

ANÁLISIS DE LA DEMANDA EN LA INDUSTRIA DE REUNIONES NACIONAL E INTERNACIONAL POST PANDEMIA

Diciembre 2022

BRAINTRUST

La fuerza de crear

ÍNDICE

1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DEL PROYECTO
2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO
3. PUNTO DE PARTIDA:
 - Contexto de mercado
 - a) Evolución y previsiones de la industria de reuniones
 - Principales mercados emisores y receptores
 - a) Contexto general y de la industria de reuniones
 - b) Mapa de potencialidad
4. CARACTERIZACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE LA DEMANDA:
 - Principales ideas y reflexiones de oportunidad
 - Posicionamiento marca España
 - Atributos clave en la elección de un destino
 - Principales sectores que operan turismo de reuniones por mercado
 - Segmentación de clientes
5. LÍNEAS DE TRABAJO:
 - Tendencias en la industria de reuniones
 - CAME
 - Líneas de acción
6. ESTRATEGIA EVOLUCIONADA Y ALINEADA.
 - Palancas clave
 - Visión de la industria
 - Camino de equilibrio para la marca España
7. EQUIPO DE TRABAJO



01. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

La FEMP, a través de su sección específica: El **Spain Convention Bureau** (SCB) ha solicitado la **elaboración** de un **estudio** que permita **conocer la demanda actual de la “industria de reuniones”**, haciendo un **análisis** de los **segmentos** de la demanda de mercados próximos, y así conocer los **atributos** que son **considerados** en la **elección de los destinos**.

El **objetivo principal** es dar a **conocer qué aspectos** son los que **más valoran**, y cuáles **influyen** más en la **elección de destinos y productos** para sus reuniones y eventos.

Asimismo se cuenta con estos objetivos específicos:

- **Dotar a los Convention Bureau** y a los **agentes privados** de **información objetiva y veraz**, que les permita **configurar** una **nueva propuesta de valor**, que no contemple únicamente las infraestructuras y conectividades del destino.
- **Identificar y caracterizar** qué **atributos** les interesan, su **peso** en la **toma de decisiones** a la hora de **elegir un destino** para organizar un congreso, un evento, una convención, o un viaje de incentivo.
- **Caracterización** de los **clientes “especializados”** en la industria de reuniones , y su **valoración del producto español**. Para la realización de este estudio se considerará para la industria de reuniones o MICE (Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions), las conferencias, los congresos, las convenciones, las jornadas, los eventos de carácter empresarial y comerciales, las exposiciones de carácter empresarial y los viajes de incentivo que cuenten con un mínimo de 10 asistentes.

Los **mercados analizados** en este estudio son:

- ALEMANIA
- BENELUX
- ESPAÑA
- FRANCIA
- ITALIA
- PORTUGAL
- REINO UNIDO



ACTORES DEL SECTOR						
		Empresas	Viajeros	Asociaciones, entidades y empresas organizadoras	Agencias profesionales	Expertos sectoriales
NACIONAL	10	51	5	6		
				 		
INTERNACIONAL	10	50	5	30		
				  		
 Encuesta online		 Encuesta telefónica	 Entrevista personal	 Workshop online	 Entrevista escrita	

- 
- **Contexto de mercado:**
 - a) Evolución y previsiones de la industria de reuniones

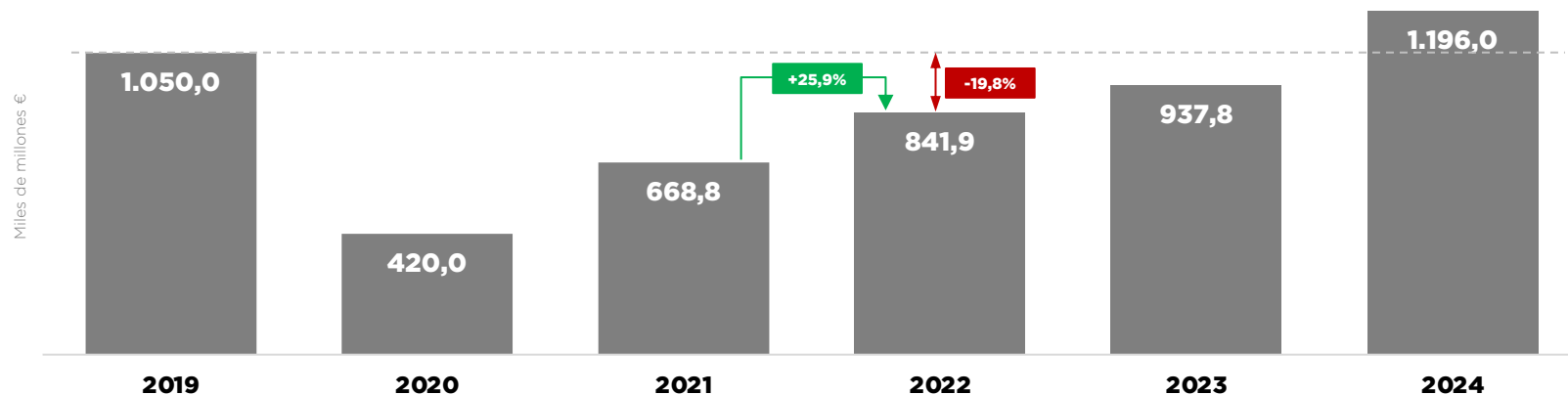
03. PUNTO DE PARTIDA

CONTEXTO DE MERCADO

a) Evolución y proyecciones de la industria de reuniones



EVOLUCIÓN Y PREVISIONES DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE REUNIONES EN EL MUNDO



Fuente: Estimaciones BRAINTRUST a partir de Oxford Economics, Trading Economics y GBTA.

Se espera que el **volumen de negocio mundial de la industria de reuniones alcance 841,9 mil de millones de € en 2022**, lo que supone un crecimiento del **+25,9%** con respecto al 2021. La **recuperación se eleva así hasta el 80%** con respecto a las cifras de 2019, y **se prevé que sea en 2024 cuando se logre por completo la recuperación**.

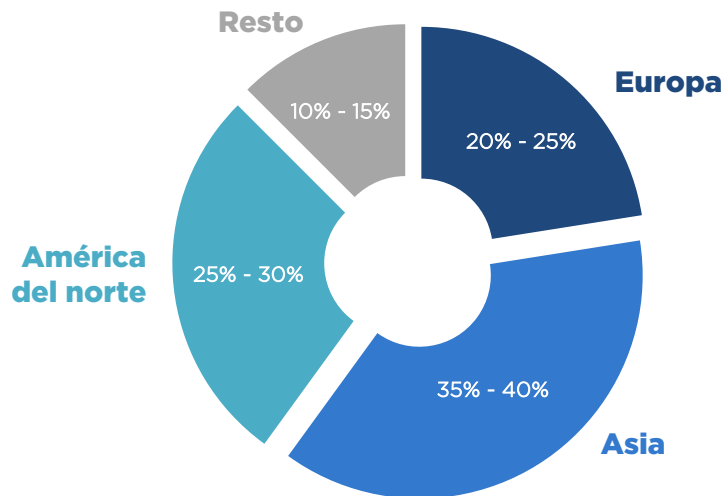
03. PUNTO DE PARTIDA

CONTEXTO DE MERCADO

a) Evolución y proyecciones de la industria de reuniones



DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE REUNIONES POR REGIONES



Fuente: Estimaciones BRAINTRUST a partir de Oxford Economics, Trading Economics y GBTA.

Asia es la región que concentra mayor volumen de la industria de reuniones (entre el 35% y 40%), **seguida de América del Norte** (25% a 30%) **y Europa** (20% a 25%). El resto de regiones agregadas suman entre un 10% y un 15%.

