

SECTUR



Caracterización de “Personas” para los Organizadores de Reuniones

Agregando valor a la relación cliente/proveedor



Noviembre de 2011



MEETING PROFESSIONALS INTERNATIONAL



Antecedentes

La industria de las Reuniones ha tenido cambios dramáticos en los últimos años y continúa evolucionando. A partir de la desaceleración económica que inició en el 2007, los profesionales de las Reuniones han recibido indicaciones de reducir presupuestos y presentar documentado el retorno de inversión de sus eventos y reuniones. Para lograr estos objetivos, los organizadores requieren establecer alianzas más estratégicas con sus proveedores. En este entorno, los proveedores necesitan un entendimiento de las necesidades y prioridades de los profesionales de reuniones en lo individual. Las estrategias de ventas deben ser personalizadas para el organizador de reuniones que tratan de atraer



La “nueva normalidad” en la industria de Reuniones ha generado un ambiente mucho más competitivo. Y los canales a través de los cuales los organizadores de Reuniones se comunican y colaboran se hacen más abundantes. La palabra nube representa a los recursos típicos usados para obtener información acerca de un recinto o propiedad. Quienes venden Reuniones, las OCVs y los gerentes de ventas nacionales ahora compiten en un grupo de canales de información mayor, incluyendo medios sociales, herramientas de terceros, agencias en línea y otros sitios informativos.

El *FutureWatch 2011* de MPI identificó cuatro tendencias principales que están cambiando dentro de la industria de viajes: Estrategia, Tecnología, Utilidad y Relaciones.

“La **Tecnología** pareciera que ha alcanzado a la mayoría de una industria que por largo tiempo la ha rechazado y visto como una amenaza para los eventos presenciales. Los profesionales de las reuniones sostienen que las reuniones cara a cara son mucho mejores para establecer relaciones duraderas, alianzas de negocios e ideas revolucionarias, pero aceptan la suficiencia de reuniones en línea, especialmente en algunos sectores como el educativo.

Estrategia. “Un número creciente de profesionales de las Reuniones acogerán programas SMM en el futuro cercano. Las limitaciones presupuestales y las expectativas organizacionales hacen que una estrategia sea indispensable, en tanto los profesionales empiezan a definir y desarrollar los eventos y reuniones como inversiones que a cambio deben producir retornos aceptables –en educación, ventas y/o entusiasmo.

Relaciones. “Durante los dos últimos años, la crisis financiera global ha forzado a los organizadores de Reuniones y proveedores a trabajar juntos para hacerse cargo de presupuestos, cancelaciones, niveles de servicio, mantenimiento de propiedades y provisión de recursos humanos. Los organizadores y proveedores que han logrado resolver problemas juntos resultaron los más exitosos”.

Utilidad. Los últimos años han traído muchos retos a los profesionales de las reuniones. Los presupuestos son más reducidos, las reuniones más escasas, y los organizadores son más selectivos en la decisión de recinto o propiedad. Estos retos, sin embargo, han creado nuevas oportunidades para aquellos proveedores de reuniones que son capaces de hacer un mejor uso de nuevas tecnologías, ayudar a los organizadores de reuniones con sus retos estratégicos y encontrar nuevas formas de ser un mejor aliado al ayudar a alcanzar los objetivos de los organizadores. Estas oportunidades requieren crear valor adicional y no simplemente competir por precio; esto puede hacerse a partir de la comprensión de las necesidades únicas de los organizadores de reuniones y sus diferencias para distintos segmentos.

Metodología

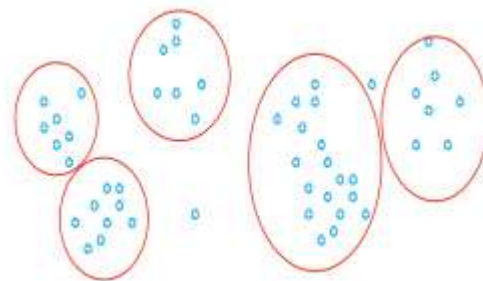
La Fundación MPI comisionó para este importante estudio a Vantage Strategy, a fin de investigar cómo fortalecer las relaciones entre compradores y vendedores de reuniones. Se contaba con evidencia anecdótica sobre la existencia de necesidades de los organizadores de reuniones no atendidas. Asimismo, los proveedores de servicios para reuniones estaban interesados en establecer relaciones más auténticas con los organizadores con los cuales trabajan. A fin de alcanzar este objetivo, Vantage Strategy propuso crear un marco de referencia a partir de información psicográfica. El análisis psicográfico es comúnmente usado en mercadotecnia al consumidor para ayudar a las organizaciones a establecer una conexión más emocional con sus consumidores al obtener un entendimiento más profundo de sus actitudes implícitas, opiniones y preferencias.

