inicial y continuado al programa de gestión estratégica de reuniones?



Fuente: encuesta del CWT Travel Management Institute.

Papel del asistente ejecutivo

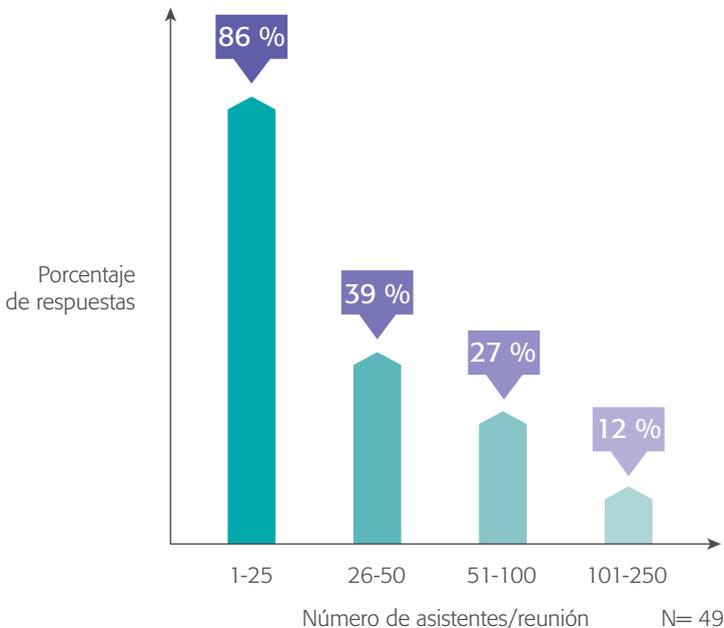
Los asistentes ejecutivos y administrativos son normalmente actores clave de cualquier programa de gestión estratégica de reuniones. El nivel de compromiso y apoyo que se precisa por parte de este grupo puede variar en importancia en función del tamaño y tipo de reunión incluida en el programa. Nuestro estudio indicó que muchos asistentes planificaron pequeñas reuniones con asistentes internos. Asegurar el apoyo de este grupo puede ser complejo. Algunos ítems clave en los que centrarse son:

- ▣ Proporcionar formación sobre el programa y su importancia. Muchos participantes en la encuesta no entendieron del

todo lo que es un programa de gestión estratégica de reuniones o si su empresa tenía uno.

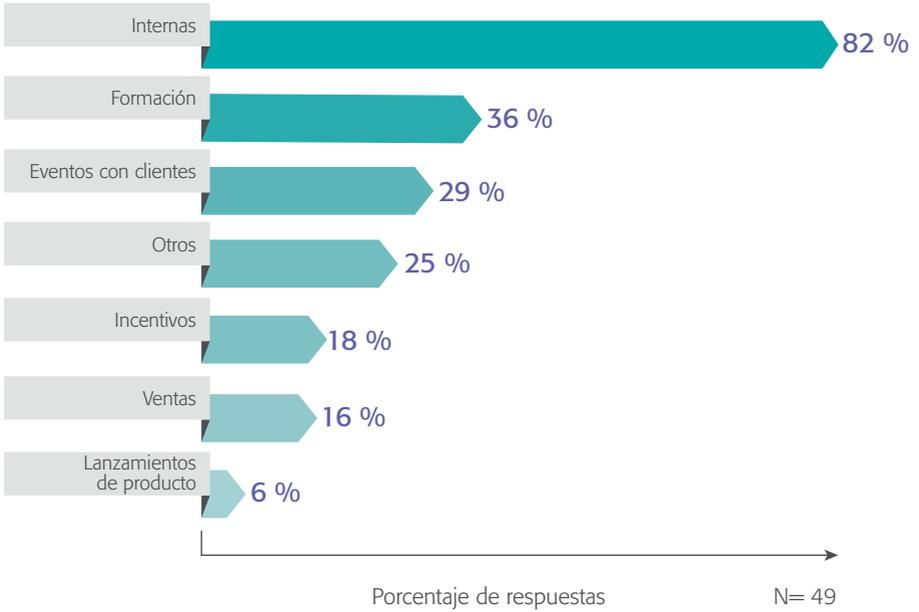
- ▣ Enfatizar el hecho de que el programa de gestión estratégica de reuniones puede beneficiarles al eliminar los inconvenientes a los que deben hacer frente. Nuestra encuesta indicó que ítems como el pago, la contratación y los datos/informes eran los aspectos más pesados de la organización de reuniones.
- ▣ Gestionar los ítems mencionados les daría más tiempo para dedicarse a las actividades que les gustan como la planificación de actividades y la gestión in situ.

Figura 20 Asistentes administrativos: tamaño de las reuniones organizadas



Fuente: encuesta del CWT Travel Management Institute.

Figura 21 Asistentes administrativos: tipología de las reuniones organizadas



Fuente: encuesta del CWT Travel Management Institute.

Volumen, recursos, tiempo y datos insuficientes

Entre los encuestados que no poseían programas de gestión estratégica de reuniones, un número considerable manifestó no contar con un volumen suficiente para justificar uno. ¿Cuánto volumen sería entonces necesario? Al igual que ocurre con muchas áreas de la gestión estratégica de reuniones, depende de los objetivos, cultura, industria y otros factores. Los partidarios señalaron que se pueden obtener beneficios con un gasto en reuniones de tan solo un millón de dólares al año.

Como muchas empresas han comprobado en sus periplos a la hora de establecer programas de gestión estratégica de reuniones, el gasto total fue muchas veces superior al previsto al principio del programa. El concepto del 'volumen insuficiente' atañe únicamente a lo que se conoce en el momento presente, que muchas veces es simplemente

una fracción del volumen total, señalaron los expertos.

