



Estudios de Ocio  
Aisialako Ikaskuntzak  
Deusto

# Los eventos: funciones y tendencias

Cristina Ortega Nuere  
Magdalena Izaguirre Casado (eds.)

Documentos  
de Estudios de Ocio  
núm. 39







Los eventos:  
funciones y tendencias



Cristina Ortega Nuere y Magdalena Izaguirre Casado (eds.)

# Los eventos: funciones y tendencias

2010  
Universidad de Deusto  
Bilbao

## Documentos de Estudios de Ocio, núm. 39

El Instituto de Estudios de Ocio pretende que la aparición de sus *Documentos* ayude a paliar la escasez de publicaciones sobre temas de ocio en lengua castellana. Cada Documento trata de responder a alguna cuestión relacionada con la práctica del ocio, entendido como cultura, deporte, educación, turismo, recreación y desarrollo personal y comunitario. Los especialistas y técnicos en las áreas señaladas podrán disponer así de investigaciones, instrumentos de trabajo y puntos de vista de personas que colaboran con este Instituto universitario. El contenido de cada uno de los documentos es obra y responsabilidad de su/s autor/es.

La publicación de este libro es posible gracias al patrocinio del Grupo Santander a través de la financiación de la Cátedra Ocio y Conocimiento.

### **Dirección**

Manuel Cuenca Cabeza

### **Comité Editorial**

Américo Nunes Peres, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal)

Ana Ponce de León Elizondo, Universidad de La Rioja

José Antonio Caride Gómez, Universidad de Santiago de Compostela

José Clerton de Oliveira Martins, Universidade do Fortaleza (Brasil)

M.<sup>a</sup> Carmen Palmero, Universidad de Burgos

María Luisa Amigo Fernández de Arroyabe, Universidad de Deusto

María Luisa Setién Santamaría, Universidad de Deusto

Roberto San Salvador del Valle Doistua, Universidad de Deusto

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

© Publicaciones de la Universidad de Deusto

Apartado 1 - 48080 Bilbao

e-mail: [publicaciones@deusto.es](mailto:publicaciones@deusto.es)

ISBN: 978-84-9830-256-1

# Índice

<b>Prólogo</b>	
por <i>Maarten Vanneste</i> .....	9
<b>Introducción</b>	
por <i>Cristina Ortega Nuere</i> .....	13
<b>Capítulo 1. Ciudad, eventos y ocio</b>	
por <i>Roberto San Salvador del Valle</i> .....	19
¿Por qué las ciudades buscan un perfil como ciudad de eventos? .....	20
¿Cuáles son las relaciones que se establecen entre la ciudad y los eventos? ..	32
¿Podrá una ciudad diferenciarse en un entorno lleno de ciudades de eventos?	36
<b>Capítulo 2. Eventos de empresa: comunicación empresarial en vivo y en directo</b>	
por <i>Raimond Torrents</i> .....	41
La importancia del factor humano en las empresas .....	41
La comunicación cara a cara .....	44
Los eventos de empresa .....	47
Eventos como herramienta de marketing .....	59
<b>Capítulo 3. Estado actual y tendencias del sector de los congresos, eventos y ferias</b>	
por <i>Eric Mottard</i> .....	65
El poder de la comunicación en vivo y su adecuación con las tendencias de marketing .....	65
Los eventos corporativos: tipos y nuevos formatos .....	68
Tendencias en los formatos y tipos de eventos .....	72
Los clientes: descripción y evolución .....	76
Las agencias de organización .....	82
Los proveedores .....	86