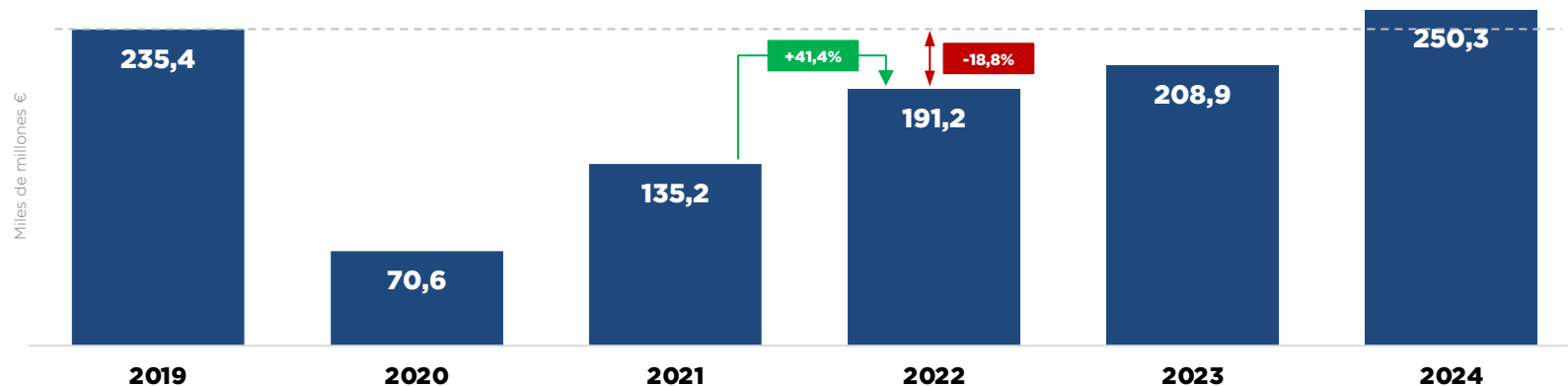
03. PUNTO DE PARTIDA

CONTEXTO DE MERCADO

a) Evolución y proyecciones de la industria de reuniones



EVOLUCIÓN Y PREVISIONES DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE REUNIONES EN EUROPA



Fuente: Estimaciones BRAINTRUST a partir de Oxford Economics, Trading Economics y GBTA.

Se prevé que la **industria de reuniones europea** llegue a los **191 mil millones de € en 2022**, con un crecimiento del **+41,4%** con respecto al 2021, por encima del crecimiento global, lo que supone un **81% del volumen de negocio de 2019**. Se espera que la recuperación total se alcance en 2024 con un volumen de negocio en torno a 250 mil millones de €.

- **Principales mercados emisores y receptores:**
 - a) Contexto general y de la industria de reuniones
 - b) Mapa de potencialidad

03. PUNTO DE PARTIDA

PRINCIPALES MERCADOS EMISORES Y RECEPTORES

a) Contexto general y de la industria de reuniones



ESPAÑA

DATOS DE INTERÉS GENERALES



DEMOGRAFÍA

47,4 M habitantes



ECONOMÍA (previsiones 2023)

1,2% PIB

4,8% inflación



EMPRESAS

3.366.570

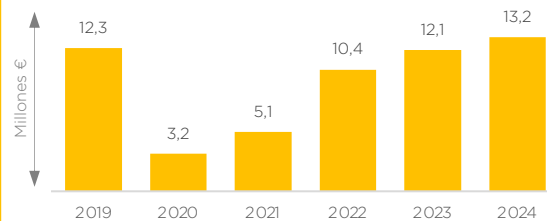


RANKINGS

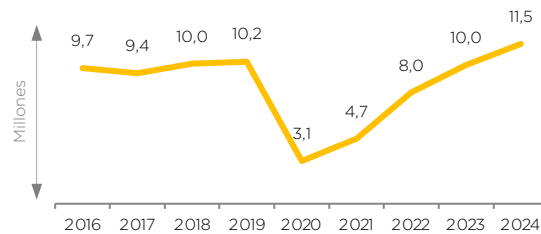
28/190 negocios

21/169 bienestar social

EVOLUCIÓN INDUSTRIA DE REUNIONES (GASTO)



EVOLUCIÓN INDUSTRIA DE REUNIONES (TURISTAS)



La **recuperación de la industria de reuniones en España** ha estado **por encima de las previsiones realizadas** hace un año, situándose un 15% por debajo de los niveles de 2019. En lo que se refiere a **España como país receptor, los mercados principales son Alemania, Francia, UK, Portugal e Italia**, que un su conjunto representan alrededor del **50% del número de viajeros de reuniones que viene del exterior**. En cuanto a **dónde van los españoles**, esos **mismos mercados son los principales**, si bien Francia, Portugal e Italia parecen tomar una ligera ventaja.

MERCADO ESPAÑOL EMISOR



MERCADO ESPAÑOL RECEPTIVO



03. PUNTO DE PARTIDA

PRINCIPALES MERCADOS EMISORES Y RECEPTORES

a) Contexto general y de la industria de reuniones



ALEMANIA

DATOS DE INTERÉS GENERALES



DEMOGRAFÍA

83,2 M habitantes



ECONOMÍA (previsiones 2023)

-0,3% PIB

7% inflación



EMPRESAS

3.239.290

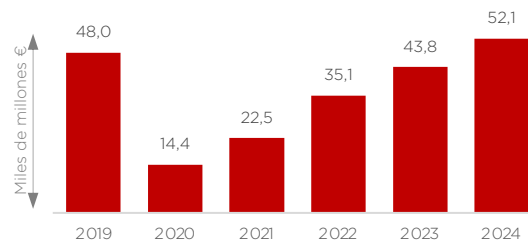


RANKINGS

20/190 negocios

8/169 bienestar
social

EVOLUCIÓN INDUSTRIA DE REUNIONES



La **industria de reuniones en Alemania** mueve alrededor de los **48 mil millones de euros** (cifra 2019) y actualmente **se situaría en un 73-75%** de esos niveles, se espera la recuperación para 2024. **España se sitúa como uno de los mercados preferidos por los alemanes como destino de reuniones, con un volumen estimado en España de unos 450-500 millones, representando el 8-10% del receptivo en nuestro país.** Los países mediterráneos son fuerte competencia de España, además de los países colindantes con Alemania.

TURISMO ALEMÁN DE REUNIONES EN ESPAÑA

450-500 millones de €
Volumen de gasto en España en 2022

8-10% Peso del mercado alemán en España
por motivo de reuniones internacionales

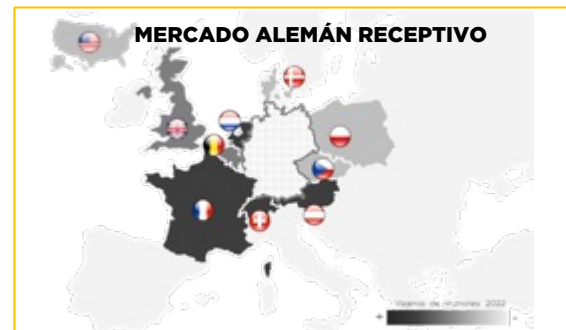
-7,5% Variación vs 2019 de gasto del
mercado alemán en España por reuniones

MERCADO ALEMÁN EMISOR



BRAINTRUST

MERCADO ALEMÁN RECEPTIVO



03. PUNTO DE PARTIDA

PRINCIPALES MERCADOS EMISORES Y RECEPTORES

a) Contexto general y de la industria de reuniones



REINO UNIDO

DATOS DE INTERÉS GENERALES



DEMOGRAFÍA

67,5 M habitantes



ECONOMÍA (previsiones 2023)

0,3% PIB

6,0% inflación



EMPRESAS

2.939.675

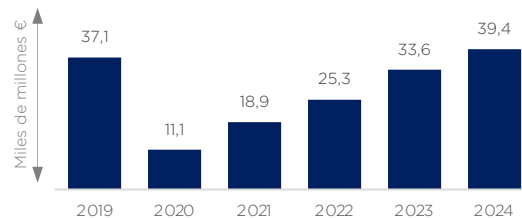


RANKINGS

7/190 negocios

19/169 bienestar social

EVOLUCIÓN INDUSTRIA DE REUNIONES



La **recuperación de la industria de reuniones en Reino Unido** se sitúa en 2022 aproximadamente en el **68% de las cifras previas a la pandemia**. El volumen de gasto estimado de este mercado en España es de **375-425 millones de euros**, aunque **aún nos falta recuperar casi 1 de cada 4 euros procedentes de este mercado** desde el inicio de la pandemia, en lo influyen diversos factores entre ellos el brexit.