El objetivo en este estudio fue crear un programa psicográfico diseñado específicamente para los organizadores de reuniones. La meta era “personificar” a los organizadores de reuniones a partir de la identificación de las actitudes que diferencian a un organizador de otro. Las “personas” resultantes agrupan a organizadores con actitudes similares en tipos de comprador y permite que los esfuerzos de mercadotecnia y ventas sean personalizados a cada tipo de “persona”, con lo que se ayuda a abreviar las brechas entre comprador y vendedor.

El desarrollo de las “personas” de los organizadores de reuniones requirió conducir el proyecto de investigación en cuatro fases:

- ❖ Investigación de fuentes documentales. Vantage Strategy condujo una amplia investigación de fuentes documentales previo al diseño de cuestionario. La investigación disponible para la industria fue revisada, así como la investigación psicográfica realizada para otras industrias, específicamente en lo que se refiere a investigación aplicada en relaciones negocio a negocio (B2B).
- ❖ Entrevistas personales. Vantage Strategy condujo 25 entrevistas individuales a miembros de MPI. Éstas incluyeron 21 organizadores de reuniones y 4 proveedores. El objetivo de las entrevistas uno a uno fue realizar la prueba del cuestionario y desarrollar un marco actitudinal para los organizadores de reuniones. Quisimos confirmar que sería posible medir todos los atributos actitudinales de los organizadores de reuniones a quien se aplicaría la encuesta.

- ❖ Encuesta de organizadores de reuniones. La investigación de campo se desarrolló a la base de miembros de MPI en Norteamérica, entre el 1º y 18 de junio de 2011. Se recibieron encuestas completas de 1,563 personas para una tasa de respuesta de 27.4%. El objetivo de esta encuesta fue vincular las respuestas sobre actitudes clave al número y descripción de los atributos conductuales y descriptivos.
- ❖ Análisis de datos. El procesamiento primario se efectuó mediante análisis de “clusters”. Este tipo de análisis identifica relaciones entre muchos atributos diferentes. La agrupación (“clustering”) es un proceso matemático que trata de identificar cada caso (en este caso los organizadores de reuniones que respondieron la encuesta) en un grupo indefinido a cluster, a partir de las relaciones entre una serie de dimensiones específicas. Para este análisis se hizo la agrupación de 32 dimensiones actitudinales diferentes para crear a las “personas” de los organizadores de reuniones.



Entendiendo las “personas” de los organizadores de reuniones

Visión general

El proceso de agrupamiento identificó cinco distintos tipos de organizadores de reuniones:

- ❖ Innovadores
- ❖ Leales
- ❖ Jóvenes triunfadores
- ❖ Independientes
- ❖ Analíticos.

Los **Jóvenes Triunfadores** tienen 34 años de edad en promedio; son escépticos, normalmente prefieren comunicación vía correo electrónico y son motivados por el éxito económico.

Los **Analíticos**, en términos de edad, corresponden a los Boomers jóvenes y miembros maduros de la Generación X; este grupo en general no valora a los vendedores de servicios para reuniones de la misma manera que los otros grupos; son analíticos y sensibles al precio.

Los **Innovadores** corresponden mayormente a la generación de los Boomers; son altamente creativos, les entusiasman las nuevas ideas y tecnologías y valoran el servicio por encima del precio.

Los organizadores **Leales** se apoyan fuertemente en sus relaciones de tiempo, prefieren la colaboración en su trabajo, y están motivados por el éxito financiero.

Los **Independientes** son, en su mayoría, organizadores de reuniones bien establecidos; son tomadores de decisiones independientes y no están tan interesados en las nuevas ideas y avances tecnológicos como los otros grupos.

Las “personas” de los organizadores de reuniones son definidas por sus características actitudinales tales como a qué le otorgan valor, cómo prefieren comunicarse, qué tan confiados son y cuáles son los factores que los motivan. Más allá, podemos observar cómo los grupos o “personas” son distintos de las formas tradicionales en que los proveedores de servicios segmentan a sus clientes en el mercado, tales como la antigüedad en la industria, edad, tipo de reuniones que organiza, industrias para las cuales trabaja, tamaño del equipo y volumen de su negocio. El entender las métricas de segmentación tradicionales es importante para que los proveedores puedan identificar *dónde y a quién* dirigirse, mientras el entendimiento de las motivaciones psicográficas ayudará a los proveedores de servicios para reuniones a entender *cómo y por qué* dirigirse a ellos.