<b>Capítulo 4. Aproximación a los eventos culturales: realidad, funciones y retos</b>	
por <i>Jordi Baltá Portolés</i> . . . . .	89
Aproximación a los eventos culturales: los festivales . . . . .	89
Funciones y finalidades de los festivales . . . . .	94
Tensiones y debates en torno a los festivales . . . . .	105
<b>Capítulo 5. Turismo de eventos deportivos</b>	
por <i>Cayetano Medina Molina y Manuel Rey Moreno</i> . . . . .	113
Los eventos como herramienta turística . . . . .	113
Turismo de eventos deportivos . . . . .	117
Eventos deportivos y destinos turísticos . . . . .	121
La experiencia del evento deportivo . . . . .	123
Gestión de eventos deportivos . . . . .	126
Tendencias futuras. . . . .	130
<b>Capítulo 6. La Metodología ROI de planificación y evaluación de reuniones y eventos</b>	
por <i>Elling Hamso</i> . . . . .	137
Introducción . . . . .	137
Orígenes de la Metodología ROI . . . . .	138
El ROI para los diversos grupos de interés . . . . .	139
Definir objetivos . . . . .	140
Recogida y medición de datos . . . . .	145
Aislar el efecto de la reunión . . . . .	156
La Cadena de Impacto . . . . .	158
¿Cómo se recaban los datos? . . . . .	160
El modelo ROI de Phillips . . . . .	164
¿Cómo se usa la Metodología ROI en la práctica? . . . . .	166
<b>Buenas prácticas</b>	
<b>Evento deportivo</b>	
por <i>Cayetano Medina Molina y Manuel Rey Moreno</i> . . . . .	171
<b>Viaje de Incentivo</b>	
por <i>Grupo Pacífico y Daristóteles Ideas &amp; Strategy</i> . . . . .	181
<b>Presentación de Producto</b>	
por <i>Desafío Global Ativism</i> . . . . .	183
<b>Medición de impacto del evento</b>	
por <i>Javier Robredo, Director Adjunto de INNEVENTO</i> . . . . .	187
<b>Autores</b> . . . . .	191

# Prólogo

Me complace y me honra dirigirme a ustedes en este prólogo. La Industria de Eventos y Reuniones se halla en un momento proceloso de crisis y de cambio. Si bien el cambio ya resultaba perceptible antes de la aparición de la crisis económica, esta se está revelando actualmente como impulsora de la innovación. Considero que la principal corriente de cambio consiste en crear valores para los asistentes a las reuniones y lograr que sean más participativos.

En la actualidad, la Industria de Reuniones se centra principalmente en la logística de los participantes (transporte, hotel, etc.) y en la Hospitalidad (recepciones, comidas, cenas, etc.). Ambos campos resultan fundamentales para organizar buenas reuniones, puesto que satisfacen las necesidades básicas de los participantes: les proporciona la experiencia adecuada sobre la que consolidarse y el entorno apropiado donde celebrar la reunión, pero se aprecia la necesidad de evolucionar a un nivel siguiente. Estimo que ahora es el momento indicado para que la industria se complemente con la denominada Arquitectura de Reuniones: disciplina que profesionalice el diseño y la medición de los objetivos de la eficacia de las reuniones.

Si somos capaces de profesionalizar la gestión del contenido, la sustancia, los motivos principales por los que se organizan reuniones, entonces dotaremos al sector de una fortaleza y estabilidad sin precedentes y las empresas y asociaciones concederán un valor estratégico a las reuniones.

Desde este nuevo planteamiento que se centra en el contenido de los eventos y las reuniones, y en el impacto que pueda generar tras el evento, nos planteamos preguntas como las siguientes. ¿Qué deben aprender los

asistentes?, ¿A quién les conviene conocer y hasta qué punto han de involucrarse para que la experiencia pueda cambiar su comportamiento posterior o tomar medidas que creen valores?

Esta es un área que apenas se aborda y que puede y debe ser desarrollada. Ha comenzado a tratarse en nuestros congresos, ferias de muestras y revistas; sin embargo, representa un vasto campo de conocimiento que nuestra industria precisa llegar a dominar.

¿Por qué organizamos reuniones?

- **4** Organizamos reuniones porque queremos ejercer un impacto sobre nuestros negocios, nuestra industria, nuestra comunidad, etc.
- **3** Esto significa que los participantes, tras la reunión, deben hacer cosas diferentes debido a la aplicación de lo que han aprendido en las reuniones.
- **2** Al objeto de modificar la conducta de los participantes, estos tienen que aprender, socializar y motivarse en las reuniones.
- **1** Y estos objetivos sólo pueden darse en un entorno idóneo donde se experimente una satisfacción general.