TURISMO BRATÁNICO DE REUNIONES EN ESPAÑA

375-425 millones de €
Volumen de gasto en España en 2022

7-9% Peso del mercado británico en España
por motivo de reuniones internacionales

-23% Variación vs 2019 de gasto del
mercado británico en España por reuniones

MERCADO BRATÁNICO EMISOR



BRAINTRUST

MERCADO BRATÁNICO RECEPTIVO



03. PUNTO DE PARTIDA

PRINCIPALES MERCADOS EMISORES Y RECEPTORES

a) Contexto general y de la industria de reuniones



FRANCIA

DATOS DE INTERÉS GENERALES



DEMOGRAFÍA

67,6 M habitantes



ECONOMÍA (previsiones 2023)

0,7% PIB

4,3% inflación



EMPRESAS

5.345.295

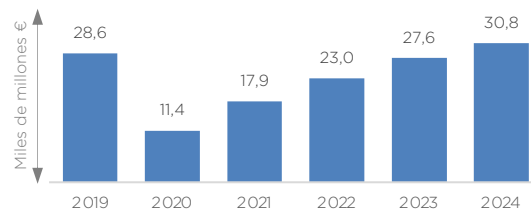


RANKINGS

31/190 negocios

20/169 bienestar social

EVOLUCIÓN INDUSTRIA DE REUNIONES

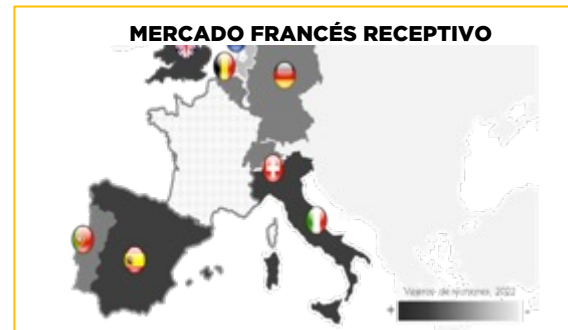


La industria del turismo de reuniones en Francia ha recuperado en 2022 un 81% respecto a las cifras prepandemia y se espera una evolución positiva que culmine en 2024 superando las cifras de 2019. España se sitúa como uno de los mercados preferidos por los franceses como destino de reuniones. El volumen de gasto estimado de este mercado en España es de unos 300-350 millones de euros, representando el 6-8% del receptivo de reuniones en nuestro país.

MERCADO FRANCÉS EMISOR



MERCADO FRANCÉS RECEPTIVO



TURISMO FRANCÉS DE REUNIONES EN ESPAÑA

300-350 millones de €
Volumen de gasto en España en 2022

6-8% Peso del mercado francés en España
por motivo de reuniones internacionales

-12% Variación vs 2019 de gasto del
mercado francés en España por reuniones

03. PUNTO DE PARTIDA

PRINCIPALES MERCADOS EMISORES Y RECEPTORES

a) Contexto general y de la industria de reuniones



BENELUX

DATOS DE INTERÉS GENERALES



DEMOGRAFÍA

29,0 M habitantes



ECONOMÍA (previsiones 2023)

0,6% PIB

4,3% inflación



EMPRESAS

2.716.433



RANKINGS

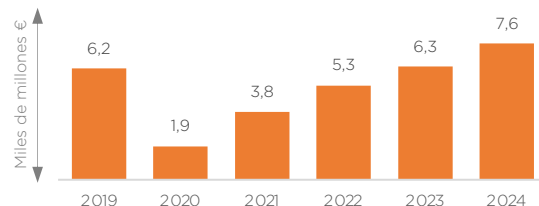
Negocios

32/180
52/180
63/180

Bienestar social

7/169
16/169
14/169

EVOLUCIÓN INDUSTRIA DE REUNIONES



La industria de reuniones del Benelux ha recuperado el 85% de su actividad en gasto de 2022 y se estima que a finales de 2023 o inicios de 2024 pueda dar por finalizada su vuelta al punto de partida de 2019. **Benelux tiene al mercado español, junto al francés, al italiano y al británico como preferente** en lo que a destino de reuniones se refiere. El volumen de gasto de los países del Benelux en España por reuniones se sitúa entre 275 y 325 millones de euros aproximadamente, con una evolución que ya supera las cifras de 2019 (+6%).

MERCADO BENELUX EMISOR



BRAINTRUST

TURISMO BENELUX DE REUNIONES EN ESPAÑA

275-325 millones de €
Volumen de gasto en España en 2022

5-7% Peso del mercado Benelux en España
por motivo de reuniones internacionales

+6% Variación vs 2019 de gasto del
mercado Benelux en España por reuniones

MERCADO BENELUX RECEPTIVO



03. PUNTO DE PARTIDA

PRINCIPALES MERCADOS EMISORES Y RECEPTORES

a) Contexto general y de la industria de reuniones



ITALIA

DATOS DE INTERÉS GENERALES



DEMOGRAFÍA

59,2 M habitantes



ECONOMÍA (previsiones 2023)

-0,2% PIB

3,7% inflación



EMPRESAS

4.427.307

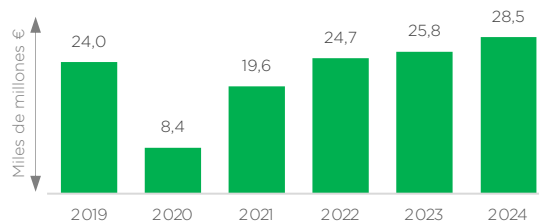


RANKINGS

46/190 negocios

22/169 bienestar social

EVOLUCIÓN INDUSTRIA DE REUNIONES



Italia es uno de los países que mejor ha recuperado su actividad business y de reuniones, apoyado en un buen año 2021 y en el turismo doméstico. Los países limítrofes con Italia, junto con España, son los principales destinos de reuniones de este mercado cuando sale al exterior. En España genera un volumen de gasto de entre 220-270 millones de euros, pero aún queda lejos de 2019, situándose algo más de un 20% por debajo de las cifras obtenidas ese año. Aún así, representa cerca de un 4-6% de la industria de reuniones receptiva en nuestro país.