La veterana entrenadora y autora de gestión estratégica de reuniones, Debi Scholar, afirmó que son cerca de "10 industrias las que más gastan en reuniones", entre las que se incluyen las farmacéuticas/sanitarias, servicios financieros/aseguradoras, tecnología, consultoría, medios de comunicación/publicidad y productos de consumo. No obstante, algunas de estas industrias que más gastan en reuniones "ni siquiera entienden que tienen un problema" y no están intentando gestionar estratégicamente las reuniones. Scholar dijo que en tales circunstancias es obligación del conjunto de la industria, al menos, "ayudar a educarles" sobre los riesgos que suponen las reuniones.

Uno de los retos, manifestó Odom, es que la industria ha definido la gestión estratégica de reuniones en términos de ahorros y control pero esta definición no funciona para todos los sectores industriales y culturas corporativas.



GLOBALIZACIÓN



Como ya se ha mencionado con anterioridad, más del 70 % de los encuestados con un programa de gestión estratégica de reuniones está pensando en ampliarlo, muchos a nivel global. Esto habla de los muchos beneficios de los programas existentes pero sobra decir que esto añade mayor complejidad a un programa.

Además de la información regional que se proporciona en las siguientes páginas, algunas de las recomendaciones de aquellos que ya gestionan las reuniones a nivel global son:

- ▣ Personalizar los objetivos por región es importante y estos pueden variar de un año a otro. Por ejemplo, el objetivo de un programa en una nueva región puede ser enfocarse en recopilar datos y fuentes pero, en el segundo año, podría cambiar y pasar a ser el ahorro. Esto debe articularse claramente en la hoja de ruta de cada región.
- ▣ Celebrar los éxitos según se vayan produciendo ya que son un incentivo para afrontar la siguiente etapa del viaje.
- ▣ No dejarse intimidar por el concepto de globalización. Los programas no tienen por qué estar maduros en todas las regiones para mostrar su valor. Hay que ver cómo se pueden dividir las expansiones en fragmentos que puedan ser gestionados por la organización.
- ▣ Considerar programas piloto para obtener pequeños éxitos y gestionar las expectativas. “Lo que les digo a los clientes es que no se puede globalizar en el segundo año a menos que se haya identificado eso de antemano como parte de la estrategia del programa”, dijo Kevin Iwamoto, “para poder mantener esas conversaciones con los proveedores y empresas de tecnología y quienquiera que vaya a implicarse primero”.

NORTEAMÉRICA



OBSERVACIONES REGIONALES

- ▶ La gestión estratégica de reuniones se originó en esta región, de ahí que sea la más madura.
- ▶ Industrias como las ciencias de la vida/farmacéuticas, financieras y de tecnología son normalmente las que están más implicadas en los programas.
- ▶ Implicar a los grupo de interés es un elemento clave de los programas de gestión estratégica de reuniones.
- ▶ La adopción de tecnología es mucho más elevada en Norteamérica que en las economías emergentes.
- ▶ Los programas de fidelización son extremadamente populares en Norteamérica y los puntos obtenidos con los viajes corporativos pueden aplicarse a los programas de reuniones.

IMPLICACIONES



Personal

- ▶ Contratar empleados talentosos con habilidades y experiencia en materia de aprovisionamiento y planificación es crucial.
- ▶ Los procesos operativos estándares deben ir acompañados de escalados para la falta de cumplimiento.
- ▶ Tener especialistas en aprovisionamiento, editores web.



Diseño de procesos

- ▶ La tecnología de reuniones debe construirse de forma inversa para contar con un diseño para proporcionar analíticas, indicadores clave de rendimiento, informes y comparativas.
- ▶ Implicar a los hoteles asociados para que presten apoyo en el cobro de comisiones.
- ▶ Acceder en tiempo real al módulo tecnológico de informes de gestión estratégica de reuniones para garantizar cuadros de mando dinámicos y con información actualizada para una monitorización diaria.



Implementación

- ▶ Los modelos multiagencia precisan de una planificación meticulosa y anticipada, de varios talleres y de la construcción conjunta de procesos operativos estándares, tecnologías y formación.
- ▶ Implicar primero a los partidarios. Hay que dejar que las historias de éxito ganen peso y trabajar con los que son más reacios.
- ▶ Llevar a cabo talleres con los grupos de interés clave para obtener su apoyo.



Gestión del cambio

- ▶ La propuesta de valor y los planes de comunicación necesitan ser diseñados en función de la tipología de los grupos de interés.
- ▶ El apoyo de la dirección acelera la maduración del programa y sus resultados.

LATINOAMÉRICA



OBSERVACIONES REGIONALES

- ▶ La gestión estratégica de reuniones es más frecuente en países como Brasil.
- ▶ Los procesos tienden a ser más manuales debido a que la tecnología y el talento son caros.
- ▶ La región tiene unos plazos de entrega inusualmente cortos.
- ▶ La mayoría de los ítems se considera 'negociable'.
- ▶ La diferencia en leyes laborales hace que los modelos de contratación sean más complejos.
- ▶ Las diferencias en materia de cumplimiento y normativas por países complican las cosas.
- ▶ El idioma, la moneda, los impuestos y las diferencias culturales son consideraciones clave a tener en cuenta a la hora de diseñar el programa.

IMPLICACIONES



Personal

- ▶ El modelo de precios a menudo está basado en un % de los costes, de ahí que se precise una cuidadosa definición del ámbito.
- ▶ Hay que tener en cuenta los apretados plazos de entrega para la gestión de recursos, diseño de procesos y consecución de los acuerdos de nivel de servicio.