Estos son 4 de los 5 niveles de la metodología ROI, siendo el nivel 5 el resultado financiero o el ROI en sí mismo.

## **Acerca de los objetivos de las reuniones**

El organizador de una reunión tiene sus propios objetivos, aunque se constata que las reuniones pueden alcanzar más objetivos de los que son conscientes los propios organizadores. Para mejorar las reuniones se precisa un conocimiento y una comprensión globales de todos los objetivos potenciales.

Identificar los objetivos de las reuniones y de sus participantes debería formar parte de los objetivos organizativos y, por tanto, es el primer gran paso en la Arquitectura de Reuniones a la hora de prepararse para una reunión.

En la mayoría de los casos, dichos objetivos pueden clasificarse en tres grupos: aprendizaje, creación de una red de contactos (*networking*) y motivación, o lo que es lo mismo, Informar, Conectar y Comunicar, o dicho de otro modo, aprendizaje cognitivo, social (humano) y actitudinal.

Como se puede apreciar, no se trata sólo del mensaje, del *marketing* o la comunicación, del diseño, del contenido de la presentación y de cómo presentar el contenido, se pretende conseguir todo esto e incluso más.

Una vez que se conocen los objetivos de una reunión, el diseño debe responder lo más eficazmente para la consecución de los mismos.

En este sentido, el *arquitecto de reuniones* ha de conocer lo que está disponible, y lo que es posible y asequible para lograr el impacto deseado antes, durante y después de la reunión. Este proceso se basa en la aplicación de herramientas de diferente naturaleza. Por razones prácticas se ha establecido una categorización denominada *CHATTY*.

Por lo tanto, toda herramienta disponible pertenece a una de estas categorías *CHATTY*:

1. *Herramientas Conceptuales*: estilos de presentación, formatos de reuniones, diseño de programas, disposición del mobiliario en las salas, etc.
2. *Herramientas Humanas*: facilitadores, formadores, ponentes, actores, etc.
3. *Herramientas Artísticas*: diseño de presentaciones, diseño de logotipos, uso del color, decoración, redacción publicitaria, etc.
4. *Herramientas Técnicas*: audiovisuales, escenario, decorado, mobiliario, etc.
5. *Herramientas Tecnológicas*: tecnología de facilitación (mediación), herramientas de conexión de redes, TCI, aplicaciones en línea, etc.)

Al elegir herramientas para promover determinados objetivos en las reuniones, es preciso aplicar conocimientos multidisciplinares que contribuyan a seleccionar e integrar dichas herramientas correcta y eficazmente en el diseño. Entendemos que los dos grupos de recursos imprescindibles para adquirir conocimientos son las Industrias Hermanas (Afiliadas) y las Ciencias Aplicables. Industrias hermanas son el *marketing* y la comunicación, los RR. HH., la formación, el desarrollo organizativo, las instalaciones, los medios audiovisuales y de comunicación, etc. Y algunas de las ciencias aplicables que debemos tratar son la Psicología, Sociología, Ciencia Cognitiva, Biología, Neurología, Ciencia Conductual, Musicología, etc.

Hemos de importar estos recursos cognitivos a la organización de reuniones e iniciar investigaciones para hallar, traducir y agrupar todos los elementos aplicables de cada uno de ellos en una base de datos centralizada concerniente a la Arquitectura de Reuniones.

Habida cuenta de los requisitos cognitivos y la cantidad de tiempo que comporta la investigación de los objetivos y el diseño y ejecución de las reuniones, así como la evaluación de los resultados, creemos que, la Arquitectura de Reuniones es, en definitiva, una disciplina y una profesión.

La Organización de Congresos, Eventos y Ferias no radica en la logística, sino en el diseño, la gestión y la mejora de las conexiones (relaciones) entre las personas que hacen girar el mundo. La innovación, el pro-

greso y el desarrollo de nuestro mundo se producen porque las personas se relacionan.

