

Sección

Reinventando la actividad congresual

Josep-Francesc Valls

Catedrático del departamento
de Dirección de Márketing de ESADE.

La actividad congresual debe reinventarse por completo si quiere sobrevivir en el nuevo escenario de márketing y comunicación en el que se desarrollan los negocios hoy día.



Como afirma Stephen Hoch, “el consumidor que aprendió a comprar productos más caros en épocas de prosperidad ahora está aprendiendo a comprar productos más baratos. Se ha dado cuenta de que estaba gastando dinero en productos y servicios caros cuando había alternativas más baratas con poca pérdida real de calidad o satisfacción [...]. Hoy, ellos están descubriendo un nuevo sentido de bienestar en esa actitud más exigente. El valor de las cosas se convertirá en un elemento cada vez más importante. Las personas van a percibir que esa es una actitud inteligente”.

Este cambio se escenifica en la comparación de la actitud de los estadounidenses ante la compra de ropa entre el primer trimestre de 2010 y el del 2011 con datos de Harrison Group & AEP:

- Utilizo cupones y ofertas directas: del 32% a 39%.
- Espero a que las prendas estén de rebajas: del 31% al 38%.
- Compró marcas más baratas que las habituales: del 17% al 20%.
- Creo que las marcas que llevo dicen algo acerca de mí: del 51% al 41%.
- Me gusta gastar más en marcas de diseño puesto que tienen más estilo: del 51% al 32%.

Por otra parte, si se compara el porcentaje de clientes españoles de rentas altas que compraban marcas blancas antes de la crisis con lo que ocurre en la actualidad, aparece un fuerte incremento. Los compradores con rentas de entre 40.000 y 60.000 euros han pasado del 24,5% al 38,3%; entre 60.000 y 80.000 euros, del 27,3% al 39,4%; y por encima de los 80.000 euros, del 6,7% al 20%. El fenómeno resulta general. Esto no significa que no haya consumidores de productos de gama alta; lo que estos datos evidencian es que las rentas altas se están aficionando a las marcas blancas (véase el cuadro 1).

Sirvan como muestra estos ejemplos de la actividad textil y de la alimentación. Sin embargo, la sensibilidad al precio alcanza a todos los sectores económicos, y el de la actividad congresual no es una excepción. Existe una característica relevante de los nuevos consumidores que se ha ido fraguando en los

últimos años: no solo reclaman precios más bajos, sobre todo a raíz de la crisis, sino que además exigen la incorporación de determinados valores. De este modo, lo barato no resulta sinónimo de mala calidad.

Un nuevo escenario que incorpora el ‘e-business’

La aparición del *e-business* ha obligado a las empresas a replantear toda su cadena de valor. Esto implica la introducción de procesos innovadores o la sustitución de unos intermediarios por otros, tanto presenciales como virtuales. La experiencia de búsqueda de información por parte de los clientes los sitúa en muchos casos en mejor posición ante el producto que los propios productores o intermediarios tradicionales. Compre a través del canal físico o del virtual, el consumidor ha adquirido una complementariedad extraordinaria entre ambos en el momento de la toma de decisiones de compra.

A la emergencia de las TIC hay que añadir una serie de movimientos endógenos, entre los que resalta la introducción de los *outlets*. El escenario del comercio minorista ha experimentado cambios notables. Cruzando el número de unidades almacenadas por el número de categorías, tal y como hace Sachon, componemos cuatro formatos bien diferenciados de la distribución comercial:

- **Grupo 1: más unidades almacenadas y más categorías.** Tienda multimarca virtual, *outlet* virtual, central de compras y servicios, gran almacén, hipermercado.
- **Grupo 2: menos unidades almacenadas y más categorías.** Supermercado, *outlet* presencial, tienda de proximidad generalista.

