



Si bien nunca nos había afectado como industria MICE una crisis tan directa y global con la del Covid-19, el sector ha vivido muchos y muy críticos momentos... incluso varias veces se levantaron dudando sobre si sería posible remontar alguno de ellos... Hoy sabemos que terminarían siendo buenos ejemplos de gestión. Les presentamos un breve resumen de nuestra última edición de INFORMES\*

#### Por Redacción

El sector MICE está expuesto a crisis de manera permanente. Los factores de origen pueden ser múltiples:

- Naturales, como la erupción del volcán Eyjafjallajökull en Islandia en abril de 2010: provocó el cierre de los aeropuertos de 20 países de Europa, con la consiguiente necesidad de reubicar a los grupos y adaptar los programas.
- Sociales, como los vividos en Tailandia ese mismo año, y que pusieron al país al borde de la guerra civil: conllevaron la cancelación de numerosos congresos y viajes de incentivo programados aquel mes de mayo.
- Terroristas: los atentados en Estados Unidos el 11 de septiembre de 2001 tuvieron un impacto inmediato en el sector turístico a nivel mundial, con consecuencias que persisten hoy en día en los controles de seguridad en los aeropuertos o el tratamiento de datos de los pasajeros.

- Sanitarias: sin poder disponer de datos cerrados ya que aún estamos inmersos en ella, el Covid-19 paralizó en más de un 80% la actividad global MICE en el año 2020.

Sea como sea, con un impacto más o menos local o más o menos amplio, el sector MICE y los viajes de negocios siempre figuran entre los segmentos afectados. La industria MICE está por tanto sujeta constantemente a la incertidumbre y ésta es en consecuencia una de sus características intrínsecas.

Para enfrentarse a las crisis es fundamental aliarse con la tecnología, ya que no solo permite reemplazar algunas de las acciones MICE que pueden estar viéndose afectadas, sino recopilar información. Un aspecto al que no se presta demasiada atención cuando en realidad es el que suele conducir a la salida.

\*Versión íntegra en libre acceso en [www.puntomice.com/informes](http://www.puntomice.com/informes)

## ¿QUÉ ES NECESARIO PARA AFRONTAR UNA CRISIS?



### Capacidad de reacción

- ✓ Capacidad de discernir las debilidades ante la crisis
- ✓ Ante ellas, capacidad de diversificar producto y generar sinergias:
  - No todos saben hacer de todo ni hay que pretenderlo
  - En caso de crisis siempre existen oportunidades de ampliar mercado ofreciendo nuevos servicios



### Flexibilidad

- ✓ En una crisis todo el mundo se ve afectado de algún modo
  - Siempre que sea posible, mostrarse solidario ayudando cuando sea necesario a la otra parte
  - ✓ El aplazamiento siempre será mejor que la cancelación
    - Ante eso, el cliente puede requerir de nuevos servicios que le permitan realizar su operación, aunque no sea en las condiciones previstas inicialmente



### Empatía

- ✓ La industria MICE es una industria de personas y la posibilidad de ponerse en el lugar del otro es más necesaria que nunca en momentos de crisis



### Información / Promoción

- ✓ Negar la realidad es la peor manera de enfrentarse a una situación de crisis
- ✓ Mantenerse bien informado sobre la situación real y las necesidades y plazos de los afectados es la mejor manera de aportarles soluciones
- ✓ Ante esas necesidades se pueden generar estrategias de promoción que, respetando las circunstancias, recuerden al cliente dónde están sus aliados

# CRISIS DE IMAGEN: DESTINO BARCELONA 2017

## Retos que afrontar

1 En 2017 se acuñó el término «turismofobia» en relación a determinados destinos, con Barcelona a la cabeza, en los que la población local parecía rechazar a los visitantes, difundándose numerosas imágenes desanimando a los viajeros a desplazarse a la ciudad

2 El 17 de agosto se produjo en Las Ramblas, la calle más turística de Barcelona, un atentado terrorista que produjo 16 muertes

3 El 11 de septiembre, y coincidiendo con el Día de Catalunya, se produjo una manifestación masiva en favor de la independencia de la región, lo que provocó contramanifestaciones de quienes defendían la unidad de España