Implementación

- ▶ Los modelos multiagencia precisan de una planificación meticulosa y anticipada, de varios talleres y de la construcción conjunta de procesos operativos estándares, tecnologías y formación.
- ▶ Conviene utilizar el idioma local durante la implementación para garantizar la buena comprensión.
- ▶ Algunas empresas intentan evitar los países con devaluación de moneda.



Diseño de procesos

- ▶ El ámbito debe ser cuidadosamente diseñado y comunicado.
- ▶ Los retos a la hora de implementar tecnología pueden resultar en una entrada múltiple de datos.
- ▶ Hay que tener en cuenta que es posible que los hoteles no quieran utilizar las solicitudes de propuesta electrónicas.



Gestión del cambio

- ▶ Los empleados se muestran reticentes a proporcionar su opinión. Es aconsejable poner en marcha oportunidades regulares para obtener su opinión.
- ▶ Los mensajes del país deben enviarse localmente en lugar de globalmente.

EUROPA, ORIENTE MEDIO Y ÁFRICA

OBSERVACIONES REGIONALES

- ▶ La gestión estratégica de reuniones es más común en países como Reino Unido, los países nórdicos, Francia y Alemania pero en muchos otros países sigue estando altamente impulsada por las industrias de las ciencias de la vida y la sanidad.
- ▶ Las diferencias en materia de legislación laboral hacen que los modelos de contratación presenten mayores retos.
- ▶ Las diferencias en materia de cumplimiento y regulación por país añaden complejidad.
- ▶ La utilización de empresas de gestión del destino es más común que en EE.UU.
- ▶ Las empresas tienden a estar más impulsadas por el consenso.
- ▶ El idioma, la moneda, las tasas y las diferencias culturales son consideraciones clave a tener en cuenta a la hora de diseñar el programa.

IMPLICACIONES



Personal

- ▶ Hay que tener en cuenta los costes así como los aspectos legales y de RR.HH. a la hora de consolidar la gestión estratégica de reuniones.
- ▶ Es recomendable celebrar reuniones operativas cara a cara dos veces al año con los equipos de los distintos países para compartir mejores prácticas y garantizar la alineación.
- ▶ Hay que barajar la formación operativa entre distintos países para gestionar los picos de trabajo.



Diseño de procesos

- ▶ La definición del ámbito es crucial.
- ▶ Base de datos central de legislaciones y normas de cumplimiento de los códigos de conducta regionales y locales de las industrias de las ciencias de la vida y sanidad.
- ▶ Utilizar las configuraciones tecnológicas en el diseño de indicadores clave de rendimiento y acuerdos de nivel de servicio.



Implementación

- ▶ Los modelos multiagencia precisan de una planificación metódica y anticipada, de varios talleres y de la construcción conjunta de procesos operativos estándares, tecnologías y formación.
- ▶ Hay que tener en cuenta la reagrupación de países para la implementación.
- ▶ Las fases de implementación son críticas y deben personalizarse en función de la configuración del cliente y de la agencia.



Gestión del cambio

- ▶ Es necesario que las expectativas fijadas en torno a los modelos de contratación y precios sean claras.
- ▶ Hay que asegurar la alineación de los grupos de interés locales, regionales y globales dentro de la organización del cliente.
- ▶ Es aconsejable ajustar los comunicados a las diferencias culturales.
- ▶ Flujo continuo de intercambio de opiniones.

CHINA

OBSERVACIONES LOCALES

- ▶ El concepto de gestión estratégica de reuniones es relativamente nuevo en el país. Las empresas de tecnología suelen ser las más interesadas ya que sus empleados están más abiertos al uso de tecnología y ven el valor de los datos.
- ▶ Mercado con elevado crecimiento a pesar de los retos económicos.
- ▶ Gran número de proveedores impulsado por las prácticas empresariales y una falta de socios en ciudades secundarias.
- ▶ Muchos hoteles no utilizan tecnología de reuniones y eventos, incluso las cadenas globales.
- ▶ Muchos procesos manuales debido a las onerosas normativas gubernamentales.
- ▶ El uso de la tecnología fuera de la industria tecnológica está relativamente limitado y puede existir la percepción de que la adopción de tecnología implica más trabajo.
- ▶ Las diferencias de tasas y culturales son también consideraciones clave a tener en cuenta a la hora de diseñar el programa.

IMPLICACIONES



Personal

- ▶ Hay que considerar los aspectos en materia de costes y legales por país.
- ▶ Reuniones operativas cara a cara dos veces al año para compartir mejores prácticas, mejorar la moral y garantizar la alineación.



Diseño de procesos

- ▶ Hay que tener en cuenta la realidad del mercado hotelero y la falta de adopción de las solicitudes de propuesta electrónicas.
- ▶ Los retos en la implementación de tecnología pueden resultar en múltiples entradas de datos.
- ▶ No existen las tarjetas de reuniones así que hay que utilizar un sistema de solicitud de compra/orden de compra que requiere mucho trabajo manual y largos plazos de entrega.



Implementación

- ▶ El ámbito debe ser cuidadosamente diseñado y comunicado.
- ▶ Hay que tener en cuenta la realidad del mercado hotelero y la falta de adopción de las solicitudes de propuesta electrónicas.



Gestión del cambio

- ▶ Las relaciones laborales con la principal agencia son clave.
- ▶ Es aconsejable realizar numerosas reuniones itinerantes.
- ▶ Conviene planificar formaciones frecuentes para actualizar conocimientos.