MERCADO ITALIANO EMISOR



MERCADO ITALIANO RECEPTIVO



TURISMO ITALIANO DE REUNIONES EN ESPAÑA

220-270 millones de €
Volumen de gasto en España en 2022

4-6% Peso del mercado italiano en España
por motivo de reuniones internacionales

-21% Variación vs 2019 de gasto del
mercado italiano en España por reuniones

03. PUNTO DE PARTIDA

PRINCIPALES MERCADOS EMISORES Y RECEPTORES

a) Contexto general y de la industria de reuniones



PORTUGAL

DATOS DE INTERÉS GENERALES



DEMOGRAFÍA

10,3 M habitantes



ECONOMÍA (previsiones 2023)

0,7% PIB

4,0% inflación



EMPRESAS

1.316.256

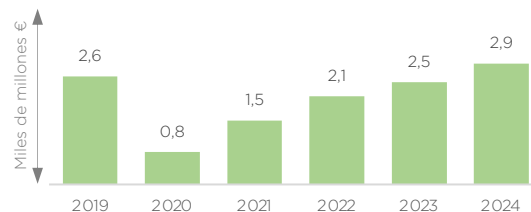


RANKINGS

29/190 negocios

24/169 bienestar social

EVOLUCIÓN INDUSTRIA DE REUNIONES



Portugal continúa el camino de la recuperación de su industria de reuniones, con más de 80% de la recuperación superada en 2022 . Los portugueses viajan por turismo de reuniones a España y Francia como destinos principales. De hecho, el volumen de gasto del mercado portugués en España es de 150-200 millones de euros, muy superior al que le correspondería por tamaño frente a otros competidores. Además, **debido a su situación de vecindad, España ha recuperado el 95% del turista de reuniones portugués en 2022.**

MERCADO PORTUGUÉS EMISOR



BRAINTRUST

TURISMO ITALIANO DE REUNIONES EN ESPAÑA

150-200 millones de €
Volumen de gasto en España en 2022

3-5% Peso del mercado portugués en España
por motivo de reuniones internacionales

-5,5% Variación vs 2019 de gasto del
mercado portugués en España por reuniones

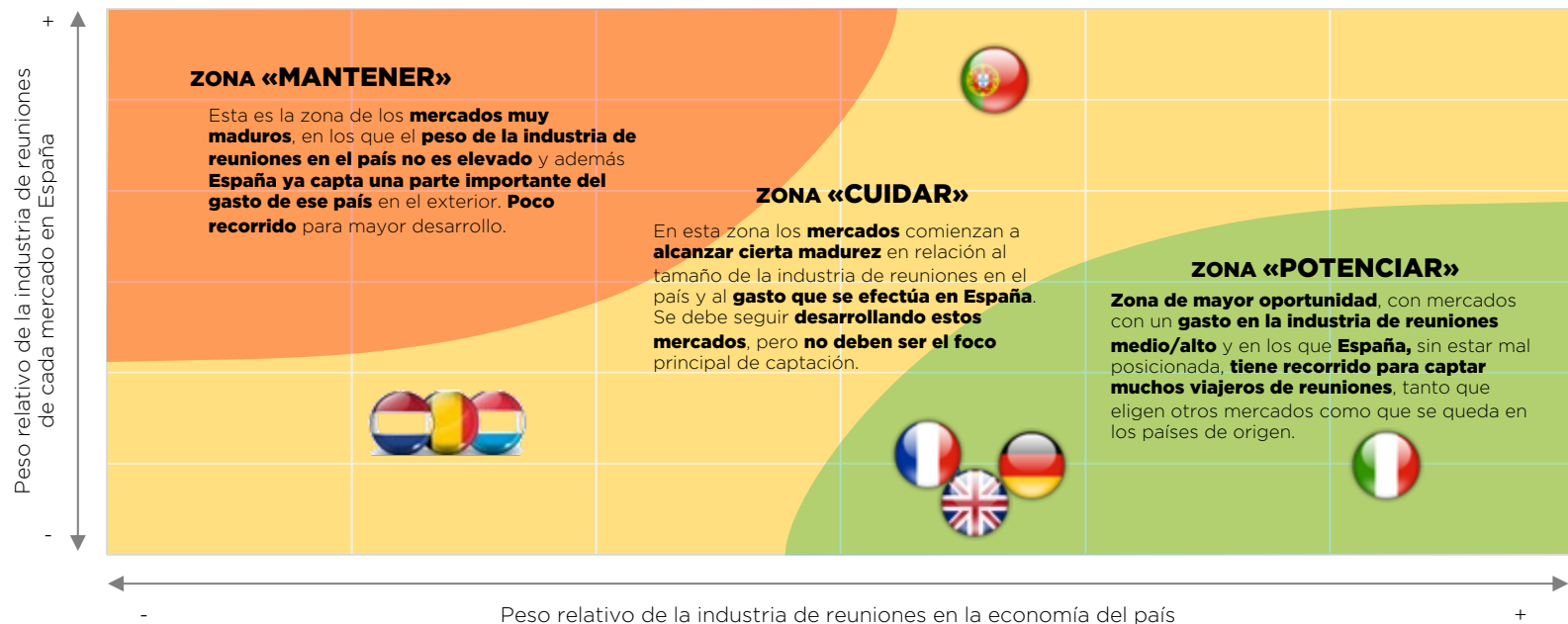
MERCADO PORTUGUÉS RECEPTIVO



03. PUNTO DE PARTIDA

PRINCIPALES MERCADOS EMISORES Y RECEPTORES

b) Mapa de potencialidad



Si bien como se ha visto anteriormente el posicionamiento de España es bueno, **existen oportunidades para desarrollar el turismo de reuniones en los principales mercados europeos. Italia, Alemania, Reino Unido y Francia son los mercados con más potencial por tamaño** de esta industria tanto doméstica como *outbound*. Plantear **estrategias diferenciadas** en función del perfil de viajero y las características de cada mercado **será clave** a la hora de abordar la oportunidad.

- 
- **Principales ideas y reflexiones de oportunidad**
 - **Posicionamiento marca España**

04. CARACTERIZACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE LA DEMANDA

PRINCIPALES IDEAS Y REFLEXIONES DE OPORTUNIDAD



COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

Promoción internacional con una buena comunicación dirigida a los segmentos clave con un relato adecuado.

INSTALACIONES Y CAPACIDAD OFERTA VS DEMANDA

Capacidad de la oferta en destino con respecto a la personalización de la demanda en los eventos.

SOSTENIBILIDAD

Medición del impacto del evento en huella de carbono y otros aspectos en relación a la sostenibilidad y los valores.

ECOSISTEMAS

Creación de ecosistemas relacionados con el tejido empresarial local a través de una experiencia inteligente.

DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA

Digitalización completa usando la tecnología para personalizar al máximo la experiencia del evento.

EXPERIENCIA: EVOLUCIÓN HACIA EL LEISURE

Pasando de una ciudad por la candidatura de sedes, infraestructuras o conectividad, a “qué más me ofrece la ciudad”.

FLEXIBILIDAD Y PLAZOS

Respuestas a corto plazo en los tiempos de organización de un evento y flexibilidad contractual.

CALIDAD DE SERVICIO/PROFESIONALIDAD

Falta de talento y reciclaje continuo de los profesionales del sector para poder aportar una buena calidad de servicio.

PRESUPUESTO/RELACIÓN CALIDAD-PRECIO

Relación calidad-precio del destino a la hora de la organización de los eventos.

LOCALIZACIÓN/ENTORNO

Entorno que rodea el destino, rural, urbano o natural con localizaciones diferentes y experienciales para la realización del evento.

CONECTIVIDAD

Buena conectividad e infraestructuras de transporte que facilite no solo la llegada al destino si no la movilidad sostenible en el interior.

REPUTACIÓN DEL DESTINO

Imagen de marca del destino para atraer diferentes eventos y segmentos de clientes.