4 El 1 de octubre se organizó un referéndum unilateral que dejó imágenes de violencia que se extendieron por todo el mundo

5 De junio a octubre, la huelga del personal del aeropuerto de Barcelona - El Prat provocó repetidos colapsos en el funcionamiento de la plataforma

6 En los lugares más turísticos, las quejas de los visitantes en relación a la masificación de los mismos y la mala gestión de los flujos eran recurrentes, y con importante presencia en las redes sociales



## Soluciones aportadas

1 Se regularizaron los alojamientos turísticos en un intento de controlar la oferta y limitar el porcentaje de turistas con respecto a los habitantes en determinados barrios

2 Se introdujeron mejoras en la infraestructura de transporte público de tal modo que se facilitaron los flujos y se crearon nuevas opciones de desplazamiento por la ciudad

3 Se instauraron nuevos protocolos de gestión de flujos en los lugares más visitados para evitar aglomeraciones y esperas reduciendo el número de visitantes en determinados momentos del día o gestionando las entradas con antelación

4 Se lanzaron campañas de promoción basadas en la diversificación alentando a los visitantes a descubrir otros atractivos de la ciudad

5 El convention bureau se convirtió en portavoz ante los profesionales de la industria MICE de todas las iniciativas desarrolladas a nivel municipal para hacer de Barcelona un lugar más fácilmente transitable

6 Se culminó la fusión de Barcelona Provincia Convention Bureau que había sido iniciada un año antes, ofreciendo con ello a los *event* y *meeting planners* nuevas opciones tanto de espacios como de actividades fuera del centro de Barcelona



# ¿QUÉ NOS DEJAN LAS CRISIS?



Cuestiones

¿Son siempre necesarios los desplazamientos?

¿Se puede conseguir en entornos digitales o híbridos los mismos objetivos que con una operación únicamente presencial?

¿Se puede enfocar la difusión de conocimiento/información a distintos formatos, de tal modo que el MICE no se limite a lo únicamente presencial?



Personalización en los servicios

Según las circunstancias y limitaciones, y obteniendo beneficio de las sinergias, se pueden ofrecer soluciones más personalizadas

El cliente puede estudiar alternativas que le permitan aumentar su audiencia, conseguir un mayor grado de satisfacción entre los asistentes o medir de manera más eficiente los resultados de sus acciones



## Christoph Tessmar

Director de Barcelona Convention Bureau

“El convention bureau es el punto de conexión entre lo que está haciendo un destino y lo que los organizadores de eventos y profesionales requieren”

### ¿Cuál es el rol del convention bureau dentro de una crisis de imagen de destino?

Principalmente el de punto de conexión entre lo que está haciendo el destino y lo que los organizadores de eventos y profesionales interesados en la ciudad como destino MICE requieren: debemos canalizar los mensajes que deben llegar a quienes influyen sobre los eventos que tienen o pueden tener lugar en la ciudad. Un convention bureau ha de ser ante todo proactivo porque nunca se sabe con qué imagen o proyección tiene que lidiar un destino en un momento dado.

### ¿Qué hizo concretamente el destino Barcelona durante la crisis de imagen que sufrió en el año 2017?

Se trabajó en la regularización de los alojamientos turísticos ya que gran parte de los problemas con respecto a la masificación y la llamada «turismofobia» tenían que ver con esto. Además, se mejoró la gestión de la movilidad urbana, generando opciones para que las personas circulen más fácilmente de un lugar a otro. También se mejoraron los protocolos destinados a regularizar los flujos en los espacios más turísticos.

### ¿Y el Barcelona Convention Bureau?

Ese mismo año fusionamos el convention bureau de la ciudad con el de la provincia de Barcelona, lo que nos hizo tener acceso a un amplio abanico de posibilidades sobre todo para aquellos que ya han trabajado en el destino o buscan algo más allá de lo más conocido de Barcelona. Hasta nosotros como convention bureau descubrimos alternativas para programas de incentivo de sumo interés.

También formó y forma parte de nuestra labor comunicar con los proveedores del sector en relación a las realidades que percibimos y hacerles partícipes de las inquietudes que puedan tener los organizadores, en cuanto a aspectos como la masificación o el precio de determinados servicios.