Espero que disfrute leyendo este libro y que quede cautivado por las múltiples palabras inspiradoras de sus distinguidos autores.

Maarten Vanneste, CMM  
Turnhout, Bélgica

# Introducción

*Cristina Ortega Nuere*

Tras la celebración de la VIII edición del Máster Universitario en Organización de Congresos, Eventos y Ferias, el Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto se ha propuesto, continuar con el esfuerzo editorial que supone la edición de nuestra Colección de Documentos de Ocio y aprovechar la celebración de este programa de formación para generar una nueva publicación que permita ofrecer al profesorado y al alumnado una aproximación de la situación actual y tendencias de futuro del sector.

El Instituto de Estudios de Ocio asume con ilusión la publicación de este nuevo libro que cuenta con la participación de destacados académicos y profesionales de los congresos, eventos y ferias. Se plantea como objetivo ofrecer, tanto al ámbito formativo como profesional, un material actualizado y completo que sirva de documento de referencia en su labor profesional. Con él pretendemos paliar la escasez bibliográfica que existe sobre esta área de conocimiento en lengua castellana.

Teniendo en cuenta que las aportaciones recogidas en esta publicación se centran fundamentalmente, en el sector de los eventos y, conscientes de la ambigüedad inherente al término, se considera necesario delimitar a qué nos referimos con el concepto evento.

El uso más coloquial del término, así como los usos constatados en diferentes contextos geográficos, presenta un amplio abanico de acepciones relativas al mismo. Entendemos que el cometido de esta breve introducción no es entrar en excesivas disquisiciones de naturaleza conceptual. No obstante, nos parece importante señalar que el uso del vocablo evento en estas páginas se aproxima al término inglés *event* y francés *événement*; en

ambos casos se refieren a «acontecimiento». Con ánimo de precisar, diríamos que los organizadores de eventos utilizan la palabra evento para referirse a un acontecimiento programado que bien puede ser de índole cultural, de ocio o naturaleza profesional, sin discriminar necesariamente cuál es el grado de importancia del evento.

Evento puede ser la celebración de una capitalidad cultural, juegos olímpicos, o exposición universal pero también una pequeña exposición, open de golf, festival de música, campeonato, mercado medieval, feria de artesanía, certamen, fiesta local, reunión, etcétera. Para distinguirlos de la programación habitual utilizan habitualmente el término *evento especial*<sup>1</sup>. El término se utiliza también por estudiosos del tema como Getz, en su definición de evento (Getz, 1991), o Richards, que considera que un evento especial es un evento que tiene lugar una vez, o de forma poco frecuente, fuera de la programación habitual de actividades (Richards, 1992).

Como ocurre en las grandes infraestructuras de finales del siglo XX y principios de XXI (auditorios, palacios de congresos, etc.), las denominaciones de las distintas manifestaciones culturales y de ocio han ido cambiando. Esta evolución obedece no sólo a las lenguas, sino a la incidencia de culturas de otros países que, por su proximidad (Francia), los lazos culturales que nos unen (Sudamérica) o su supremacía en ciertos aspectos (Estados Unidos), ejercen cierta influencia en nuestra utilización del lenguaje como ocurre en las modas, tendencias, políticas culturales, o acciones de marketing para atraer a nuevos públicos. Así, podemos ver cómo numerosos Museos de las Ciencias han pasado a denominarse L'Hemisferic, Kutxaespacio, etcétera, con el fin de que la infraestructura resulte más atractiva y atraiga a nuevos públicos<sup>2</sup>. Con anterioridad, los eventos se denominaban, actividades, actos, certámenes, festivales, etcétera y, si revestían gran importancia, acontecimientos culturales y de ocio. Como en el caso de las infraestructuras, cabe destacar la actual tendencia a denominar a los eventos con nombres únicos que distingan a ese evento, le confieran un carácter de singularidad o autenticidad y, por consiguiente, el ciudadano lo identifique claramente entre el resto de los eventos. En el caso de las infraestructuras, existen numerosos casos como Dinópolis<sup>3</sup>, (en vez de Museo de Antropología de Teruel), Kursaal (en lugar de Pa-

---

<sup>1</sup> La utilización de este término se refleja incluso en la creación de departamentos de eventos especiales que se encargan de organizar la oferta fuera de la programación habitual como es el caso del Museo Guggenheim de Bilbao.