Jóvenes Triunfadores

- Mayoría Gen X/Y
- Prefieren comunicaciones digitales
- No confían en extremo
- Motivados por éxito financiero
- Balance vida-trabajo vital

Analíticos

- Mayoría Gen X / Boomers Jóvenes
- Vendedores no son tan importantes
- Sensibles al precio
- Medios sociales no importan
- Prefieren comunicación digital
- Analítico

Innovadores

- Principalmente boomers
- Valoran servicio sobre precio
- Cara-a-cara importante en extremo
- Emocionados por nuevas ideas y tecnología
- Creativo

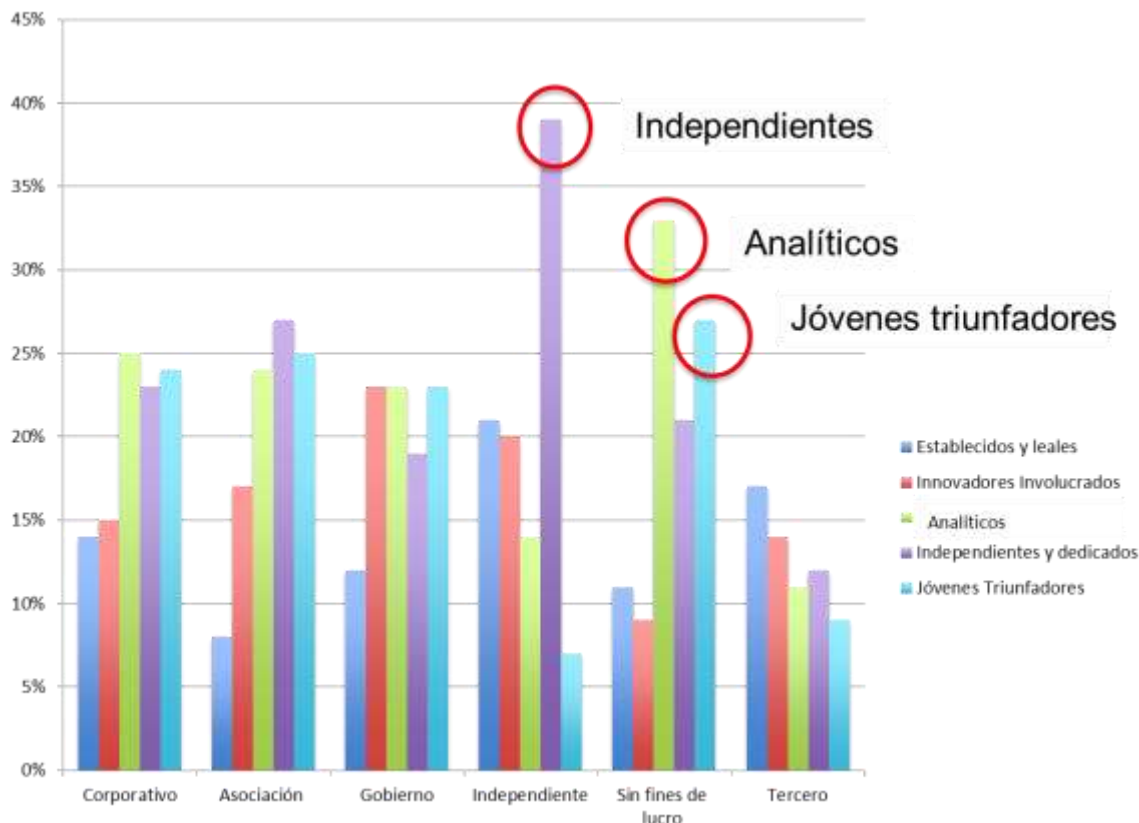
Leales

- Mayoría Boomers
- Relaciones previas muy importantes
- Prefiere certeza
- Colaboradores
- Motivado por éxito financiero

Métricas tradicionales de la industria: dónde y a quién dirigirse

Para los proveedores, entender a las “Personas” en el contexto de sus estrategias de ventas y mercadotecnia actuales es imperativo. Saber en qué industrias se encuentran, qué tipos de organizadores de congresos son y en qué grupos demográficos se encuentran, puede ayudar a crear un contexto para los clientes y prospectos y dar una mejor idea sobre cómo las “Personas” pueden ubicarse dentro de su programa de ventas actual.

La ilustración del lado derecho muestra la incidencia general de cada grupo “Persona” por tipo de organizador de reuniones. Los organizadores Leales tienden a ser más organizadores externos que para las otras “Personas” y son menos proclives a corresponder a los organizadores de congresos corporativos, asociaciones y gobierno. De manera un tanto sorprendente, los Innovadores son



más frecuentes entre los organizadores para gobierno y también les corresponde una elevada proporción de organizadores externos. De manera no sorprendente, por su antigüedad en la industria y por su tendencia a trabajar solos, 39% de los organizadores de reuniones independientes son Independientes. Los organizadores de reuniones para organizaciones sin fines de lucro tienden a ser más Jóvenes Triunfadores que otras personas, salvo los Analíticos. Los Jóvenes triunfadores son menos proclives a ser externos o independientes.