ASIA PACÍFICO



OBSERVACIONES REGIONALES

- ▶ La gestión estratégica de reuniones se está extendiendo en la región pero esta sigue siendo una de las menos maduras.
- ▶ Existen numerosos mercados emergentes altamente fragmentados.
- ▶ Las relaciones son aún muy importantes.
- ▶ Las empresas tienden a ser más jerárquicas.
- ▶ Los procesos tienden a ser altamente manuales debido a que los matices locales no encajan en los marcos de trabajo globales sobre los que está diseñada mayoritariamente la tecnología.
- ▶ El escaso tiempo de antelación sigue siendo un problema tremendo con un impacto en la productividad y la planificación de recursos.
- ▶ El idioma, la moneda, las tasas y las diferencias culturales son consideraciones clave a tener en cuenta a la hora de diseñar el programa.

IMPLICACIONES



Personal

- ▶ El modelo de precios a menudo está basado en un % de los costes, de ahí que se precise una cuidadosa definición del ámbito.



Diseño de procesos

- ▶ Hay que tener en cuenta la realidad del mercado hotelero y la falta de adopción de las solicitudes de propuesta electrónicas.
- ▶ Los retos en la implementación de tecnología pueden resultar en múltiples entradas de datos.



Implementación

- ▶ Hay que incluir apoyo idiomático para el personal de primera línea y la tecnología/herramientas utilizadas en el programa.
- ▶ Hay que utilizar los idiomas locales durante la implementación para garantizar la comprensión.



Gestión del cambio

- ▶ Las relaciones laborales con la(s) principal(es) agencia(s) son clave.
- ▶ Es aconsejable realizar numerosas reuniones itinerantes.
- ▶ Conviene planificar formaciones frecuentes para actualizar conocimientos.
- ▶ Los mensajes de los países deben enviarse localmente en lugar de globalmente.

IMPLEMENTAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE REUNIONES – PREGUNTAS Y RESPUESTAS MÁS FRECUENTES CON ALISON ZHU, DIRECTORA DE LA CATEGORÍA DE SERVICIOS EMPRESARIALES

Empresa Johnson & Johnson.

Industria Sanitaria.

¿Cómo definirías la gestión estratégica de reuniones en China?

La industria de las reuniones, incentivos, conferencias y exhibiciones está fragmentada en China. Comenzó hace 10 años, momento en el que las agencias de viajes estaban muy enfocadas en los viajes corporativos y de incentivo y ha crecido a partir de ahí hasta la definición actual de gestión estratégica de reuniones. Existen muchos actores en el mercado.

¿En qué difiere el mercado chino del de otras regiones?

La industria de las reuniones y eventos está extremadamente fragmentada e históricamente existe un gran número de proveedores. No existe un único proveedor que pueda cubrir todo el negocio chino. Por ejemplo, existe un elevado número de ciudades secundarias en China en donde se llevan a cabo reuniones y, como tal, existe aún la necesidad de utilizar agencias locales ya que la mayor parte de las empresas de gestión de viajes no opera allí. Todavía necesitamos realizar muchas comprobaciones en lo que respecta a estas agencias para asegurar el cumplimiento. El coste de los proveedores es muy crítico, especialmente porque las reuniones que se celebran allí son relativamente pequeñas y esto se convierte en un gran porcentaje del coste total de las reuniones.

¿Qué implica esto para un programa de gestión estratégica de reuniones?

Los proveedores clave necesitan reforzar su capacidad de apoyar la consecución de más negocio para el corporativo. Para garantizar el control del cumplimiento, todavía hay que rellenar manualmente mucho papeleo y dar seguimiento a muchos documentos, lo que hace que la eficiencia sea menor que en otras regiones. Finalmente, se precisa de mucha formación para adherirse a las normativas locales.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE REUNIONES – SIGUIENTES PASOS

- ▶ Integración del marketing y la gestión estratégica de reuniones.
- ▶ Impacto de la consolidación de la industria.



A medida que prosigue el viaje de la gestión estratégica de reuniones muchas empresas se preguntan: "¿Qué es lo siguiente para mi programa?". La gestión estratégica de reuniones sigue centrándose en ahorros, gestión del riesgo, procesos y rigor pero, ¿cuál es el impacto empresarial de estos beneficios?

Las reuniones y eventos no se celebran para ahorrar o gestionar el riesgo. Se llevan a cabo para hacer crecer los negocios. Con esto en mente, miramos a las fórmulas con las cuales la gestión estratégica de reuniones puede prestar un apoyo crucial a las actividades de marketing y de marca.

Integración del marketing y la gestión estratégica de reuniones

Los programas de gestión estratégica de reuniones tempranos tendieron a no incluir los eventos de marketing y las exhibiciones dentro del ámbito del programa. En algunos casos, esto fue debido al hecho de que fueron considerados como algo muy distinto. En otros casos, estas funciones generalmente funcionaban bien y se vieron ocultas por áreas más problemáticas.

A medida que los programas de gestión estratégica de reuniones han comenzado a dar resultados y a demostrar el concepto, los gestores del programa y las funciones de marketing han empezado a ver las sinergias derivadas de incluir los eventos en el programa de gestión estratégica de reuniones. Una de las claves de alinear estas funciones ha sido el darse cuenta de que el término 'estrategia' puede significar cosas distintas para cada grupo. La estrategia de llevar a cabo el 'negocio' de las reuniones (ej. Logística, negociaciones hoteleras) recae en los profesionales de la gestión estratégica de reuniones, si bien la estrategia de la reunión o evento y sus principales impulsores empresariales recae en la organización de ventas y marketing. Diferenciar estos términos crea un cuórum común de cómo impulsar las asociaciones dentro de las organizaciones.