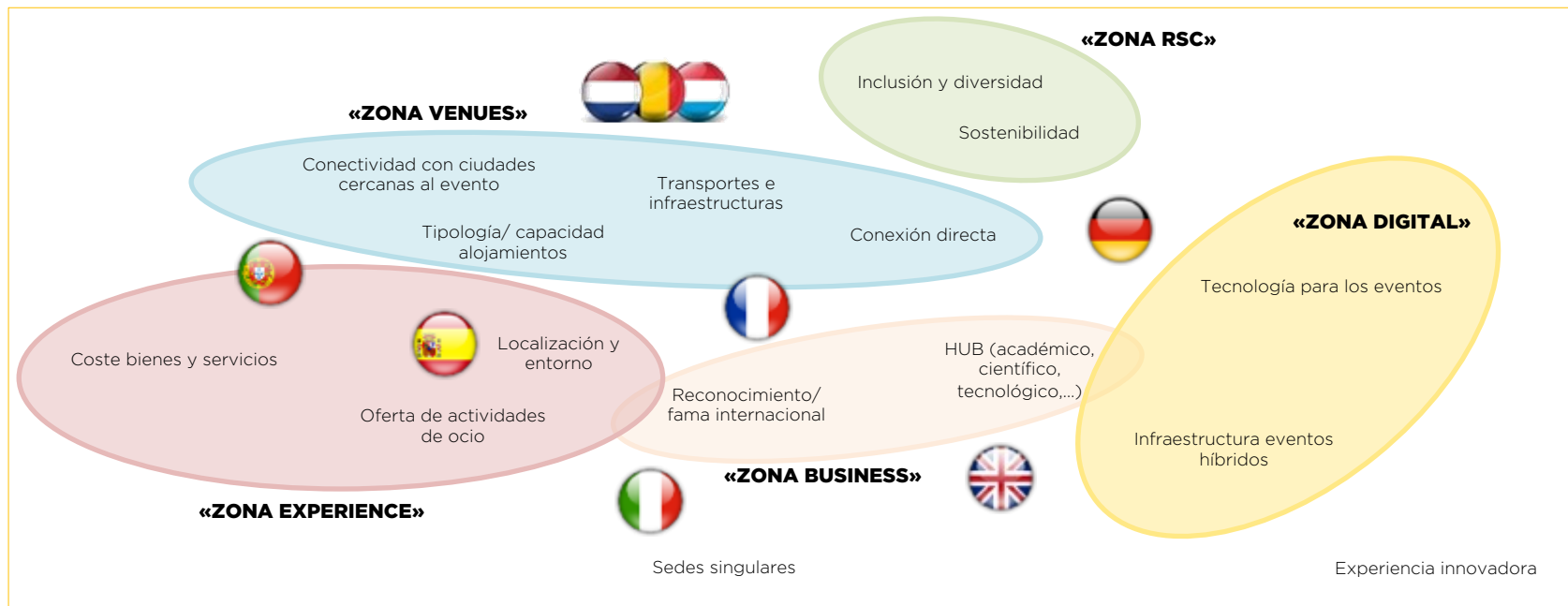
04. CARACTERIZACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE LA DEMANDA

POSICIONAMIENTO MARCA ESPAÑA

Mapa de correspondencias



¿Con qué atributos relacionan los clientes, asociaciones y organizadores de eventos cada uno de los mercados?



Fuentes: Encuestas a clientes, asociaciones y organizadores de eventos.

El posicionamiento o percepción que los profesionales del sector tienen de España se sitúan en un mix equilibrado de *venues* y todo lo que conllevan (conectividad, alojamiento, infraestructuras, coste de bienes y servicios) y una oferta experiencial que complementa la parte más “funcional” de los eventos. Países como **Alemania y UK se perciben más cercanos al entorno digital** y como centros reconocidos como ecosistemas de negocio o comerciales, mientras que elementos relacionados con la **responsabilidad social se atribuyen** a mercados como **Alemania o Benelux**. **Italia** se posiciona junto a **espacios singulares**, mientras que **Francia se le relaciona con todas las zonas**, quedando en el centro del mapa de posicionamiento.

- **Atributos clave en la elección de un destino**
- **Principales sectores que operan por mercado**
- **Principales segmentos identificados**

04. CARACTERIZACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE LA DEMANDA

ATRIBUTOS CLAVE EN LA ELECCIÓN DE UN DESTINO



OFERTA BÁSICA	DISPONIBILIDAD DE ECOSISTEMA DE EMPRESA	OFERTA MÍNIMA	REPUTACIÓN DE MARCA DESTINO DE REUNIONES	
	Proveedores y sedes de apoyo logístico	Oferta alojativa, infraestructuras básicas	Marca reconocida como destino de reuniones nacional o internacionalmente	
ATRIBUTOS BÁSICOS	DIGITALIZACIÓN /APP	PROFESIONALIDAD	SOSTENIBILIDAD	
	Registro /Acreditación online	Equipos especializados y dedicados a la industria	Medidas a pequeña escala (reciclaje, reducción plásticos....)	
ATRIBUTOS CLAVE	DESTINO	VIAJE/EXPERIENCIAS	EVENTO	
	CONECTIVIDAD	EXPERIENCIA	COMUNICACIÓN / REPERCUSIÓN	NIVEL TECNOLÓGICO
	ECOSISTEMA (HUB)	EXTENSIÓN DEL VIAJE	DIGITALIZACIÓN	PLAZOS
	ENTORNO	IMPACTO / RECUERDO	INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD	PRESUPUESTO
	LOCALIZACIÓN	PRESENCIALIDAD	LOGISTICA	RETORNO
	REPUTACIÓN	TIPOLOGÍA DE ALOJAMIENTO	MODELO CONTRACTUAL	SOSTENIBILIDAD

04. CARACTERIZACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE LA DEMANDA

PRINCIPALES MERCADOS EMISORES

Principales sectores que operan turismo de reuniones por mercado



Fuente: entrevistas a organizadores de eventos de los mercados objeto de análisis

En cuanto a los principales sectores que más consumen en turismo de reuniones, en primer lugar **destaca el médico-farmacéutico, con una presencia destacada en prácticamente todos los mercados analizados**. Entre los países más al sur (Italia, España, Portugal, fundamentalmente, contando en ocasiones también con Francia) tienen mayor relevancia sectores como moda, cosmética o alimentación y bebidas, mientras que en los mercados situados más al norte sectores como finanzas y seguros cobran más relevancia en este tipo de viajes.

04. CARACTERIZACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE LA DEMANDA

PRINCIPALES SEGMENTOS IDENTIFICADOS

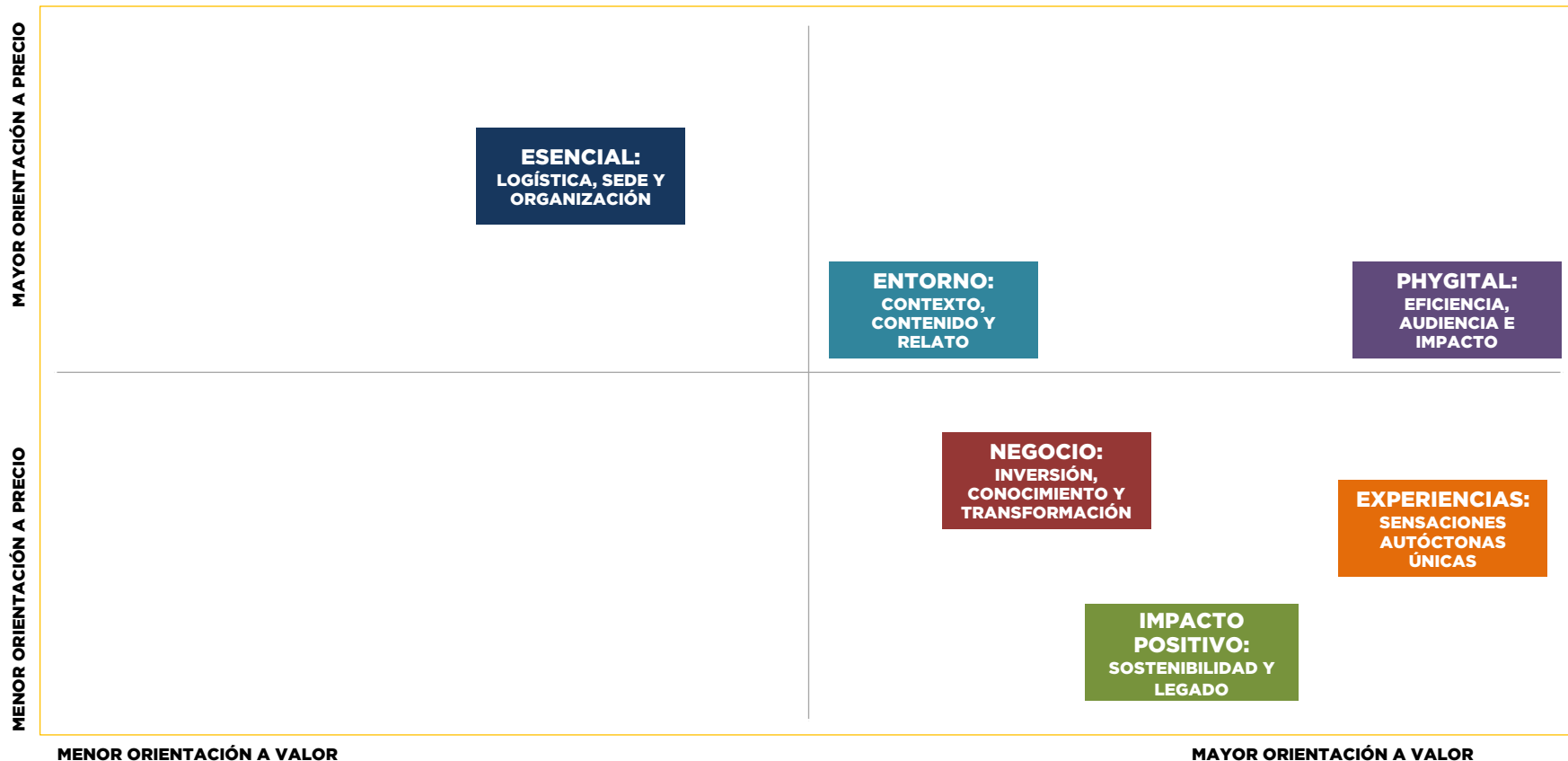
SEGMENTOS DE LA DEMANDA EN LA INDUSTRIA DE REUNIONES (*)



(*) Fuente: Segmentación mayoritaria identificada a través de todas las entrevistas y encuestas del estudio en los mercados analizados. Los segmentos aquí mostrados son de **carácter actitudinal** y responden a los **grupos mayoritarios identificados para cada País de origen**, tras el análisis de las entrevistas y encuestas realizadas durante el estudio, no siendo exclusivos en ningún caso de la existencia de otros perfiles o segmentos.

04. CARACTERIZACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE LA DEMANDA

PRINCIPALES SEGMENTOS IDENTIFICADOS



Orientación a precio: Orientación a servicios de reuniones de precio más bajo posible con una calidad mínima razonable.
Orientación a valor: Orientación a servicios de mayor valor añadido aunque tengan mayor coste.



- **TENDENCIAS**

1

**OPTIMIZACIÓN Y PERSONALIZACIÓN
DE LA EXPERIENCIA HUMANA**

2

ACTITUD SOCIAL

3

DIVERSIDAD, IGUALDAD E INCLUSIÓN

4

PROPÓSITO DEL EVENTO

5

**EXPERIMENTACIÓN
EN CONTENIDOS AUDIOVISUALES**

6

SENSIBILIDAD AL PRECIO

7

**EXPERIMENTAR LA IDIOSINCRASIA
DEL DESTINO**

8

**ELEVAR EL POSICIONAMIENTO EN
SOSTENIBILIDAD**

9

**LA DIGITALIZACIÓN NO ES UNA MODA
SINO UNA FORMA DE SER COMPETITIVO**

10

**EL DATO Y SU ANÁLISIS ES IMPRESCINDIBLE
PARA EL NEGOCIO DEL FUTURO**



• **CAME**

Corregir

Debilidades

- Falta de sensibilización local hacia una industria de alto impacto positivo.
- Escasa coordinación del ecosistema de reuniones como una cadena de valor en su conjunto.
- Comercialización orientada a lo conocido, y a lo tradicional, desperdiciando oportunidades.
- Mínima evolución de la oferta, ante el boom de una demanda más exigente y evolucionada.
- Marca España no relacionada con la industria de reuniones.

Afrontar

Amenazas

- Subidas desmesuradas de los precios y pérdida de competitividad de España como destino.
- Necesidad de medición del amplio impacto positivo de las reuniones.
- Escasez de talento en nueva era de transformación en la industria de viajes de negocio.
- Falta de cultura del detalle, aspecto diferencial para el cliente de reuniones.
- Competencia entre destinos por los mismos tipos de eventos y clientes.

Mantener

Fortalezas

- Propuesta de país seguro, estable, hospitalario, comprometido y avanzado.
- Alto nivel de profesionalización del sector de reuniones.
- Atributos de flexibilidad, competitividad, innovación, y evolución.
- Oferta básica y complementaria potente, sólida, amplia y experiencial.
- Excelente conectividad, infraestructuras y capacidades.

Explotar

Oportunidades

- Posicionamiento consistente y rápido en sostenibilidad.
- Transformación digital acelerada del sector de reuniones.
- Comunicación y promoción evolucionadas y focalizadas en una demanda segmentada.
- Maximización de la marca "Spain, where meeting builds sustainable value".
- Liderazgo del Spain Convention Bureau alineado e integrado con la estrategia de Turespaña.



- **LÍNEAS DE ACCIÓN**

ESTRATEGIA OFENSIVA

Usar fortalezas para
EXPLOTAR
oportunidades

FORTALEZAS

F1	Propuesta de país seguro, estable, hospitalario, comprometido y avanzado.
F2	Alto nivel de profesionalización del sector de reuniones.
F3	Atributos de flexibilidad, competitividad, innovación, y evolución.
F4	Oferta básica y complementaria potente, sólida, amplia y experiencial.
F5	Excelente conectividad, infraestructuras y capacidades.

OPORTUNIDADES

O1	Posicionamiento consistente y rápido en sostenibilidad.
O2	Transformación digital acelerada del sector de reuniones.
O3	Comunicación y promoción evolucionadas y focalizadas en una demanda segmentada.
O4	Maximización de la marca "Spain, where meeting builds sustainable value".
O5	Liderazgo del Spain Convention Bureau alineado e integrado con la estrategia de Turespaña.

- **Acelerar la integración de la sostenibilidad en la propuesta de valor** de la industria de reuniones en España, en su conjunto, optimizando algunos recursos disponibles a través del programa "Experiencias", mostrando los avances conseguidos y las políticas desarrolladas.
- **Digitalizar la oferta**, ayudando a las empresas a materializar las ayudas públicas en este cometido, **aprovechando para alfabetizar digitalmente** a las empresas, instituciones y a sus profesionales.
- **Construir un relato "España, donde reunirse aporta un valor sostenible"**, "Spain, where meeting builds sustainable value", mostrando la riqueza de la amplia oferta, la elevada profesionalización del sector, los atributos mejor valorados, y las altas capacidades logísticas y organizativas.
- **Edificar una estrategia de comunicación específica en cada mercado**, en línea con las necesidades de sus industrias y segmentos mayoritarios, utilizando los formatos, canales y mensajes adecuados de forma personalizada para cada público objetivo.
- **Integrar la estrategia del Spain Convention Bureau en la estrategia de promoción de Turespaña**, añadiendo la industria de reuniones como un producto en sí mismo (o bien dentro del segmento urbano), dotando de recursos especializados propios en cada país de alto potencial.

ESTRATEGIA DEFENSIVA

Usar fortalezas para
AFRONTAR
las amenazas

FORTALEZAS

F1	Propuesta de país seguro, estable, hospitalario, comprometido y avanzado.
F2	Alto nivel de profesionalización del sector de reuniones.
F3	Atributos de flexibilidad, competitividad, innovación, y evolución.
F4	Oferta básica y complementaria potente, sólida, amplia y experiencial.
F5	Excelente conectividad, infraestructuras y capacidades.