La tabla de perfiles que se muestra abajo reporta algunos de los principales atributos descriptivos de las “Persona”. Los Independientes son el segmento de más edad, 51 años en promedio, mientras los Jóvenes triunfadores apenas llegan a 34 años en promedio. Los Innovadores son en mayor proporción tomadores de decisiones: bien manejan un grupo de organizadores de reuniones o toman decisiones independientes en relación con las reuniones que organizan. Los organizadores Innovadores y Leales son significativamente más dados a otorgar un alto valor a la contribución que sus proveedores tienen para su éxito. Los Innovadores e Independientes son los que realizan la mayor proporción de reuniones internacionales. Y de manera sorprendente, los Innovadores y Leales un tanto mayores son los que utilizan de manera más activa los medios sociales en su trabajo.

	Leales	Innovadores	Analistas	Independientes	Jóvenes triunfadores
Edad promedio	46	48	44	51	34
Son tomadores de decisiones	32%	46%	33%	34%	25%
Consideran a proveedores clave para el éxito	68%	71%	34%	62%	48%
Hacen más de 20 reuniones al año	34%	32%	29%	28%	29%
Hacen reuniones internacionales	44%	47%	37%	48%	38%
Considera a medios sociales como importantes	68%	73%	46%	49%	51%

* Tomadores de decisiones pueden administrar un equipo de planeadores o tener control completo sobre el proceso de planeación.

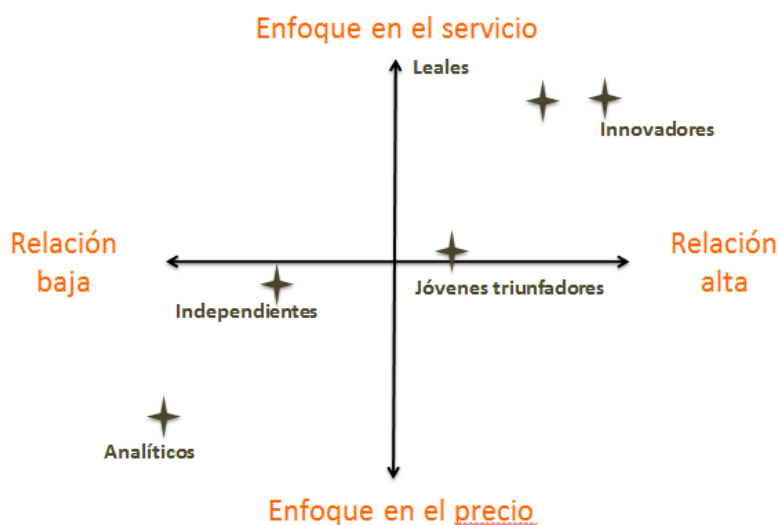
Usando las “Personas” para desarrollar una proposición de valor: Cómo y porqué enfocarse

El *FutureWatch 2011* de MPI identificó relaciones como el factor clave para el éxito en el avance de la industria de reuniones. Y un tema común en conversaciones con organizadores de reuniones es que tienen necesidades muy específicas que no están siendo cubiertas por los ejecutivos de ventas con quienes trabajan. Estos organizadores de reuniones están buscando más bien por aliados estratégicos que por alguien que les rente espacio para celebrar reuniones o eventos. En este estudio se les preguntó a los organizadores de reuniones cómo



observan la relación que tienen normalmente con sus proveedores. 62% respondió que consideran a sus proveedores como miembros de su “equipo” en el proceso de planeación. A continuación se preguntó cómo sería su relación ideal con los proveedores. De modo poco sorprendente la mención al “equipo” fue significativamente mayor (79%), demostrando claramente una brecha en las necesidades de la relación. Es importante que los proveedores ataquen esta brecha de manera estratégica. Cada “Persona” tiene necesidades de relación en una forma muy específica, estilos de comunicación y formas preferidas de comprar. Al estudiar los atributos implícitos que son comunes a los diferentes grupos, los proveedores pueden empezar a confeccionar sus mensajes y ofertas y desarrollar métodos de comunicación más efectivos y así construir mejores relaciones.

Para empezar a entender cómo hacer conexiones más significativas con nuestras “Personas” de organizadores de reuniones, hemos graficado algunas de las dimensiones más relevantes. Esta visión de los grupos o “Personas” permite que veamos en forma gráfica las diferencias que existen entre segmentos y que seamos más estratégicos al diseñar nuestras proposiciones de valor.



El gráfico en dos dimensiones a la izquierda permite visualizar cómo utilizar las “Personas” para aproximarse a los organizadores de reuniones. La primera dimensión es su nivel de vinculación en general. Esto incluye el número de relaciones con proveedores que tienen actualmente, el número de relaciones con otros organizadores de reuniones, qué tan activos son en asociaciones y eventos de la industria y qué tan conectados están a través de los varios canales de comunicación (ie medios sociales, foros en línea, cara a cara). La segunda dimensión es cómo las “Personas” valoran la relación entre precio y servicio. Entender en dónde se ubica el organizador de reuniones en este espectro

puede ayudar a determinar cómo ser más efectivo. Por ejemplo si uno está tratando con un Innovador altamente comprometido o con un organizador Leal, es probable que uno esté compitiendo con otros proveedores y fuentes de información; entonces hay que crear una proposición de valor que no esté enfocada en el precio, sino más bien en atender las necesidades muy específicas de ese organizador de reuniones. Estos son prospectos de alto valor, pero normalmente vienen con un más alto costo de adquisición. Los Analistas e Independientes, por otra parte, serán más difíciles de alcanzar, pero hay menos competencia por obtener su negocio. Estos organizadores enfocados en el precio estarán más preocupados por sus presupuestos que por otras propuestas de valor.