Como tal, muchos equipos de marketing y ventas entienden ahora que la gestión estratégica de reuniones puede tener un impacto sobre cómo muestran su marca automatizando procesos y creando eficiencias que permitan ganar tiempo y espacio para enfocarse en la creatividad, los objetivos de los asistentes y la consecución de los objetivos empresariales. Cuando los profesionales de las reuniones y eventos quedan liberados de las partes más logísticas del proceso, son capaces de dedicar más tiempo y energía a los objetivos empresariales. "Nuestro trabajo no consiste en crear contenido de marketing. Nuestro trabajo no es crear aquello que se muestra en externo. Nuestro trabajo es ayudar a la ejecución y prestación de estos servicios logísticos. Ya sean nuestros empleados o proveedores externos, en esto consiste nuestro trabajo. Hacer esto de manera extensiva y consistente con un servicio que no sea intrusivo y proporcione valor a los clientes de nuestros clientes, que son los que generan nuestros ingresos, se convierte en algo importante y exitoso para nuestro negocio", comentó Chris Wall. Esto, a su vez, mejora la experiencia de los asistentes, así que no importa quién planifique una reunión o dónde se celebre, los asistentes reciben igualmente lo que es clave para la marca de una empresa.

Algunas organizaciones como Cisco incluso han trasladado el programa de los equipos de viajes y finanzas a la organización de marketing. "Nos hemos dado cuenta de que necesitamos estar sentados cerca de marketing y hablar su idioma", dijo Carolyn Pund. Independientemente de quién sea la responsabilidad, es crucial que los profesionales de la gestión estratégica de reuniones sean vistos como sonados líderes empresariales con un interés en ser socios colaboradores. "Siempre y cuando tomen ese acercamiento y escuchen y hagan lo mejor para entender las perspectivas de los profesionales del marketing, todo irá bien", según Kari Wendel, directora sénior de Estrategia y Soluciones Globales de Gestión Estratégica de Reuniones para CWT Meetings & Events.

Impacto de la consolidación de la industria

Al igual que ocurre con muchas industrias fragmentadas, la consolidación del mercado es una realidad. A los ingresos y beneficios récord de la industria hotelera, según el último análisis de STR, le sigue una mayor consolidación. A mitad de año, Marriott International espera cerrar su compra por valor de 13 600 millones de dólares de Starwood Hotels and Resorts Worldwide. HNA Tourism Group anunció en abril planes de adquirir Carlson Hotels, un portafolio que incluye 1400 hoteles en 115 países y un 51 % en la participación de Rezidor Hotel Group. Y a finales de 2015, AccordHotels anunció su intención de comprar FRHI Holdings, propietaria de las marcas Fairmont, Raffles y Swissôtel por un valor de 840 millones de dólares y 46 700 millones en concepto de nuevas acciones de Accor.

Los ejecutivos hoteleros durante las reuniones financieras de mitad de 2016 señalaron con excitación un incremento de la demanda y de los ingresos provenientes de las reuniones. Se espera una mayor consolidación de las marcas durante los periodos de alta ocupación, lo que hará más difícil para aquellas empresas que no cuenten con un acercamiento o asociación estratégicos garantizar espacios o tarifas para cumplir con los presupuestos.

La consolidación hotelera puede derivar en un cambio de los modelos empresariales, advirtió Kevin Iwamoto de GoldSpring Consulting. "Aquellos que dependen mucho de las comisiones" para financiar sus programas deben observar muy de cerca los cambios que se derivarán de la consolidación, especialmente si esta resulta en una reducción o eliminación de las comisiones.

En el sector aéreo, la gran fusión entre American Airlines y US Airways está casi terminada, siguiendo la estela de acuerdos previos entre United y Continental, así como entre Delta y Northest. También se espera que la consolidación se extienda a las líneas aéreas más pequeñas. Así lo confirman la compra de Virgin America prevista por Alaska Airlines y otros acuerdos fuera de Estados Unidos.

En el espacio tecnológico de las reuniones, Cvent va a ser adquirido por la firma de capital privado Vista Equity Partners por 1650 millones y privatizado. Vista compró tecnología de reuniones de la firma Lanyon en 2013.

Con la cantidad de fondos de capital privado disponibles y el interés por el mundo de los viajes y las reuniones, muy pocos dudan de que estas sean las últimas fusiones o adquisiciones que se anuncien este año. Además de la preocupación obvia sobre su impacto durante las negociaciones, los programas de gestión estratégica de reuniones podrían beneficiarse de estos cambios debido a:

- ▀ Un mayor nivel de innovación provocado por la combinación de recursos de los proveedores para enfocarse en las necesidades de los clientes.
- ▀ Una mayor consistencia en el nivel de servicio para las empresas y los asistentes a las reuniones.
- ▀ Un mayor alcance del programa gracias a un número más bajo de proveedores.

George Odom señaló que "habrá cierta rabia pero, al final, seguramente será mejor para el consumidor, la corporación y también la industria".



CONCLUSIÓN

En lugar de un proyecto con una cronología prescrita, la gestión estratégica de reuniones debe ser vista principalmente como un viaje, uno con una gran variedad de acercamientos, tácticas y resultados. Algunos llevan en ruta más de una década y todavía dicen no haber alcanzado su destino final. No obstante, han seguido desarrollando sus hojas de ruta para aumentar tanto sus beneficios como el ámbito de sus viajes.