AMENAZAS

A1	Subidas desmesuradas de los precios y pérdida de competitividad de España como destino.
A2	Necesidad de medición del amplio impacto positivo de las reuniones.
A3	Escasez de talento en nueva era de transformación en la industria de viajes de negocio.
A4	Falta de cultura del detalle, aspecto diferencial para el cliente de reuniones.
A5	Competencia entre destinos por los mismos tipos de eventos y clientes

- **Analizar la competitividad de la industria de reuniones a través de un Observatorio**, que permita el seguimiento de los indicadores principales de competitividad, sostenibilidad, innovación y digitalización.
- Desarrollar un **sistema de medición** para el **cálculo de impacto económico y retorno** del negocio de reuniones, a nivel nacional, regional y local, capacitando a los profesionales en este aspecto de la gestión sostenible y positiva del turismo, **desarrollando una estrategia de sostenibilidad propia para el sector.**
- **Elaborar diferentes propuestas de valor de país**, independientemente de las marcas individuales, **que sean flexibles y adaptables a los requerimientos de cada segmento de la demanda** identificado, diferenciándose de otros países de nuestro entorno.
- **Definir un concepto único de Experiencia de Cliente para el sector de reuniones**, formando a sus profesionales, marcando de manera clara la **importancia de la cultura del detalle** para los clientes, y midiendo su satisfacción, identificando y tomando acción sobre las áreas de mejora detectadas.
- **Acoplar la oferta y los atributos de los destinos complementarios** dentro del Spain Convention Bureau, estableciendo sinergias entre cada marca local, regional y nacional, conformando una oferta más atractiva y de mayor potencia, minimizando los inconvenientes de una capilaridad extrema en sus propuestas.

OPORTUNIDADES

ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN

Corregir debilidades para
EXPLOTAR
las oportunidades

- O1 Posicionamiento consistente y rápido en sostenibilidad.
- O2 Transformación digital acelerada del sector de reuniones.
- O3 Comunicación y promoción evolucionadas y focalizadas en una demanda segmentada.
- O4 Maximización de la marca "Spain, where meeting builds sustainable value".
- O5 Liderazgo del Spain Convention Bureau alineado e integrado con la estrategia de Turespaña.

DEBILIDADES

- D1 Falta de sensibilización local hacia una industria de alto impacto positivo.
- D2 Escasa coordinación del ecosistema de reuniones como una cadena de valor en su conjunto.
- D3 Comercialización orientada a lo conocido, y a lo tradicional, desperdiciando oportunidades.
- D4 Mínima evolución de la oferta, ante el boom de una demanda más exigente y evolucionada.
- D5 Marca España no relacionada con la industria de reuniones.

- **Concebir y dinamizar sesiones de formación a la sociedad local sobre el impacto positivo de la industria** de reuniones, frente a otros tipos de turismo (retorno, riqueza, economía, empleo, etc).
- **Instituir programas acreditativos de asesoramiento en sostenibilidad y digitalización** a las empresas y organismos de los destinos, incluyendo buenas prácticas existentes en la industria en otras regiones y/o países.
- **Establecer estrategias y planes comerciales a nivel de Convention Bureau y sus miembros**, identificando y explotando los hubs de especialización para una mayor dinamización de las posibilidades comerciales.
- **Revisar las áreas de colaboración de los Convention Bureau locales con el Spain Convention Bureau**, adaptando y actualizando sus propuestas de producto y servicios en formato digital (videos, estudios, análisis, cortometrajes, películas, series, etc), con foco en el cliente final (empresa y viajero).
- **Evaluar, verificar y modernizar los canales oportunos** para maximizar los formatos, espacios y lugares donde los clientes acuden a recoger información sobre un destino (web, redes sociales, blogs, portales oficiales, organismos oficiales, etc), promoviendo la omnicanalidad de la oferta.

AMENAZAS

ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA

Corregir debilidades para
AFRONTAR
las amenazas

- A1 Subidas desmesuradas de los precios y pérdida de competitividad de España como destino.
- A2 Necesidad de medición del amplio impacto positivo de las reuniones.
- A3 Escasez de talento en nueva era de transformación en la industria de viajes de negocio.
- A4 Falta de cultura del detalle, aspecto diferencial para el cliente de reuniones.
- A5 Competencia entre destinos por los mismos tipos de eventos y clientes

DEBILIDADES

- D1 Falta de sensibilización local hacia una industria de alto impacto positivo.
- D2 Escasa coordinación del ecosistema de reuniones como una cadena de valor en su conjunto.
- D3 Comercialización orientada a lo conocido, y a lo tradicional, desperdiciando oportunidades.
- D4 Mínima evolución de la oferta, ante el boom de una demanda más exigente y evolucionada.
- D5 Marca España no relacionada con la industria de reuniones.

- **Instaurar mesas de trabajo transversales que revisen y analicen la competitividad, el rendimiento y la evolución de las cifras e indicadores de impacto del destino**, tomando acciones correctivas oportunas.
- **Estudiar la posibilidad de atracción, formación y retención de talento profesional** a nivel nacional, regional y local, mediante **subvenciones de un grado especializado en la industria** de reuniones.
- **Añadir la marca España a las marcas locales y regionales**, de manera que el cliente extranjero asocie los atributos mejor valorados del país a los destinos asociados al Spain Convention Bureau.
- **Precisar los componentes de la oferta en una propuesta donde se incluyan todos los actores** de la cadena de valor, construyendo una oferta completa.
- **Agregar destinos individuales asociados a la marca España, en propuestas más variadas**, ricas, diversas y completas para cada tipología de cliente, **optimizando sinergias comerciales, de comunicación y promoción**.

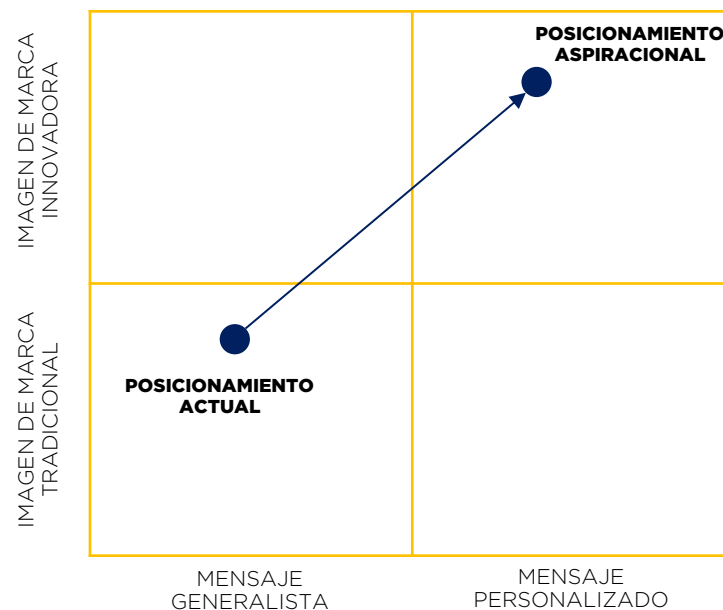
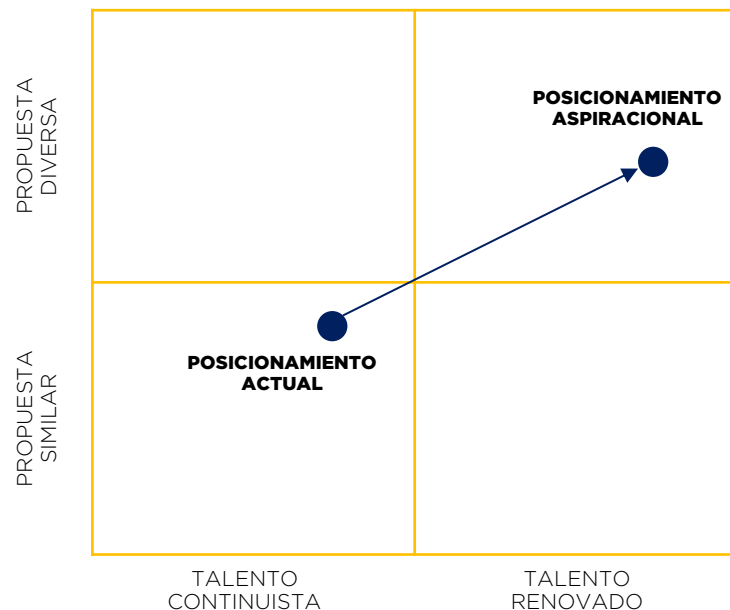
- 
- A photograph of two chess pieces, a king and a knight, on a dark, rocky surface. The king piece is in the foreground, and the knight is slightly behind it to the left. The background is a soft-focus sunset or sunrise with a warm orange and yellow glow. The sky transitions from a pale blue at the top to a deep orange near the horizon. The overall mood is contemplative and strategic.
- **ESTRATEGIA EVOLUCIONADA Y ALINEADA CON LAS NECESIDADES DE LA DEMANDA**