La investigación midió docenas de estas dimensiones, las cuales pueden adaptarse en particular a la estrategia de ventas de una organización, incluyendo:

- ❖ ¿Cómo usan los medios sociales?
- ❖ ¿Son más creativos o analíticos?
- ❖ ¿Tienden a delegar, colaborar o trabajar en forma independiente?
- ❖ ¿Los motivan los ideales o los logros tangibles?
- ❖ ¿Cuáles son sus mecanismos preferidos de comunicación?
- ❖ ¿Cómo evalúan a su organización?

Innovadores

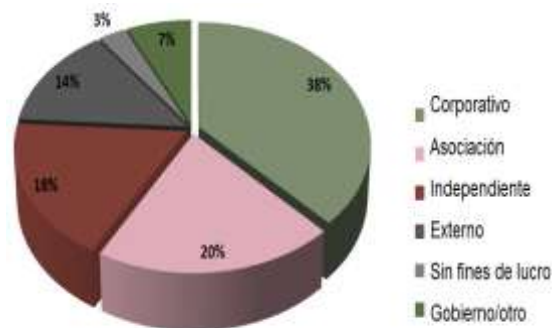


Los innovadores son un segmento de organizadores sumamente lucrativo. Dan gran valor a la creatividad en el servicio y a la comprensión de los objetivos de sus clientes.

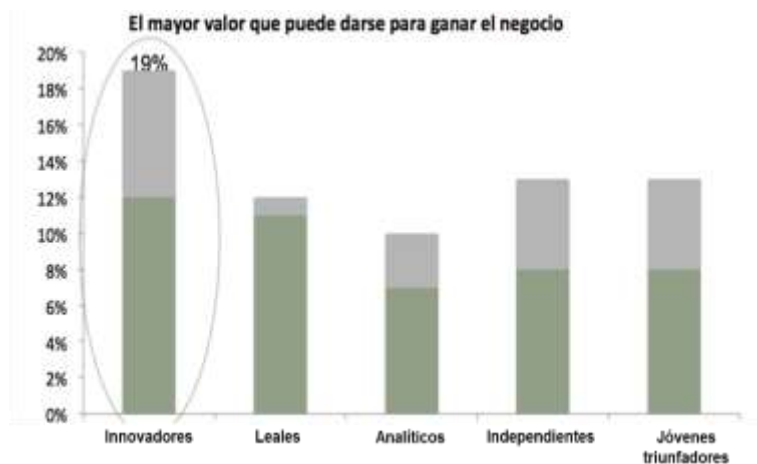
Los innovadores son muy abiertos al uso de nuevas tecnologías como las herramientas de administración de eventos. Se sienten muy cómodos utilizando una multitud de canales de comunicación, que incluyen teléfono, correo electrónico, mensajes de texto y medios sociales. Sin embargo, no excluyen la interacción cara a cara, ya que éste es su modo de comunicación preferido. Esperan alianzas estratégicas desarrolladas específicamente para sus necesidades. El servicio es mucho más importante que el costo. Constantemente están buscando formas innovadoras y creativas para generar valor para sus clientes y esperan lo mismo de parte de sus proveedores y aliados.

Innovadores en un vistazo:

Edad promedio	48
Son tomadores de decisiones	46%
Consideran a proveedores clave para el éxito	71%
Hacen más de 20 reuniones al año	32%
Hacen reuniones internacionales	47%
Considera a medios sociales como importantes	73%



¿Cómo relacionarse con ellos?



- Realice un diagnóstico sobre los objetivos, metas de corto y mediano plazo, inquietudes y oportunidades de su cliente
- Identifique intereses, gustos y disgustos de los principales miembros del equipo
- Haga una tormenta de idea para generar ideas innovadoras y alianzas que ayuden el cumplimiento de los objetivos de su cliente.

Leales

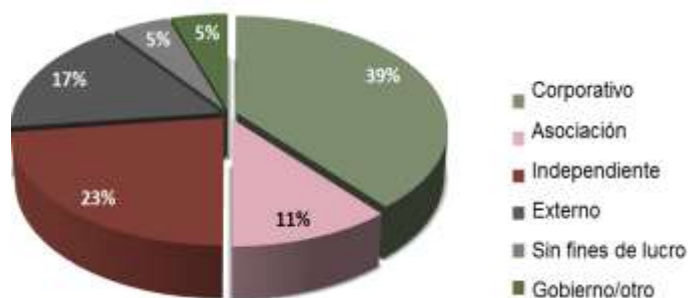


Los organizadores Leales son buenos colaboradores, que prefieren predictibilidad en sus vidas y carreras. Dan un alto valor a la capacidad de respuesta y transparencia por parte de sus proveedores.