# CRISIS DE EVENTO: CUMBRE DEL CLIMA COP25

El 30 de octubre de 2019 Chile anunció no poder asumir la Cumbre del Clima (COP25) prevista del 12 al 13 de diciembre del mismo año por los movimientos sociales que se estaban produciendo en su capital. Madrid anunció al día siguiente que sería la nueva sede con poco más de un mes para su celebración

- Asistencia esperada: 25.000 personas
  - Personalidades VIP recibidas: 50, incluyendo 20 jefes de estado
  - M<sup>2</sup> de espacio requeridos: 100.000 m<sup>2</sup> (siete pabellones feriales) + 13.000 m<sup>2</sup> en salas de convenciones y de reunión
  - Necesidad de dividir el evento en zonas:
  - Azul: para negociaciones y eventos formales de Naciones Unidas, que incluía salas de trabajo y salas de prensa
  - Verde: para sesiones destinadas a la sociedad civil
  - Espacio dedicado a las ONGs y la Agenda de Acción Climática Global
  - Áreas para los llamados *side events*
- Nacionalidades presentes: 200
  - Periodistas acreditados: 2.000

## Retos que afrontar

- 1 Diversidad de interlocutores: una vez decidido el traslado se constituyó un trío de organizadores compuesto por la Organización de Naciones Unidas, el Gobierno de Chile y el Gobierno de España
- 2 Los días de celebración del evento coincidieron con un puente festivo en España con especial afluencia en la ciudad de Madrid por ser destino de compras navideñas, lo que generó dudas sobre la capacidad hotelera del destino
- 3 El calendario del recinto ferial de IFEMA ya incluía otras ferias en los mismos días de la COP25. Del mismo modo, IFEMA no disponía de personal suficiente para el montaje y atención a los participantes durante el evento
- 4 La red de telecomunicaciones del recinto no estaba adaptada a un evento de tal envergadura
- 5 España no contaba con consulados en todos los países de origen de los asistentes
- 6 Los habitantes de Madrid manifestaron por diversas vías su temor a que recibir la Cumbre en pleno puente festivo colapsase la ciudad
- 7 La asistencia prevista y la presencia de jefes de estado incrementó el riesgo de atentados

## Soluciones aportadas

- 1 El Ministerio de Transición Ecológica español fue el encargado de asumir la organización de la Cumbre en España y se estableció un solo interlocutor por parte de las tres entidades convocantes
- 2 Se creó una central de reservas hoteleras cuya gestión fue adjudicada a Barceló Congresos. De este modo se facilitó a las delegaciones de los 200 países implicados en el evento que contrataran directamente sus habitaciones. El Madrid Convention Bureau se implicó mediante una convocatoria de reserva que se cerró en 5.000 habitaciones
- 3 IFEMA reorganizó los demás eventos programados para que no hubiese espacios entre las diferentes áreas de la COP25 que no estuviesen vinculados al evento. Asimismo se triplicó el personal de seguridad y se dobló el número de profesionales relacionados con control y mantenimiento en comparación con los presentes en eventos convencionales
- 4 Telefónica estableció 4.000 direcciones IP adicionales añadidas a las de *backup*
- 5 En los 18 países en los que España no tenía representación diplomática se establecieron disposiciones especiales de acuerdo con países terceros para la tramitación preferente de visados Schengen
- 6 La Comunidad de Madrid reforzó las frecuencias de la línea 8 de metro, que comunica el recinto ferial IFEMA con el centro de la ciudad, así como la línea 200 de autobús que también enlaza con el recinto ferial y el número de autobuses Exprés Aeropuerto
- 7 La seguridad de IFEMA se coordinó con la de Naciones Unidas, Policía Nacional y la Policía Municipal



# ¿QUÉ NOS DEJAN LAS CRISIS?



Exigencia de sostenibilidad y responsabilidad social



Rapidez en los procesos

La última crisis sanitaria ha puesto aún más en el punto de mira la necesidad de sostenibilidad en las operaciones MICE y, como consecuencia del cambio climático, esto no hará sino reforzarse. Viajar, sobre todo en medios de transporte contaminantes, se considera un acto de responsabilidad social en sí mismo que hay que justificar y dotar de los complementos necesarios para que su huella pueda ser compensada