06. ESTRATEGIA EVOLUCIONADA Y ALINEADA

PALANCAS CLAVE



El **planteamiento para evolucionar la industria** de reuniones en España, pasa por **definir el camino a seguir**, una vez **conocidos los cambios en los clientes**, con **4 ejes principales como vértices de una estrategia** orientada a **alinear la demanda con la oferta**, y que son **propuesta de valor** de los destinos, **talento** de los profesionales, **imagen de marca** de la industria y **mensaje** comercial.





VISIÓN ACTUALIZADA DE LA INDUSTRIA DE REUNIONES

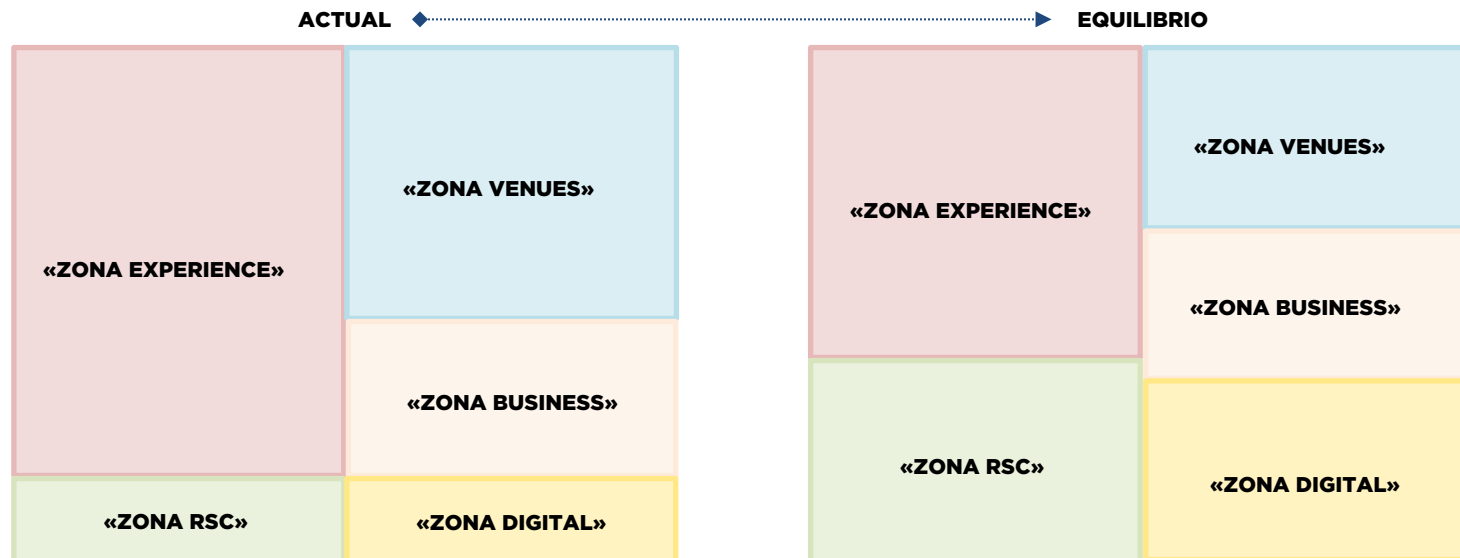
La **industria de reuniones en España** debe posicionarse como **líder mundial**, a través de un **modelo** de negocio **innovador y escalable**, basado en la **colaboración público-privada**, situándola en un **marco de sostenibilidad y digitalización**, que fomente la **integración** entre el **visitante y el habitante**, y promueva la **conservación del patrimonio** económico y socio-cultural local.

La **marca España** cuenta con un **valor incalculable** que debe **trasladarse al sector de reuniones**, mediante el **trabajo conjunto y colaborativo** de las **instituciones** con todos los **integrantes del ecosistema**, **entregando** una excelente e innovadora **experiencia**, y **poniendo en valor su amplia y diversa riqueza** autóctona, **generando un impacto positivo** que debe ser trasladado a las comunidades locales.

Debe aprovechar la amplia **oportunidad** de **crecimiento** de la **demanda** a nivel global, **personalizando su propuesta** de valor, **reforzando el talento** de sus profesionales, **potenciando la imagen** de marca, y **segmentando la comercialización y comunicación**.



CAMINO DE EQUILIBRIO DE LA MARCA DE REUNIONES DE ESPAÑA TRAS LAS LÍNEAS DE TRABAJO PRESENTADAS



Aprovechando la recuperación previsiblemente rápida y sostenible, **el reto se encuentra en lograr evolucionar la marca España** de la industria de reuniones **hacia un concepto más equilibrado** dentro del entorno competitivo, respondiendo con una **oferta personalizada** a cada necesidad, **entregando los atributos necesarios en cada oportunidad**, y **brindando la mejor experiencia** para el cliente, **sin perder nuestra esencia**, que actualmente se percibe como **de gran valor**.

BRAINTRUST

La fuerza de crear

TRABAJAMOS PARA LA RENTABILIDAD DEL TURISMO,

somos expertos en crear, desarrollar y poner en valor las estrategias y los modelos de negocio necesarios, para que las empresas turísticas y de ocio logren sus objetivos económicos.

CREEMOS EN LA SOSTENIBILIDAD DEL TURISMO,

como facilitador hacia un planeta mejor y una sociedad más igualitaria, que retorne su beneficio económico, social y medioambiental a la población local, en línea con la Agenda 2030.

APORTAMOS INNOVACIÓN AL TURISMO,

no sólo desde una perspectiva digital, sino también mediante una visión estratégica y un enfoque operacional, diseñando planes e identificando iniciativas concretas para aumentar la competitividad.

www.braintrust-cs.com





BRAINTRUST

ATENCIÓN: Propiedad y Confidencialidad

Este documento incluye ideas e informaciones basadas en la experiencia y el esfuerzo creativo e intelectual de BRAINTRUST. Por esta razón, este material no podrá ser utilizado, reproducido, copiado, transmitido, transformado, comercializado, o comunicado, en parte o en su totalidad sin el expreso consentimiento de BRAINTRUST. BRAINTRUST © Derechos reservados

NOTICE: Proprietary and Confidential

This document includes ideas and information based on the experience, know-how, intellectual/creative effort of BRAINTRUST. For these reasons, this material shall not be used, reproduced, copied, disclosed, transmitted, transformed, commercialised or communicated, in whole or in part, neither to third parties to the public, without the express and written consent of BRAINTRUST. BRAINTRUST © All rights reserved