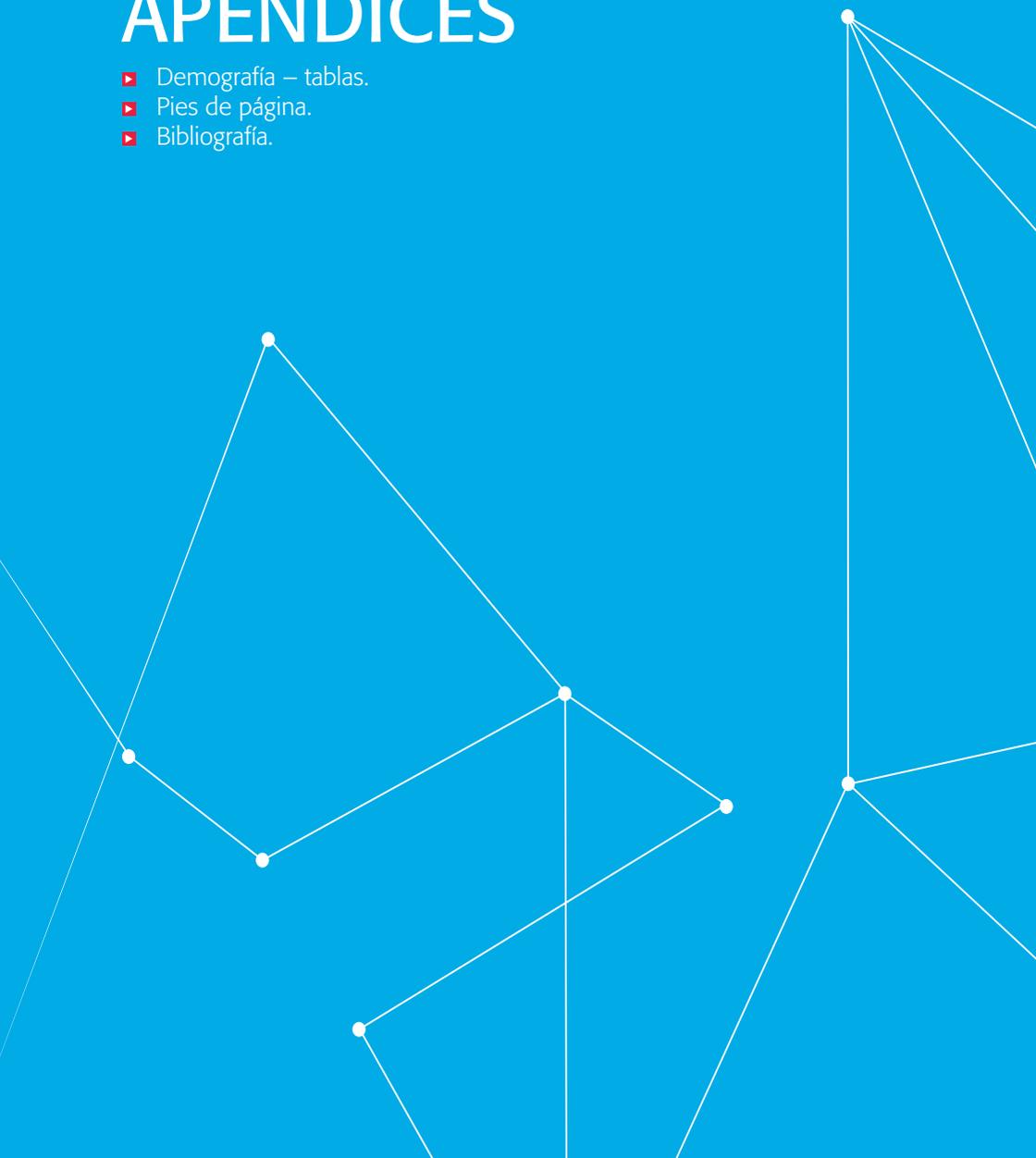
Lo que una vez se creyó que era un esfuerzo de dos o tres años ha tardado a menudo más de cinco años en llegar a todas las unidades de negocio de algunas empresas. Los esfuerzos realmente globales han tardado hasta diez años y siguen sin poder ser considerados como programas maduros según se recoge en la mayor parte de las definiciones.

A medida que considere el lanzamiento de un programa o que siga en la senda de la gestión estratégica de reuniones:

- ▶ Simplifique los objetivos.
- ▶ Alinee los objetivos del programa de gestión estratégica de reuniones con los objetivos empresariales.
- ▶ Haga evolucionar de manera continua los objetivos y la hoja de ruta a largo plazo.
- ▶ Eduque a los actores en el valor, objetivos y logros del programa de gestión estratégica de reuniones.
- ▶ Comunique la hoja de ruta a largo plazo no solo a los públicos internos, sino también a todos los externos o a los socios para lograr su apoyo o encontrar otros socios.
- ▶ Reconozca los modelos de negocio cambiantes, especialmente si el programa de gestión estratégica de reuniones está financiado por las comisiones hoteleras.
- ▶ Comunique pronto y a menudo los logros del programa de gestión estratégica de reuniones.
- ▶ Al igual que en otros esfuerzos continuos de mejora, revise el modo de mejorar el programa.

APÉNDICES

- ▶ Demografía – tablas.
- ▶ Pies de página.
- ▶ Bibliografía.