La actividad congresual ha sido una pieza fundamental de márketing como soporte comercial y comunicacional entre la empresa y todos los ‘stakeholders’

CUADRO I

Las rentas altas se acercan a las marcas de distribuidor

	Antes de la crisis	Durante la crisis	Después de la crisis
Ofertas	22,2%	31,0%	29,4%
Marca del distribuidor	18,8%	28,6%	27,2%
Marcas más baratas	6,5%	17,2%	11,8%
Tamaños más pequeños	2,6%	9,6%	2,0%
Tamaños más grandes	7,1%	6,6%	7,0%
Más unidades	15,8%	3,0%	9,5%
Menos unidades	2,2%	2,3%	3,2%
Marcas más caras	24,8%	1,8%	10,0%

Compra de ofertas en función del nivel de renta

	Antes	Durante	Después
Menos de 20.000 euros al año	24,9%	47,4%	39,6%
De 20.000 a 40.000 euros al año	32,8%	53,0%	46,0%
De 40.000 a 60.000 euros al año	33,0%	52,1%	43,6%
De 60.000 a 80.000 euros al año	18,2%	33,3%	30,3%
Más de 80.000 euros al año	46,7%	46,7%	46,7%

Compra de marca de distribuidor en función del nivel de renta

	Antes	Durante	Después
Menos de 20.000 euros al año	25,5%	51,7%	43,9%
De 20.000 a 40.000 euros al año	28,6%	47,4%	40,1%
De 40.000 a 60.000 euros al año	24,5%	35,1%	38,3%
De 60.000 a 80.000 euros al año	27,3%	48,5%	39,4%
Más de 80.000 euros al año	6,7%	33,3%	20,0%

Fuente: PwC, 2011.

- **Grupo 3: más unidades almacenadas pero menos categorías.** *Category killer.*
- **Grupo 4: menos unidades almacenadas y menos categorías.** Tienda monomarca virtual, tienda de conveniencia, tienda de grandes descuentos, tienda de proximidad especializada, puesto en el mercado (véase el cuadro 2).

El grupo 1, con más unidades almacenadas y más categorías, es el que experimenta modificaciones más importantes como consecuencia de la aparición del comercio *on-line*.

Reducción o sustitución de intermediarios, revisión de costes

En este escenario competitivo formado por empresas tradicionales y tecnológicas, aparecen nuevas herramientas *on-line* capaces de mejorar el servicio, de acortar el tiempo entre la idea de negocio, la producción y los consumidores, y de abaratar los costes. Estos tres factores resultan acicates para la competencia. Han irrumpido con gran fortaleza los análisis web; los buscadores y navegadores; los portales y webs; los CRM; los motores de reserva; los IDS/GDS (más especiali-

CUADRO 2

El nuevo escenario en la venta minorista



Fuente: elaboración propia, a partir de Sachon (2010).

zados en turismo actualmente, pero algunos con vocación generalista); las estrategias B2B y B2C; las alianzas para las ventas cruzadas; el desarrollo del márketing relacional; las comunidades virtuales o redes sociales que intercomunican grupos entre sí; y los *blogs* que generan comunidades ad hoc. El uso de las nuevas herramientas conlleva modificaciones de la estructura productiva de las empresas. Aparecen nuevos perfiles profesionales, como los *webmasters*, los *channel managers*, los *community managers*, los *yield* y los *revenue managers*, etc., que modifican las viejas estructuras profesionales, simplificando o sustituyendo funciones tradicionales.

¿Cómo se puede ofrecer precios más baratos en la actividad congresual? Reduciendo drásticamente los costes. Ocurre que los sistemas clásicos de reducción de costes (introducir mejoras en el diseño organizativo y en la gestión de costes; mejorar la

eficiencia de los balances, los presupuestos, y la cuenta de resultados) han ayudado sobremanera, pero la especificidad del escenario los hace insuficientes. La reordenación de los factores productivos habrá que basarla en la reinención del modelo de negocio. Solamente de este modo será capaz de reducir efectivamente los costes para trasladar estos ahorros o bien directamente al precio final, o bien a mejorar la propuesta de valor. En estas condiciones, las fuentes de innovación que aparecen para reinventar el negocio tienen que ver con los siguientes factores:

- **La producción.** Los aspectos clave en este apartado de innovación son la internacionalización de los proveedores, *partners*, exhibidores y consumidores; la deslocalización de las instalaciones a nivel internacional y virtual; la externalización de todo lo que no sea *core business*; la logística física y virtual que alarga el contacto entre los agentes; y la