<sup>2</sup> Estos equipamientos no sólo han cambiado de denominación sino que además han establecido nuevos cambios en la organización de los mismos como el hecho de que los elementos a exhibir se presentan invitando a que el visitante adopte un papel interactivo.

<sup>3</sup> Siendo conscientes de que el cambio de nombre conlleva otros cambios internos además de la denominación.

lacio de Congresos de San Sebastián); en los eventos, existen ejemplos como Sonar, Musika-Música, en sustitución de festivales de música.

Según el uso que los gestores u organizadores de eventos hacen de este término y la definición, que se ajusta más a la realidad contemporánea en nuestro contexto, entendemos por evento aquellos sucesos de ocio importantes y programados, fuera de la programación habitual de actividades o, en otras palabras, acontecimientos extraordinarios de ocio organizados (Ortega, C. 2010).

Partiendo de esta definición, pasamos ahora a realizar una aproximación a la relación entre el fenómeno del ocio y el sector de los congresos, eventos y ferias. Para ello, recogemos las reflexiones compartidas por el profesor Jaime Cuenca con los alumnos del Máster Universitario en Congresos, Eventos y Ferias cuando manifiesta que pueden verse dos formas principales de esta relación. En primer lugar, el ocio puede ser el contenido central de un evento determinado; en segundo lugar, los organizadores del evento o reunión pueden servirse del ocio como de un medio para intensificar la experiencia de los participantes.

En caso de que el ocio sea el contenido central de un congreso, evento o feria, cabe distinguir otras dos posibilidades: los participantes pueden ser proveedores de experiencias de ocio o bien aficionados a determinadas prácticas de ocio. En efecto, su relación con la vivencia de ocio es muy diferente en cada caso. Como los de cualquier otro sector productivo, los *profesionales* de un sector de actividad económica relacionado con el ocio (por ejemplo, el turismo, el deporte o la gastronomía) se reúnen periódicamente en congresos, eventos y ferias en torno a sus específicos intereses laborales. El contenido se refiere aquí, como se ha dicho, a la *provisión de la experiencia de ocio* y la finalidad de los participantes es puramente laboral: mejorar sus conocimientos y aptitudes, tener un panorama de la oferta del sector o marcar su peculiar posición en el seno de esta oferta, entre otros posibles propósitos. Dentro de este tipo de relación entre el fenómeno del ocio y el sector de congresos, eventos y ferias podrían situarse ejemplos como los congresos de turismo enológico o FITUR.

Por otro lado, los congresos, eventos y ferias pueden ser también ocasiones extraordinarias para que los *aficionados* de una determinada práctica de ocio se reúnan para disfrutar vivencias conjuntas o compartir conocimientos y experiencias. En este caso, el contenido de la reunión es la *experiencia misma de ocio* de los participantes. Pueden ser organizados por asociaciones de aficionados, empresas o administraciones públicas (Aulas de Cultura, por ejemplo) con finalidad comercial o no, pero, en todos los casos, los participantes viven su asistencia a la reunión como una experiencia de ocio. En esto se distinguirían un salón del cómic o un congreso de aficionados de Star Trek de los ejemplos antes citados.