Los organizadores tienen típicamente una amplia red de proveedores con quienes trabajan. Son leales en sus relaciones profesionales y prefieren trabajar con gente a quien conocen bien y en quien confían. Este puede ser un segmento difícil de penetrar pero puede generar un valor más alto en una relación de por vida si puede proveerle el valor que necesitan. El servicio y la estabilidad son indispensables. Quieren tener expectativas bien definidas y piensan medir su desempeño en relación con esas expectativas.

Leales en un vistazo:

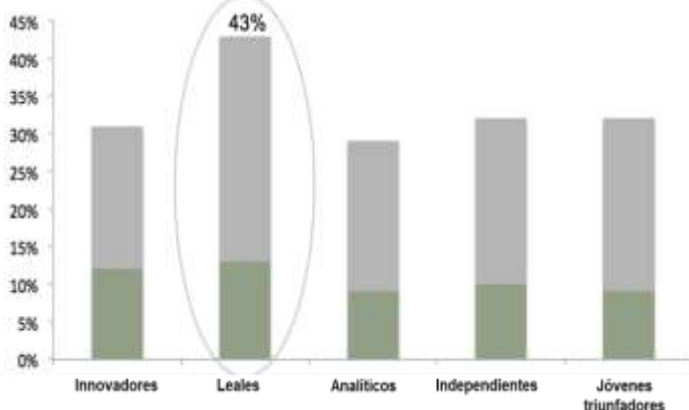
Edad promedio	46
Son tomadores de decisiones	32%
Consideran a proveedores clave para el éxito	68%
Hacen más de 20 reuniones al año	34%
Hacen reuniones internacionales	44%
Considera a medios sociales como importantes	68%



¿Cómo relacionarse con ellos?

- Prepare un programa de trabajo detallado por escrito para evitar sorpresas
- Asegúrese de responder en plazos muy cortos
- Pregunte a su cliente sobre qué tan bien está cumpliendo con sus expectativas

El mayor valor que puede darse para ganar el negocio



Analíticos

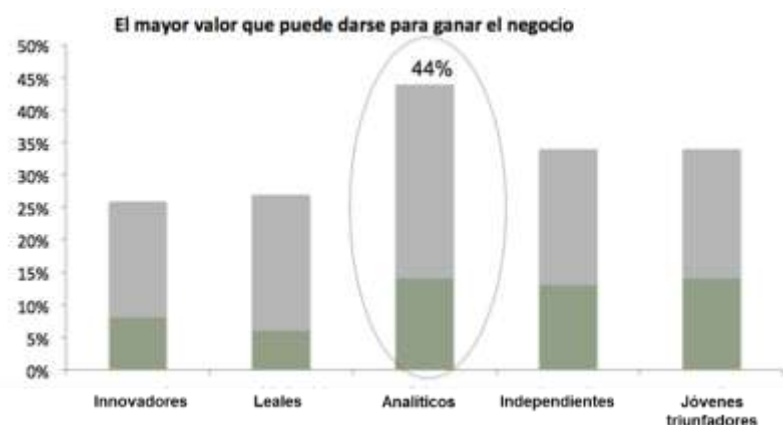
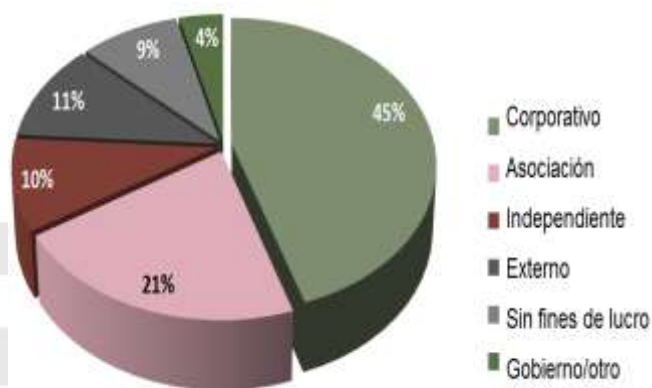


Los Analíticos son un grupo que como el nombre lo dice, gustan mucho del análisis. Esté preparado para hacer concesiones en el precio. Los Analíticos prefieren un enfoque simple y directo en el proceso de planeación.

Para este grupo, un precio competitivo es clave para obtener su negocio. Cualquier referencia de éxito debe estar soportada con cifras. Proporcionar ejemplos de sus éxitos pasados es importante para validar su propuesta. Contar con un proceso de elaboración automatizada de propuestas puede ser benéfico para el proveedor cuando se dirija a este segmento. Planee en mostrar sus capacidades y habilidades invitándolos a un evento en tiempo real en su recinto o propiedad.