Existe una característica relevante de los nuevos consumidores que se ha ido fraguando en los últimos años: no solo reclaman precios más bajos, sino que además exigen la incorporación de determinados valores

nueva relación con los proveedores, más allá del *just-in-time*

- **La fórmula para obtener el beneficio en la actividad congresual.** Es necesario revisar las ratios de rentabilidad, la cuantía de la inversión a realizar, los costes de mantenimiento, los resultados directos de la actividad y los beneficios directos indirectos que se generan en la ciudad donde se localiza el evento. Todos ellos gestionando adecuadamente el riesgo
- **Los procesos.** Destacamos los más innovadores: la intercomunicación permanente entre los productores y sus *stakeholders*; la flexibilización de los productos y servicios para que cada empresa componga su *mix* en cada momento (básico, solo o con complementos, o *full*); la sustitución de socios ineficientes y la alianza con aquellos otros que resultan más eficientes y baratos; el uso de los precios dinámicos para maximizar la ocupación de los espacios y del tiempo; la introducción en el *e-business*; y la conversión de las actuales instituciones en un asunto lo más estrictamente empresarial y privado al servicio de las compañías y de sus *stakeholders*.

El cambio de paradigma de la actividad congresual

La actividad congresual ha sido una pieza fundamental de *márketing* como soporte comercial y comunicacional entre la empresa y los públicos internos y externos, por una parte, y el mercado y la sociedad, por otra, es decir, con todos los *stakeholders*. Esta actividad, que comprende los *meetings*, los incenti-

vos, los congresos, las convenciones y las ferias, junto con la identidad corporativa, la publicidad, el *márketing* directo, las relaciones públicas externas e internas, la relación con los medios de comunicación y la *publicity*, el patrocinio, las promociones de ventas y el *merchandising*, han tejido la estrategia comunicacional entre la empresa y sus públicos. De este modo, la actividad congresual se ha venido ofreciendo durante las últimas décadas al servicio de las empresas, corporaciones, Administraciones Públicas y colectivos, catalizando la productividad. Igualmente, se ha concebido como “un gran evento de *márketing* de la empresa” en una localización específica que agrupa a exhibidores, que “tiene una duración específica, promueve ventas y estrecha relaciones”, y que consigue una audiencia cualificada y muy específica, con alto impacto promocional y proximidad de mercado, puesto que identifica compradores potenciales, aglutina a los que toman las decisiones de compra, y es punto de encuentro con compradores específicos. A partir del trabajo de diversos autores, agrupamos los principales objetivos de la actividad congresual de la siguiente manera:

- Informar, obtener audiencia.
- Presentar y testar productos; introducir los nuevos o mejorados.
- Crear valor en torno a la marca; aumentar el conocimiento, la confianza y la lealtad; mantener y mejorar el posicionamiento ante todos los *stakeholders* de la empresa.
- Identificar a los consumidores actuales y potenciales, establecer relaciones con ellos y analizar oportunidades.
- Acercarse a los que toman las decisiones en el mercado.
- Proporcionar contacto intercultural e interpersonal al más alto nivel empresarial que redunde en relaciones estables y beneficiosas a largo plazo.
- Medirse ante la competencia, obtener información de los competidores.
- Reclutar distribuidores y personal.
- Vender.

Los indicadores de efectividad de las manifestaciones congresuales según el modelo tradicional son los siguientes:

- Número de referencias generadas a raíz del evento.
- Interés del producto por parte de los visitantes interesados tanto en la compañía como en los productos.
- Cantidad de ventas obtenidas a partir de las referencias de la manifestación congresual.
- Número de visitantes atraídos por la exhibición.
- Ubicación del *stand* y capacidad de atracción.
- Porcentaje de visitantes que afirman plantearse comprar el producto exhibido.

Sea cual sea la ordenación de los factores anteriores por parte de cada institución congresual en el ciclo de vida de la producción del evento, esta actividad se ha convertido en uno de los testigos más destacados de riqueza de una ciudad o destino, y la mayoría de las poblaciones han optado por costosas inversiones para disponer de un palacio de congresos. La atracción de la actividad congresual a una población ha significado históricamente un buen negocio. Sin embargo, no hemos encontrado estudios suficientes que justifiquen suficientemente la rentabilidad de los palacios de congresos. Para ello, hay que desglosar los siguientes aspectos:

- Inversión histórica, infraestructuras, mantenimiento y costes asociados a la actividad.
- Ingresos directos e indirectos que dejan en la ciudad los congresistas que llegan a lo largo del año (*ticket* y gastos inherentes a la actividad congresual, alojamiento, alimentación, desplazamientos, compras, etc.).
- Impactos medioambientales que los visitantes provocan en el territorio (uso de este y gastos inherentes).