Ahora bien, el ocio no sólo puede ser el contenido de una reunión (equiparable aquí a cualquier otro contenido), sino convertirse en un medio privilegiado para intensificar la experiencia de los asistentes. No debe olvidarse que los congresos, las ferias y los eventos sacan a las personas que participan en ellos de su rutina cotidiana y cobran, por tanto, una cierta aura de lo extraordinario. Esto los acerca, de algún modo, a la fiesta. No es aventurado afirmar que los congresos, eventos y ferias comparten algunas notas de la dimensión festiva del ocio autotélico, tal y como la define Manuel Cuenca, en el libro de *Ocio humanista, dimensiones y manifestaciones actuales del ocio*: facilitan la vivencia de algo extraordinario, en un espacio y tiempo acotados, y junto a una comunidad que participa en actividades parcialmente ritualizadas. No obstante, la fiesta consta de elementos que no son parte necesaria de un evento, congreso o feria, como el desorden orgiástico, el gasto suntuario o las actividades lúdicas. Pese a que la correspondencia, por tanto, no es total, lo cierto es que los organizadores están interesados en convertir esa ocasión extraordinaria que es todo congreso, evento o feria en una experiencia memorable para los participantes (como es memorable toda vivencia satisfactoria de la dimensión festiva del ocio autotélico). Involucrarlos en prácticas de ocio es un medio muy eficaz para conseguir esta intensificación y alcanzar así un impacto mayor y más duradero.

Con vistas a cumplir este objetivo, el ocio puede influir positivamente en diversos aspectos de un congreso, evento o feria. Teniendo en cuenta una imbricación creciente de la experiencia de ocio en la reunión misma, cabría distinguir los siguientes aspectos: la elección de la sede, la agenda paralela a las actividades centrales de la reunión y el formato de las sesiones. Es notorio que el potencial de ocio de una ciudad o región constituye un valor importante a la hora de decidir la sede de un congreso, evento o feria, puesto que tiene una innegable influencia en la asistencia. Los Convention Bureaux no descuidan nunca la exhaustiva presentación de la oferta turística, cultural y gastronómica de la ciudad en los dossieres que facilitan. En segundo lugar, la agenda paralela —ya sean actividades sociales para los participantes o un programa específico para acompañantes— constituye un factor esencial en el éxito de cualquier reunión. La participación en actividades de ocio como cenas, cócteles y visitas guiadas permite a los asistentes disfrutar de unos momentos de sociabilidad relajada en los que establecer contacto entre ellos e intercambiar experiencias de modo informal. Por supuesto, facilitar una estancia grata a los acompañantes colabora también a que los participantes guarden un recuerdo agradable de la reunión.

Por último, ciertos rasgos de la experiencia de ocio puede tomarse como modelo a la hora de diseñar el formato mismo de las sesiones de

trabajo. Así ocurre, por ejemplo, cuando se practican determinadas actividades de deporte al aire libre para fomentar el espíritu de equipo o se organizan eventos temáticos (similares a juegos de rol) para la presentación de productos a clientes preferentes. Las últimas tendencias en la estructura de congresos, eventos y ferias tratan de lograr una mayor participación e implicación emocional de los asistentes y un impacto más duradero adoptando características propias de la experiencia de ocio. Cabe ver aquí un campo apasionante para las líneas futuras de investigación y diseño de eventos.

Antes de finalizar, quisiéramos subrayar que esta publicación se ha podido llevar a cabo gracias a la inestimable colaboración de numerosos autores de ámbito nacional e internacional, lo cual le confiere una gran riqueza y diversidad. Es un compendio de artículos y estudios de caso de índole académica y profesional que, sin duda, constituyen un gran valor por la naturaliza del tema; donde confluyen enfoques innovadores con otros de carácter más tradicional. Se estructura en dos secciones: la primera, de mayor entidad, constituye una aproximación al sector de los eventos desde distintos puntos de vista; y la segunda es una recopilación de buenas prácticas que ilustran con dinamismo y realismo las teorías y constructos que configuran el marco teórico de la publicación.

En la primera sección se presenta el estado actual y tendencias del sector de los eventos, en la que se aborda el origen, evolución, presente y principales retos de los eventos, que se concreta en los siguientes artículos: Ciudad, eventos y ocio; Eventos de empresa, comunicación empresarial en vivo y en directo; Estado actual y tendencias del sector de los congresos, eventos y ferias; Aproximación a los eventos culturales, realidad, funciones y retos; Turismo de eventos deportivos; La metodología ROI de planificación y evaluación de reuniones y eventos.