Analíticos en un vistazo:

Edad promedio	44
Son tomadores de decisiones	33%
Consideran a proveedores clave para el éxito	34%
Hacen más de 20 reuniones al año	29%
Hacen reuniones internacionales	37%
Considera a medios sociales como importantes	46%



¿Cómo relacionarse con ellos?

- Prepare su propuesta con las mejores condiciones (política de no regateo)
- Exponga claramente los descuentos y valores agregados en su propuesta

Independientes

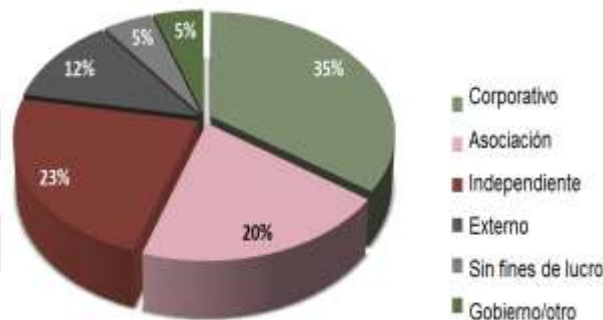


Los Independientes son organizadores de reuniones con antigüedad que valoran la estabilidad. Estos organizadores pueden ser difíciles de abordar para los proveedores, ya que prefieren tomar sus decisiones sin depender de los proveedores a un grado superior al de otras “Personas”.

Este segmento necesita ver claramente las “ganancias” y cómo la propuesta ha sido personalizada para incrementarlas. El éxito será para los proveedores que den apoyo pero den espacio a la experiencia y habilidades para toma de decisiones del organizador. Las referencias de sus colegas son un factor clave. Están muy interesados en datos que den evidencia de la capacidad y buscan garantías que sean relevantes y realistas. Cuando sea posible, contar con un alto directivo en apoyo a la negociación ayudará a cerrar el trato.

Independientes en un vistazo:

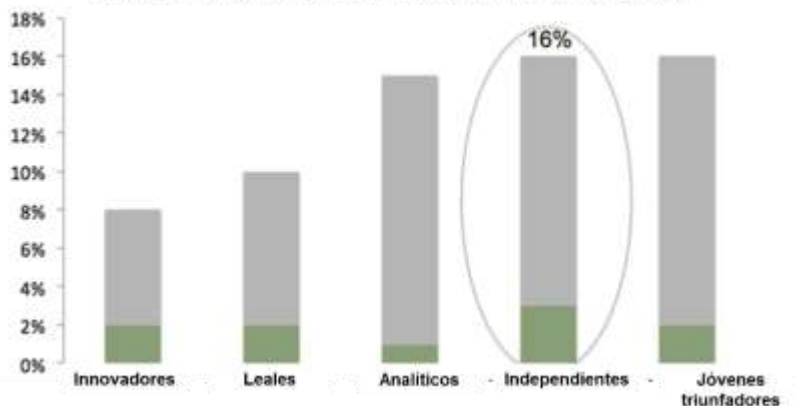
Edad promedio	51
Son tomadores de decisiones	34%
Consideran a proveedores clave para el éxito	62%
Hacen más de 20 reuniones al año	28%
Hacen reuniones internacionales	48%
Considera a medios sociales como importantes	49%



¿Cómo relacionarse con ellos?

- Haga un diagnóstico de los objetivos de mediano plazo del cliente, y de sus inquietudes.
- Identifique intereses, gustos y disgustos de los principales miembros del equipo.
- Haga una lluvia de ideas sobre eventos innovadores y alianzas para alcanzar los objetivos de su cliente.

El mayor valor que puede darse para ganar el negocio



Jóvenes triunfadores

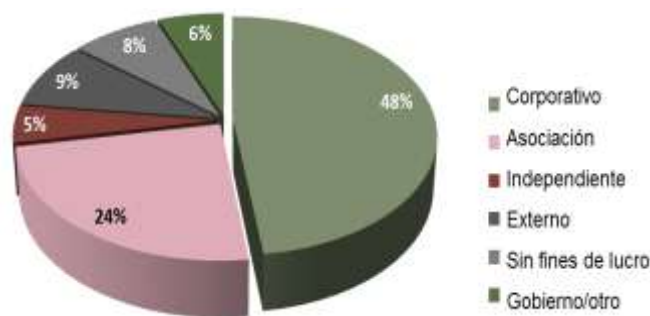


Este segmento más joven de organizadores de congresos es ambicioso y valora el éxito financiero y el reconocimiento por su trabajo. Esperan un servicio más personalizado y concesiones en precio.