Demografía – tablas

Figura 22 Geografía

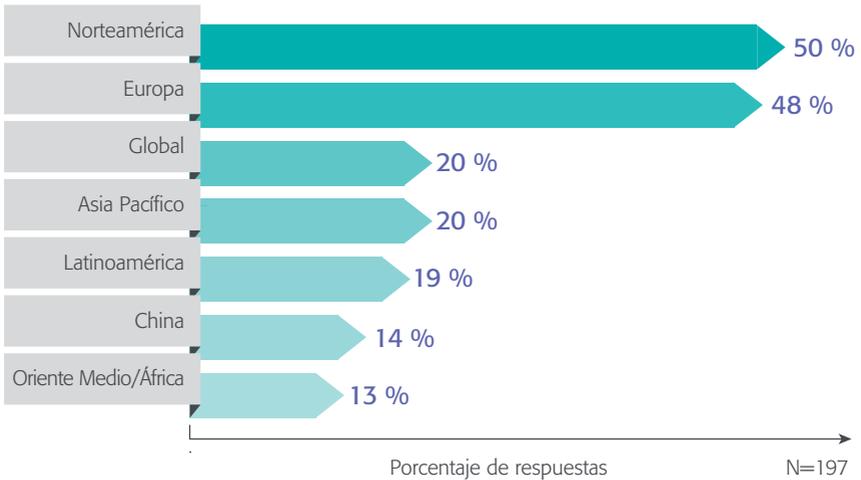


Figura 23 Industria vertical

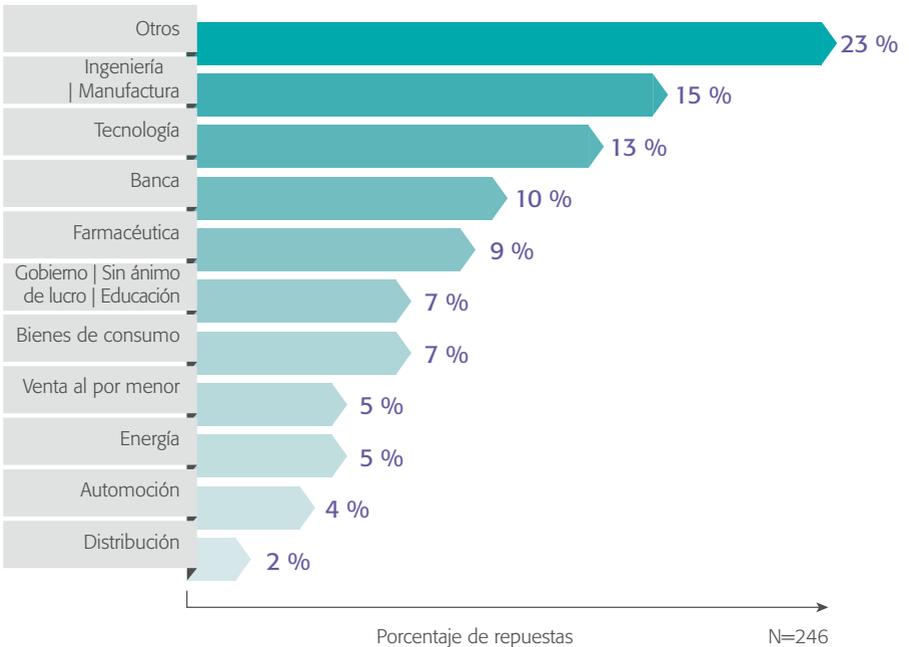


Figura 24 Aéreo y gasto en reuniones y eventos

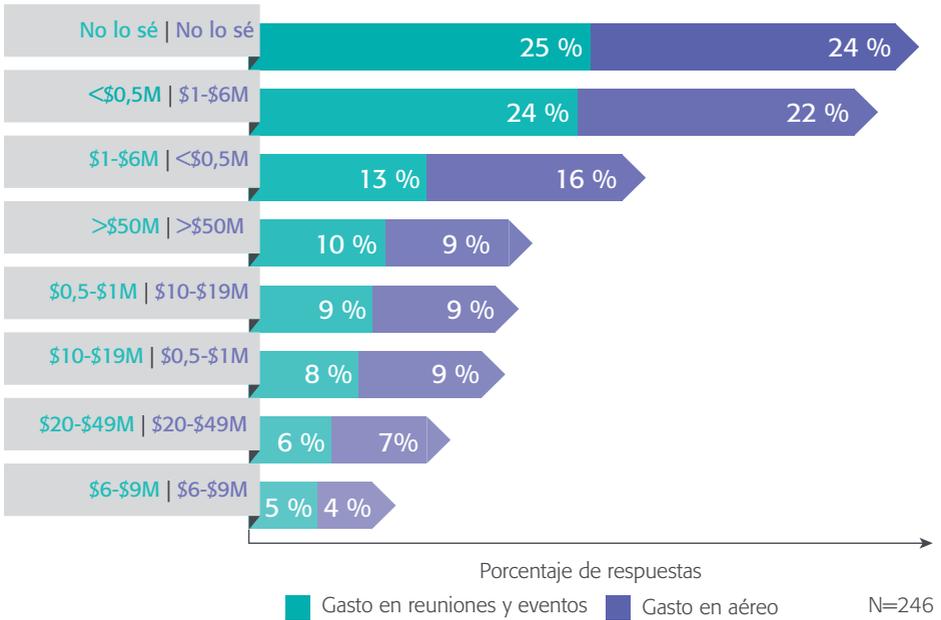
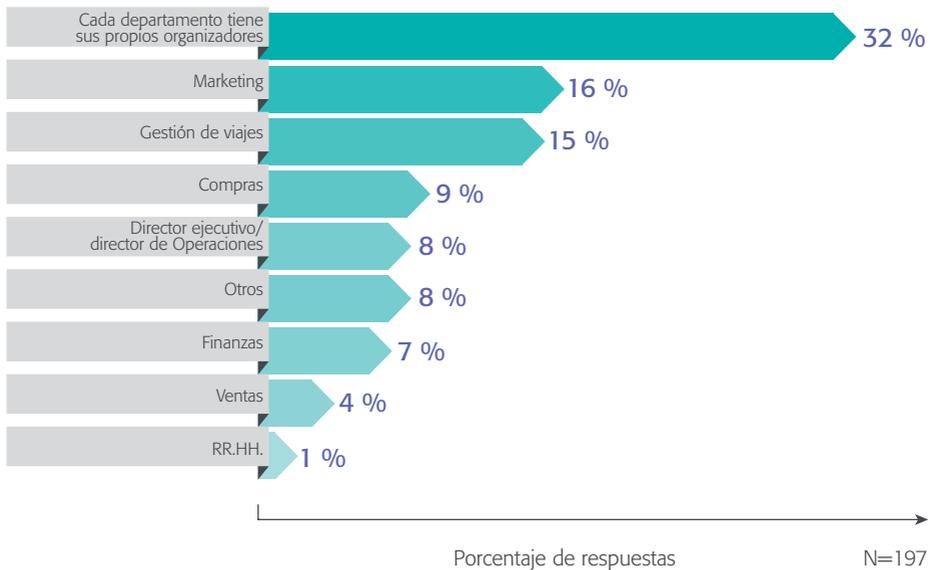