En la segunda sección se muestran proyectos, iniciativas de carácter novedoso, interesantes en su planteamiento y resultados, en los que se especifica el origen del proyecto, sus objetivos, forma de trabajo, recursos de los que dispone, desarrollo o evolución, y resultados conseguidos, que se manifiestan en los siguientes estudios de caso: Organización de un evento deportivo, Sevilla 2006; Medición y evaluación de impacto de un evento, Innevento; Presentación del Perfume «Dior midnight poison», Agencia Global Ativism; Viaje de incentivo «Contigo», Grupo Pacífico y Daristóteles Ideas & Strategy.

Por último, quisiera destacar una idea de Csikzentmihalyi en uno de los eventos de referencia dentro del Año de la Innovación y la Creatividad, organizados por la Comisión Europea en Bruselas, *Can Creativity be measured?*, en el 2009, donde expuso, y queda recogido en la publicación del

congreso *Measuring Creativity*, cómo el primer paso para que las personas tengan ideas creativas es que dispongan de medios en los que información previamente desconectada aparece conectada. En este sentido, esperamos que este libro aporte luz a lectores, académicos, estudiantes y profesionales del sector a diseñar y gestionar eventos más innovadores.

# Ciudad, eventos y ocio

*Roberto San Salvador del Valle*

Río de Janeiro y Brasil, en su conjunto, encaran el reto de acoger los primeros Juegos Olímpicos en el subcontinente latinoamericano. La ciudad de Zaragoza ha puesto el trabajo y los recursos de más de una década en la celebración de un evento como la Exposición Internacional 2008. Casi dos decenas de ciudades españolas (Córdoba, Donostia-San Sebastián,...), junto a otro casi centenar en Europa, llevan un tiempo invirtiendo en la generación de una idea, de un proyecto, que les permita acceder a la nominación como Capital Europea de la Cultura. Madrid se ha enfrentado por segunda vez al reto de conseguir asociar su imagen a la sede de unos Juegos Olímpicos. La ciudad de Valencia acumula una prueba del Campeonato del Mundo de Automovilismo junto a la Copa América de Vela en la búsqueda denodada por convertirse en una ciudad reconocida mundialmente. En palabras de Carolina del Olmo, «todas a por todas» (Del Olmo, 2004:70), en referencia a la pugna de todas las ciudades por hacerse por cualquiera de los grandes eventos-franquicia. ¿Qué está sucediendo para que toda ciudad que se precie haya colocado un evento en su larga vida o esté en un denodado esfuerzo por lograrlo?

Las ciudades se adentran en un nuevo milenio. En el gozne de dos siglos, el cambio en curso no es un mero proceso de maquillaje de la realidad conocida. El desarrollo del paradigma científico-tecnológico ha ido modificando las reglas de juego. Los conceptos tiempo y espacio se han modificado sustancialmente y, como consecuencia, los perfiles ambientales, socio-demográficos, económicos, políticos y de identidad.

La ciudad emergente busca un saber estar que le posibilite mantener un perfil propio en un espacio continuo y globalizado. La aceleración del

tiempo, el tiempo inmediato, produce un efecto de espectacularización, (Antón Clavé, 2005: 229) en el que la ciudad queda asociada al concepto evento, de lo que acaece, del hecho imprevisto, pero también del «suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportiva» (RAE, 2008). Por lo tanto, la ciudad queda asociada al hecho imprevisto y al programado, pero fundamentalmente al suceso que acaece. En la sociedad emergente, la del espacio global continuo y del tiempo acelerado inmediato, la ciudad en la que no acaecen, en la que no suceden cosas, no existe (Ashworth y Voogd, 1990).

El fenómeno del ocio se convierte en protagonista de este profundo proceso de transformación. Los ámbitos de la cultura, el deporte, la recreación o el turismo aportan materia prima en la configuración de una ciudad unida al espectáculo, a lo extraordinario, a lo imprevisto y a lo programado. La ciudad y los eventos quedan cosidos por el crecimiento exponencial del fenómeno del ocio (Lipovetsky, 2007: 55).