En un entorno digital todo se acelera por lo que la toma de decisiones también lo hace. La capacidad de reacción no solo consiste en ofrecer soluciones lo más rápido posible, sino en saber adaptarlas y satisfacer cualquier necesidad del cliente de una manera eficaz y rápida



## Almudena Maillo

Consejera de Turismo de la Comunidad de Madrid

“LA COP25 no hubiese sido posible sin la colaboración ciudadana y la flexibilidad del sector privado”

### ¿Cómo llegó a ser Madrid la sede de la COP25?

Se dieron una serie de circunstancias políticas que impedían celebrar la COP25 en Chile y el presidente del Gobierno español propuso que se celebrase en Madrid por ser un destino que cuenta con todas las infraestructuras y capacidad para organizar una cumbre mundial como la del clima. Chile, de una manera muy generosa, ya que seguía siendo el país anfitrión, compartió el know how y todo lo necesario para que se hiciese realidad. La unión de administraciones nacional, regional y local completó el que se pudiese dar la respuesta necesaria.

### ¿Cómo reaccionaron la población local y el sector privado ante un evento de tal envergadura, que coincidía además con un fin de semana largo con especial afluencia en Madrid?

La COP25 no hubiera sido posible sin la colaboración ciudadana ya que durante la cumbre hubo restricciones, se alteró la vida de la ciudad... pero también los madrileños supimos ver que era una oportunidad de demostrar que la ciudad se implica en los problemas ligados al clima y se organizaron muchas cosas que también involucraban a los habitantes de la ciudad. En cuanto al sector privado, al estar acostumbrado a tener flexibilidad, permitió reubicar eventos en IFEMA, a través del convention bureau se trabajó con los hoteles... entendiendo todos la importancia que tenía para ellos.

### ¿Cuáles son sus conclusiones tras la celebración?

Sabemos que los asistentes apreciaron mucho la posibilidad de hacer planes alternativos como los que ofrecía el destino durante la Cumbre. Madrid se volcó en organizar planes específicos para que los delegados pudiesen vivir una experiencia que les permitiese convertirse en prescriptores de nuestro destino y regresar con sus familias.

## LA OPINIÓN DE LOS ORGANIZADORES



### Rafael Grande

Gerente de EMA (Asociación de Event Managers de España)

"A partir de ahora se llevarán a cabo acciones que realmente tengan sentido, y en muchas situaciones quizá no sea necesario desplazarse para el objetivo que se busca"

#### ¿Cuál es la situación del sector MICE en España desde el punto de vista del event manager?

En los últimos meses hemos vivido lo que parecía iba a suceder en cinco años. Llevamos mucho tiempo escuchando que se iba a producir una transformación hacia lo digital en nuestro sector y la pandemia ha servido de acelerador de estos cambios. Está claro que nuevas formas de comunicar han llegado para quedarse, más allá de nuevas leyes como la que en España impedirá a las empresas farmacéuticas financiar la formación de los médicos y que tendrán un enorme impacto en el sector MICE.

#### ¿Cómo ve el futuro?

Mientras no haya seguridad sanitaria el sector va a estar aletargado. Y la seguridad va más allá de los tests, aforos controlados, el suministro de mascarillas o geles en los espacios. La crisis generada por el Covid-19 provocará que mediremos más que nunca el impacto de todo lo que hacemos, las consecuencias que tiene en la naturaleza, en quienes participan, estudiaremos la sostenibilidad de todo aquello que organizamos... cada operación tendrá que ser estructurada de tal modo que sea demostrable que tiene un impacto positivo. En resumen, se llevarán a cabo acciones que realmente tengan un sentido y en muchas situaciones quizá no sea necesario para el objetivo que se busca volar ni desplazarse de un lugar a otro.

En cuanto al corto plazo, los presupuestos se reducirán para el 2021 ya que muchas empresas necesitan invertir más en otras áreas y sacrificarán los eventos y otras acciones vinculadas al segmento MICE. Entre nuestros asociados se estima que el descenso puede afectar a un tercio de lo presupuestado antes de esta última crisis. También hay que tener en cuenta que muchos profesionales ya se han percatado de que hacer acciones realmente buenas y con el impacto buscado, en el entorno digital no es tan barato. Por último, quienes no han aprendido a trabajar en digital no les quedará más remedio que hacerlo o se quedarán en el camino.