Establecer relaciones con organizadores de este segmento pagará grandes dividendos al mejorar su posición con nuevas responsabilidades y mayores presupuestos. Estos organizadores prefieren la conveniencia de las comunicaciones por correo electrónico a las llamadas telefónicas y entrevistas personales. Para obtener su confianza debe comunicar en forma clara opciones sencillas y convenientes. Buscan proveedores que puedan apoyarles en el proceso de planeación y demostrar un análisis conciso del retorno de la inversión que pueda ser útil para informar a la dirección de la organización.

Jóvenes triunfadores de un vistazo:

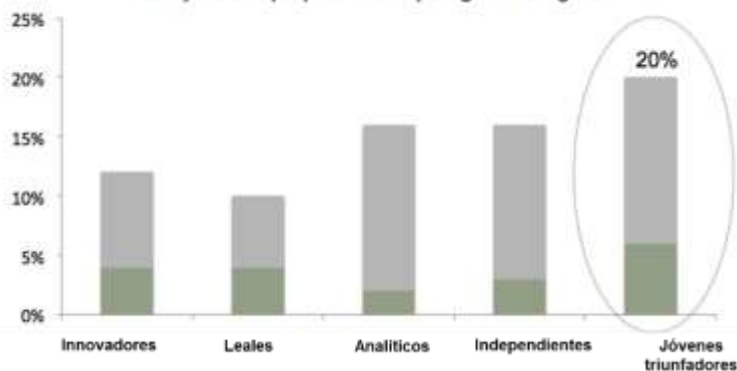
Edad promedio	34
Son tomadores de decisiones	25%
Consideran a proveedores clave para el éxito	48%
Hacen más de 20 reuniones al año	29%
Hacen reuniones internacionales	38%
Considera a medios sociales como importantes	51%



¿Cómo relacionarse con ellos?

- Haga un diagnóstico de los objetivos de mediano plazo del cliente, y de sus inquietudes
- Planee un servicio personalizado.
- De actualizaciones periódicas por escrito y programe las llamadas telefónicas.
- Exponga claramente en su propuesta las concesiones en precio y valores agregados.

El mayor valor que puede darse para ganar el negocio



Haciendo accionables a las “Personas”

El estudio sobre “Personas” fue diseñado no solamente como una herramienta de información, sino como un programa que puede mejorar los resultados de los proveedores de servicios para organización de reuniones al permitirles un mejor entendimiento para enfocar y desplegar sus recursos. Hay varias maneras de usar el conocimiento y los hallazgos del estudio y hacerlo accionable en su organización, incluyendo:

- Crear un entendimiento más robusto sobre cada grupo o “Persona”
- Traducir las implicaciones estratégicas de la caracterización de “Personas” a la realidad de su organización
- Incrementar el retorno de la inversión mediante la capacitación a su equipo de ventas: definición de público objetivo, comunicación, construcción de relaciones y cierre
- Identificar para su organización a los públicos objetivo en términos de “Personas”, incorporando esta información a la base de datos y acciones de CRM para sus prospectos y clientes

La tabla abajo presenta un marco de referencia básico para aplicar el programa de “Personas” al proceso de venta de su organización. Esta tabla le ayudará a pensar cómo la comprensión de los segmentos de “Personas” puede integrarse en el contexto actual de su proceso de ventas.

“Personas”	Prospección	Calificación	Análisis de Necesidades	Proposición de Valor	Toma Decisión	Análisis de percepción	Propuesta
Innovadores	Mayormente Boomers	Cara a cara es importante	Creativos, valoran medios sociales	Entusiasmados con la tecnología	46%	Valora el servicio sobre el precio Más confianza en vendedores	Tiene la mayor presión sobre presupuesto
Leales	Mayormente Boomers	Relaciones previas, muy importantes	Transparencia absoluta, puntualidad	Tiempos de respuesta cortos	32%	Prefiere predictibilidad	Dar propuesta por escrito
Analíticos	Generación X y Boomers	No confían mucho en vendedores	Sensibles al precio	Muy analíticos, interesados en el detalle	33%	Prefiere comunicaciónes digitales	Quiere concesiones en precio
Independientes	Boomers maduros	Desinteresados en tecnología	Caso 50% de reuniones internacionales	Mejor propuesta la primera vez	34%	Prefiere tomar decisiones en forma independiente	La mayoría para eventos a largo plazo
Jóvenes Triunfadores	Mayormente Generaciones X/Y	No muy confiados en vendedores	Pequeños equipos, necesitan más apoyo	Servicio más personalizado	25%	Prefiere comunicaciónes digitales	Quiere concesiones en precio

La reproducción parcial o total de la información contenida en este documento es permitida siempre que se cite al CESTUR y la fuente correspondiente.

Este estudio puede ser consultado en:

<http://cestur.sectur.gob.mx>

Centro de Estudios Superiores en Turismo. 2011

Schiller 138-7, Col. Chapultepec Morales 11587 México D.F. 3002 6300 ext. 1900
<http://cestur.sectur.gob.mx> | cestur@sectur.gob.mx | Twitter: @cestur_sectur