Condicionantes para el cambio

La reinvencción del modelo de negocio congresual tiene que contemplar las siguientes tres característi-

Para alcanzar la sostenibilidad financiera de las instituciones congresuales, habrá que impulsar estudios en los que se establezca claramente el coste de la inversión y el resultado de los retornos

cas: el abaratamiento de los servicios, la sostenibilidad financiera y la imbricación en el portafolio turístico de la ciudad.

Abaratamiento de los servicios

La presión de la competencia de actividad presencial, que crece operada por hoteles, colectivos, clubes de membresía, centros y espacios culturales, deportivos, lúdicos y otros *showrooms* que realizan las propias empresas directamente, por una parte, y la oferta gratuita de numerosas aplicaciones *on-line*, por otra, obligan en primera instancia a replantear la estructuración de los precios de los servicios congresuales presenciales. No obstante, el paso inmediato consiste en conseguir mayores reducciones de costes gracias a la reinvencción del modelo de negocio.

Sostenibilidad financiera a largo plazo

Para alcanzar la sostenibilidad financiera de las instituciones congresuales, habrá que impulsar estudios en los que se establezca claramente el coste de la inversión (pública y privada) y el resultado de los retornos (los gastos efectuados por los exhibidores y visitantes en la ciudad, menos el impacto medioambiental de su presencia). Estos estudios acabarán de confirmar la viabilidad o no de cada proyecto de construcción o ampliación de un palacio de congresos, o su reutilización para otros usos. Hasta la fecha, la mayoría de los proyectos han sido acometidos por el sector público sin tener en cuenta estos factores de sostenibilidad, ante la creencia generalizada de que la actividad congresual siempre resulta rentable, pues atrae personas a una ciudad.

Imbricación en el portafolio de la ciudad o destino

La actividad congresual no es una *commodity* para cada población. Aquellas ciudades que opten como

Si el impulso de la actividad estará asociado al desarrollo económico de los países, las instituciones congresuales deberán internacionalizar su producción

estrategia por una especialización congresual, exclusiva o compartida con otros productos turísticos, se verán obligadas a estructurarlo en conjunto dentro de su portafolio. La dispersión de las funciones de gestión turística de las ciudades entre distintos organismos municipales y la falta de liderazgo público-privado en el sector ha facilitado la dispersión de esfuerzos.

Los vectores del nuevo paradigma

En este punto, se plantean cuatro aspectos que se deben tener en cuenta en el momento de cambiar el

paradigma de la actividad congresual (véase el cuadro 3):

- El ámbito de la actuación se desplaza de lo local y presencial a lo global, así como a lo físico y virtual al mismo tiempo.
- Los objetivos se desplazan de las utilidades asociadas al evento, al *cluster* de actividad congresual internacional. Este *cluster* fija el posicionamiento que ofrecerán las actividades congresuales al servicio de los *players*.
- Los clientes serán mucho menos (o nada) generalistas, diletantes e indiscriminados visitantes, para convertirse en profesionales, responsables de tomar las decisiones en las empresas y comunidades de consumidores
- Las alianzas pasarán de realizarse solo con los productores, las agencias de publicidad y marketing y los patrocinadores, a incluir en ellas a todos los *stakeholders* del *cluster*, así como a los participantes internacionales, que serán indispensables para el desarrollo de la actividad.

CUADRO 3

Cambio de paradigma de la actividad congresual

	Esquema tradicional	Nuevo escenario
Ámbito	Local y presencial.	Global, presencial y virtual.
Objetivos	Referencias generadas. Interés por el producto. Ventas alcanzadas. Visitantes atraídos. Ubicación del <i>stand</i> . Posibles compradores.	<i>Cluster</i> de actividad congresual internacional y posicionamiento.
Clientes	Visitantes generalistas.	Profesionales. <i>Decision makers</i> . Líderes de opinión. Comunidades virtuales de consumidores.
Alianzas	Exhibidores. Agencias de publicidad. Patrocinadores.	<i>Stakeholders</i> del <i>cluster</i> , <i>stakeholders</i> internacionales. Otras instituciones congresuales. Comunidades virtuales de consumidores.

Fuente: elaboración propia.

A partir de esta reflexión, proponemos seis vectores de la actividad congresual para el año 2020.