Figura 25 Informe de reuniones y eventos por función



Pies de página

- ¹ Bondurant Consulting, 'La evolución de la gestión estratégica de reuniones en la pequeña y mediana empresa', 2011, pág. 4.
- ² Bondurant Consulting, 'La evolución de la gestión estratégica de reuniones en la pequeña y mediana empresa', y CWT Travel Management Institute, 'Reuniones y eventos: donde ahorros y éxito confluyen', 2010, pág. 9.
- ³ Global Business Travel Association Foundation (GBTA Foundation), '¿Cómo se están comportando los programas de gestión estratégica de reuniones? Resultados del Índice de Madurez de la Gestión Estratégica de Reuniones: 2011-2014', noviembre de 2014.
- ⁴ Hixson, Dr. Eliza, y Lamond, Dr. Ian, Centro Internacional de Estudios de Eventos, Turismo y Hospitalidad de la Universidad Metropolitana de Leeds para la MPI Foundation, 'Gestión estratégica de reuniones: taxonomía, crecimiento y futuro', 2013.
- ⁵ Davis, Chris, Business Travel News, 'GBTA, StarCite lanzan los modelos de madurez de las reuniones', 23 de agosto de 2011.
- ⁶ Libro blanco de Cvent, 'Gestión de pequeñas reuniones: 5 herramientas esenciales del sector'.

Bibliografía

- ▶ Advito, 'La vista desde el otro lado del estanque: los retos ocultos y las soluciones inteligentes para la consolidación global de la gestión de reuniones', 2007.
- ▶ Ashfield Commercial & Medical Services, UDG Healthcare plc, 'El futuro de las reuniones', febrero de 2016.
- ▶ Association of Corporate Travel Executives, 'Perspectivas 2014 de la gestión estratégica de reuniones presentadas por Cvent ACTE', mayo de 2014.
- ▶ Beard, Louis, Aberdeen Group, 'Gestión estratégica de reuniones para el ejecutivo moderno de hoy en día', mayo de 2014.
- ▶ Bondurant Consulting, 'La evolución de la gestión estratégica de reuniones en las pequeñas y medianas empresas', libro blanco, 2011.
- ▶ Business Travel News, 'Encuesta 2015 sobre la gestión estratégica de reuniones', 14 de septiembre de 2015.
- ▶ Business Travel News, 'Encuesta 2014 sobre la gestión estratégica de reuniones', 01 de abril de 2014.
- ▶ Business Travel News, 'Encuesta 2012 sobre la gestión estratégica de reuniones', 18 de junio de 2012.

- ▶ CIBTM, 'Informe para compradores de reuniones, incentivos, conferencias y exhibiciones de China 2014', septiembre de 2014.
- ▶ Cvent, 'Cinco mitos de la gestión estratégica de reuniones'.
- ▶ Dimanche, Frederic; Walcher, Ashley y Dogra, Shashank, SKEMA Business School y Dunton-Tinnus, Christine, DuntonTinnus Consulting en asociación con la Association of Corporate Travel Executives, 'Integración de los viajes de negocios y la gestión de reuniones', noviembre de 2010.
- ▶ Dwyer, Christopher J., Aberdeen Group, 'Gestión estratégica de reuniones: una guía de las estrategias emergentes para la siguiente generación de la gestión de las reuniones y eventos', julio de 2012.
- ▶ Global Business Travel Association Foundation (GBTA Foundation), '¿Cómo se están comportando los programas de gestión estratégica de reuniones? Resultados del Índice de Madurez de la Gestión Estratégica de Reuniones: 2011-2014', noviembre de 2014.
- ▶ Global Business Travel Association Foundation (GBTA Foundation), 'Reuniones, eventos y programas de viajes: impulsores y barreras de la consolidación', julio de 2015.
- ▶ Meeting Professionals International, 'Definiendo un programa de gestión estratégica de reuniones: cómo las reuniones impulsan el negocio en las empresas centradas en la colaboración', un documento de posición del Círculo Corporativo Global de Excelencia de la MPI, noviembre de 2005.
- ▶ National Business Travel Association, 'Construyendo un programa de gestión estratégica de reuniones, segunda edición', julio de 2008.
- ▶ Meeting Professionals International (MPI) Foundation, 'Gestión estratégica de reuniones: taxonomía, crecimiento y futuro', 2013.
- ▶ Meeting Professionals International (MPI) Foundation, 'Midiendo el retorno de la inversión y de los objetivos en tu universo de reuniones', 2013.
- ▶ Scholar, Debi, 'Gestionando el cumplimiento de la política'.
- ▶ Scholar, Debi, 'Modelo de madurez de la gestión estratégica de reuniones', 2010.
- ▶ StarCite Inc., 'Guía de los profesionales de los viajes para una gestión estratégica de las reuniones', 2010.
- ▶ Steinbrink, Susan; Juman, David; Quinby, Douglas; PhoCusWright, 'Grupos y reuniones: impulsando el éxito en el segmento más complejo de los viajes de negocios', 2011.
- ▶ CWT Travel Management Institute, Carlson Wagonlit Travel, 'Reuniones y eventos: donde ahorros y éxito confluyen', mayo 2010.