#### ¿Qué lecciones podemos extraer de esta crisis?

La flexibilidad se impone y esto es algo que tienen que entender los proveedores. Que en circunstancias como las generadas por la crisis del Covid-19 haya hoteles que estén aplicando cobros por penalización es inconcebible. El mercado recordará este tipo de prácticas y valorará a quien se haya mostrado solidario y comprensivo. También estamos aprendiendo que en el universo digital todo se puede medir.

## ANTE LA CRISIS SANITARIA ACTUAL



### Eduardo Chaillo

Director Regional para América Latina de Maritz Global Events / CEO de Global Meetings and Tourism Specialists

"Estamos empezando a dejar de defender modelos de reunión para ir hacia un 'escucho una necesidad y creo un modelo'"

#### ¿Cómo considera que ha sido la reacción de la industria MICE ante la pandemia?

No ha habido una reacción consistente sino que algunos actores han hecho de esta crisis una oportunidad para hacer nuevos negocios, comunicar de otro modo con sus clientes y ofrecer alternativas, mientras que aún hay una parte de la industria que sigue esperando a que todo vuelva a ser como antes, sin ninguna autocrítica ni capacidad de pensar que las cosas son y serán diferentes. Veo que mientras que hay empresas que incluso siendo competidores generan nuevas propuestas y sinergias en una actitud muy madura, otras se resisten al cambio. Y esto no tiene que ver con una cuestión de edad, sino de inteligencia emocional y capacidad de reacción.

#### A quién considera que le cuesta más adaptarse ¿al proveedor o al cliente?

Veo asociaciones que quieren volver a lo de antes sin entender que sus asociados probablemente ya no querrán hacerlo, y a compañías que están revisando completamente sus políticas de viajes colocando a la persona en el centro de los proyectos. En lugar de dar instrucciones como antes del lugar de una convención o evento, de tal modo que el asistente solo ejecutaba, ahora se le deja la autonomía suficiente para decidir cómo quiere participar. Veo al segmento corporativo más flexible en este sentido que el asociativo.

#### ¿Qué lecciones podemos extraer de esta crisis?

Por un lado, que la industria MICE está siendo valorada por primera vez y es vista como motor de recuperación en sectores como los ligados a la economía o la educación. No hay que olvidar que nuestra industria es una herramienta para que otros prosperen. En segundo lugar, tomamos conciencia de que somos catalizadores de negocio y esto importa más que el formato. La empatía y la flexibilidad se han convertido en activos importantísimos. En el «¿cómo te puedo ayudar?» cabe de todo, desde un evento híbrido a uno presencial *multihub*... pero siempre con la vista puesta en el cliente. Estamos empezando a dejar de defender modelos de reunión para ir hacia un «escucho y creo un modelo». La industria debe evolucionar hacia algo más estratégico, centrado en los objetivos reales, y dejar de pensar en las operaciones en relación a los metros cuadrados o comisiones que conllevan.

La globalización se está revelando más interesante que nunca y está siendo un equalizador que reduce las diferencias entre las distintas regiones del mundo. Más allá de las restricciones aplicadas en cada país y que obviamente condicionan la realización de operaciones MICE, hoy en día todo está disponible, podemos aprender de lo que se está haciendo en Singapur o en Argentina o generar alianzas antes inconcebibles.

## ¿QUÉ NOS DEJAN LAS CRISIS?



Nuevos valores

Más que nunca, el buen conocimiento del mercado y las diferentes opciones para lograr un objetivo es relevante. Para poder reaccionar de un modo adecuado y generar negocio con las soluciones propuestas, no solo hay que desarrollar procedimientos rentables y eficaces, sino sensibilizar al cliente final sobre el valor del resultado obtenido

Esto se declina tanto en el precio del servicio ofrecido, como en la relevancia que tiene la operación MICE para la empresa. También en el impacto positivo que tiene una acción sobre una población o destino y el efecto que tendrá finalmente aquello que se organiza en el conjunto de la sociedad