

LOS GOBIERNOS Y LOS CENTROS DE CONVENCIONES

Los centros de convenciones deben separar los intereses políticos de la gestión diaria

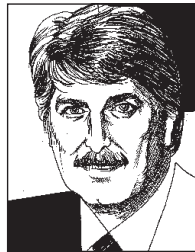
Como la mayoría de los recintos son de titularidad pública, los Gobiernos deben poseer mayor conocimiento del Sector

El director de Programación y Desarrollo Internacional de la Asociación Internacional de Palacios de Congresos (AIPC), Rod Cameron,

realiza una exposición de lo que supone que un centro de convenciones sea de titularidad pública. Además, solicita un mayor conocimiento

del Sector a los gestores y les ofrece cinco consejos, entre ellos, separar los intereses económicos de la gestión diaria del centro congresual.

Los últimos estudios indican que casi el 70% de los centros de convenciones están en propiedad de alguna entidad pública (en el caso español, Gobierno central, autonómico, provincial o local). Esta figura no parece particularmente significativa hasta que tú



Rod Cameron

ves que los propietarios de los centros están muy lejos de las funciones que este tipo de recintos tiene, enfocando sus objetivos como administradores de la política pública. Además, tienen mucho trabajo hasta entender cómo funciona el Mercado de Reuniones.

Al mismo tiempo, los Gobiernos cambian y con el paso del tiempo y de un cierto número de administradores, puede dar lugar a una situación donde la Administración actual no recuerde con una precisión real el porqué están en este negocio, que es de primer orden.

Una de las consecuencias de esta situación es el hecho de que la economía de los centros de convenciones es mal entendida, si no es un misterio completo, por muchos de

los centros de convenciones pueden encontrarse con ciertas debilidades derivadas de esta gestión y, ante su objetivo de conseguir el mayor valor para su evento, dispone de un gran número de posibilidades para elegir una sede.

¿Por qué normalmente los Gobiernos son los dueños?

Simplemente porque la economía del Sector ha creado unas condiciones que requieren un 'inversor', y los Gobiernos son de los pocos que entran dentro de esta categoría.

Entre otras cosas, hay que considerar que la tasación del Sector está basada en el conocimiento de los organizadores de eventos, que sus reuniones ofrecen importantes beneficios económicos al destino sede, y hay que tenerlo en cuenta a la hora de fijar las tarifas de alquiler de los espacios del centro. Como resultado, los centros de convenciones funcionan a menudo para generar beneficios económicos para el destino antes que obtener un beneficio económico propio.

También hay que tener en cuenta que los Gobiernos que apuesten por los centros que generen beneficios para la ciudad, serán los primeros que podrán obtener un beneficio en las cuentas propias del recinto congresual.

Asimismo, los Gobiernos tienen que saber que los grandes eventos se reservan con gran antelación, y que una inversión que se realice ahora, puede tener sus beneficios en un periodo de cinco años aproximadamente, un periodo que pocos inversores privados pueden permitirse.

Además, los centros de convenciones y los eventos que se realizan en ellos también repercuten en otras áreas de la política del Gobierno, por ejemplo, en el desarrollo económico de la ciudad

o de los profesionales locales. Este es un aspecto que deben conocer los Gobiernos para potenciarlo y que no es de interés para los inversores privados.

Todas estas circunstancias hacen que este modelo de propiedad de los centros no cambie a corto plazo. De hecho, muchos Gobiernos de todo el mundo están reconociendo la multitud de ventajas que ofre-

El papel de los centros va más allá, en áreas como el crecimiento económico, el desarrollo profesional y el posicionamiento del destino

ce este Sector y están iniciando su participación en un mercado que puede atraer inversiones y desarrollo de negocios con los nuevos visitantes y con la atención internacional. Si hay algo que está incrementando es la necesidad de competir más eficaz y eficientemente.

Mejor que simplemente la identificación de los problemas de esta relación, es la definición de las con-



diciones que servirían a cada uno de los intereses para ofrecer a los dueños los que ellos necesitan desde el punto de vista de su administración y los directores del centro lo que necesitan para satisfacer las necesidades de sus clientes. Por ello, aquí se exponen cinco consejos que nosotros como industria debemos dar a los Gobiernos para dar la vuelta a esta relación.

- Primero, el dueño necesita aclarar los objetivos de su centro —o quizás revisarlos—, ya que se pueden entender de otra manera de como son realmente o que no son apropiados ahora desde cuando la inversión fue realizada. En el pasado había una tendencia a pensar que los centros servían sólo para generar lo que sus visitantes realizaban (gasto). Hoy, muchos están reconociendo que el papel de los centros de convenciones va más allá, en áreas como el crecimiento económico, nuevas inversiones, desarrollo profesional y de negocio, y el valor del posicionamiento del destino, que son valores difíciles de medir. Estos objetivos más generales necesitan ser definidos y priorizados como un Sector generador de grandes beneficios para los tipos de negocios perseguidos.

- En segundo lugar, el Gobierno necesita conseguir una gestión correcta. Tiene que tener el propósito de determinar de qué manera mejorar su gestión del centro de convenciones. Reconociendo el grado de impacto generado por los centros, el Gobierno debe incluir no sólo los beneficios directos, como los hoteles u otras empresas turísticas, sino también las comunidades de negocio, académicas o profesionales que tienen un papel muy importante en la atracción de eventos al recinto.