Internacionalización

Si el impulso de la actividad estará asociado al desarrollo económico de los países, las instituciones congresuales deberán internacionalizar su producción, sus proveedores, las empresas y sectores, los exhibidores y los visitantes, así como deslocalizar sus instalaciones a aquellos lugares del mundo donde sean útiles sus servicios.

Presencial-virtual

Los *players* del negocio congresual son también *e-players*. Así, las TIC mejoran las relaciones y la creación de valor de estas relaciones tanto antes como durante y después del evento presencial, puesto que facilitan las siguientes acciones en tiempo real:

- Obtención de la máxima información sobre el mercado y sus actores, acortando el tiempo entre la idea de negocio, la producción y la venta del producto.
- Conocimiento de los movimientos de la producción, la distribución y los precios.
- Interactividad personalizada.
- Mejora de la privacidad, al reducir la presión de la comunicación personal.
- Ampliación en el tiempo de las relaciones estables (multilaterales) entre compradores y vendedores.

Ocasional-permanente

En busca de la reducción de los tiempos entre la idea de negocio, la producción y los consumidores, por una parte, y de establecer relaciones, multilaterales y permanentes entre los productores, los *stakeholders* y los consumidores, por otra, el encuentro físico ocasional propiciado por una manifestación congresual debe prolongarse más allá del evento, hasta convertirse en un triple *networking*: presencial-virtual, local-global y de atracción hacia la ciudad-impulso hacia la expansión internacional. De este modo, la plataforma tecnológica ofrece la oportunidad de prolongar las relaciones en el tiempo y personalizarlas. O es la actividad congresual la que crea la plataforma tecnológica, o quedará fuera de este circuito.

‘Push’ y ‘pull’

Como herramienta de *márketing*, la actividad congresual tradicional atrae a un lugar específico, y en un momento determinado del calendario, a una serie de personas, exhibidores, patrocinadores y visitantes. Pues bien, a esa función hay que añadirle otra: este espacio físico –prolongado a través de las TIC– ha de ser capaz de atraer hacia otros lugares deslocalizados y *on-line* las relaciones de dentro afuera. El *cluster* congresual debe actuar, por tanto, no solo concitando actividad hacia dentro, sino también conduciendo hacia el exterior a todas aquellas empresas que lo demandan al ritmo de la globalización de los negocios. Gracias a esto, la actividad congresual tradicional encuentra una vía extraordinaria de expansión internacional.

Focalización

Sin embargo, el nuevo escenario está cogiendo a muchas inversiones con el pie cambiado, tanto en lo que se refiere a la implantación como a la ampliación de la actividad congresual presencial. En el horizonte 2020, la actividad congresual dependerá fundamentalmente de la capacidad de:

- especializar los eventos;
- ofrecer los mejores servicios entre los organizadores y las propias ferias;
- posicionar claramente cada evento; y
- liderar actividades congresuales como *cluster*.

Sin embargo, los siguientes factores tendrán poca influencia:

- Número de eventos en torno a un determinado sector industrial.
- Volumen de eventos en una plaza determinada.

La cantidad de asistentes, que ha sido hasta ahora el mejor indicador de la actividad, se ve desplazada por la capacidad alcanzar el foco seleccionado

Una plataforma tecnológica ofrece la oportunidad de prolongar las relaciones en el tiempo y personalizarlas


- Cantidad de eventos que se celebran en todo el mundo.
- Cantidad de manifestaciones regionales.

La cantidad de asistentes, que ha sido hasta ahora el mejor indicador de la actividad, se ve desplazada por la capacidad alcanzar el foco seleccionado.

Experiencia

La larga historia de creación de macro y microexperiencias en el sector textil puede aprovecharse para el resto de las actividades congresuales. Se trata de que

el emisor y el receptor se intercambien dimensiones de sensaciones, sentimientos, emociones, pensamientos, actuaciones y relaciones como determinantes de consumo relacionadas de conocimiento e industrial, superando los ruidos y las interferencias.

La experiencia se desarrolla entre los puntos de contacto: el *stand*, la interacción profesional y la socialización. En torno a estos tres elementos, la visita se convertirá en un paquete experiencial y evolucionará hacia la experiencia instrumental, inspirará criterios comparativos a todos los *players*, impulsará relaciones en un contexto ritualizado e infundirá valor percibido a lo largo de todo el evento. 

«Reinventando la actividad congresual». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3920.