- Tercero, los dueños necesitan conocer cómo trabaja el Sector y fijar metas reales basadas en este conocimiento. El Mercado de Reuniones funciona en gran parte generando beneficios para el destino, en ocasiones, sacrificando los propios del recinto. Un dueño lo que tiene que hacer es centrarse en las ventajas totales y reconocer que, hasta cierto punto, un centro de convenciones es el 'líder de pérdida' de un mercado donde los clientes saben los beneficios que generan sus eventos para la comunidad local.

También necesitan saber que un recinto congresual tiene que tener inversiones continuamente. No pueden construir un centro de convenciones e irse, ya que en un mercado tan competitivo como éste, con nuevos centros y renovados, tan fácil es entrar como salir del mismo.

- Cuarto, un dueño debe crear una fuente de rédito que permita al centro participar en las ventajas económicas que crea. Esta es la mejor manera de garantizar una consistencia en la financiación y permite a los centros reinvertir en nuevas instalaciones y programas basados en el éxito de su esfuerzo. Al mismo tiempo, evita una situación donde a largo plazo el centro sea sostenido por organizaciones externas que puedan utilizar la presión política para influir en la financiación.

El jefe de Gobierno debe ser el encargado de la política de financiación, no el encargado del centro y crear alguna fuente de financiación estable, como por ejemplo, teatros o aparcamientos, que contribuyen a los fondos del centro.

- Finalmente el quinto consejo es que el jefe de Gobierno construya una relación en la que separe en

Habrà que evitar la tentación de responder a las presiones políticas, aunque siempre habrá que ser flexible

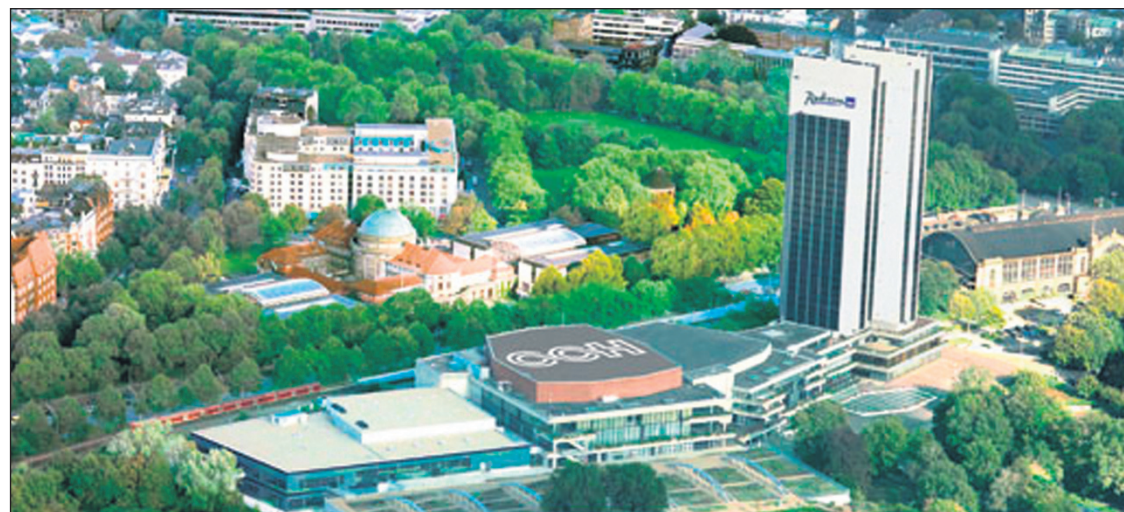
lo posible la política de las decisiones económicas. Los objetivos y las medidas de funcionamiento de negocio claras son el primer paso en esta dirección, ya que aclaran qué se piensa hacer en este mercado. Sin embargo, habrá que evitar la tentación de responder a las presiones políticas, aunque siempre habrá que ser flexible para acomodar otras actividades no destinadas a la venta con la importancia de la política de Gobierno.

Los sectores públicos y privados han tenido siempre una relación, en ocasiones, 'chocante', simplemente porque necesitan responder a prioridades, agendas y responsabilidades. Por esta razón, la mayoría de los Gobiernos han intentado en los últimos años reducir al mínimo su contrato en actividades económicas. Los centros de convenciones, y por extensión, el Mercado de Reuniones, es un área que ha sido difícil de alcanzar, pero los Gobiernos, adquiriendo conocimiento y creando las condiciones para el éxito, pueden asegurar una gestión eficaz, incluso en un mercado tan competitivo y difícil como es de la actualidad.

Los gestores 'públicos' del centro tienen decisiones políticas y, por otro lado, trabajar en un entorno altamente competitivo

los propietarios cuyas decisiones afectarán enormemente en las inversiones que puedan realizar en las instalaciones. Nada de esto es constante con una buena administración que supone el invertir en los activos públicos bajo su responsabilidad, particularmente cuando un aspecto de esa administración puede requerir una cierta forma de subsidio o inversión en curso.

La situación puede ser difícil desde el punto de vista del operador. Pocas operaciones de negocio (salvo las utilidades) se ponen en este tipo de Gobierno, y por una buena razón, las prioridades y los instintos del proceso político no son los mismos a los asociados a un ambiente de mercado, particularmente en uno como el de Reuniones que es un mercado global. Lo peor es que esta relación puede traer consecuencias negativas, ya que mientras, por un lado, los gestores 'públicos' del centro de convenciones tienen que ocuparse de una amplia gama de decisiones políticas, por el otro, tienen que trabajar en un entorno altamente competitivo, como es este Sector. El hecho es que los clientes de



Los gestores de los centros de convenciones, en su mayoría de titularidad pública, deben tener un mayor conocimiento del Sector.