En las siguientes páginas, vamos a dar un paso atrás, deteniéndonos en los principales aspectos que nos ayudan a entender el cambio suscitado. Para, posteriormente, analizar la relación entre los eventos y la ciudad y, finalmente, explorar el reto del posicionamiento de las ciudades en relación a los eventos.

Compartiremos tres interrogantes que guían el devenir del presente texto: ¿Por qué las ciudades buscan un perfil como ciudad de eventos? ¿Cuáles son las relaciones que se establecen entre la ciudad y los eventos? ¿Podrá una ciudad diferenciarse en un entorno lleno de ciudades de eventos?

## **1. ¿Por qué las ciudades buscan un perfil como ciudad de eventos?**

Las ciudades persiguen el anhelo de ser vistas y verse como una ciudad de eventos. Las razones que llevan a la persecución de ese sueño hay que buscarlas en los profundos procesos de cambio iniciados en el último cuarto del siglo xx. Dichos cambios alteran, modifican, de tal manera el concepto de ciudad que tienen una gran incidencia en todos los fenómenos sociales que en ella se produzcan (Vegara, 2004). Pero, viceversa, los fenómenos sociales emergentes modifican la textura y la naturaleza de las ciudades del nuevo siglo (ISoCaRP, 2005). Los eventos participan de este camino de ida y vuelta, en los que son epígonos de los cambios urbanos y origen de esas mismas transformaciones, generando un endiablado proceso de retroalimentación de la innovación permanente.

El conocimiento científico ha tenido un importante desarrollo desde finales del siglo xix y todo el siglo xx. El desarrollo tecnológico, como

fruto de la aplicación práctica de dicho conocimiento, ha avanzado a ritmo creciente en la segunda mitad del siglo XX y los inicios del siglo XXI. La fuerza del paradigma científico-tecnológico se ha dejado sentir, de un modo especial, en el desarrollo del transporte, la comunicación y la domótica.

Desde la aparición de la máquina de vapor a finales del siglo XVIII, en los albores de la Revolución Industrial, pasando por la aparición del ferrocarril, el automóvil y el avión en el tránsito del XIX al XX, hasta el momento presente, la mejora tecnológica de los medios de transporte ha ido favoreciendo la movilidad. La movilidad, capacidad y acción de trasladarse de un lugar a otro, se ha incrementado de modo exponencial. Los fundamentos básicos estaban ya en el origen del ferrocarril, barco, automóvil o avión. Pero, la evolución ha sido de tal calado que la distancia entre dos puntos se ha convertido en una cuestión de tiempo, del tiempo que se tarda en recorrerla más que en el significado de los kilómetros. Un kilómetro, esa medida objetiva de la longitud, se ha visto condicionada por la mediación del medio de transporte utilizado, haciendo que quinientos kilómetros en coche (por carretera o por autovía), en tren (convencional o de alta velocidad) o en avión, sean percibidos de modo distinto. La movilidad, hija del desarrollo del transporte, se ha convertido en condición sine qua non, en aliada imprescindible, del desplazamiento constante, en movimientos pendulares, cortos, estacionales o de larga distancia. El mundo de los eventos encuentra su caldo de cultivo en un contexto de movilidad, de accesibilidad física en tiempos razonables a destinos antes inalcanzables. Las ciudades se van introduciendo en el sistema red, por las arterias de las autovías, vías de ferrocarril, autopistas del mar y pistas de aeropuertos. Y al introducirse en la red, comienzan una desaforada carrera por atraer a los ciudadanos errantes a través de una oferta de movilidad accesible, económicamente asequible y razonable en términos de ocupación del tiempo. Las ciudades todavía ajenas al sistema red, alejadas de las grandes arterias, oscilan entre el ostracismo de la regresión o la inteligente puesta en valor de la soledad ante las muchedumbres nómadas.

La invención del teléfono a finales del siglo XIX, supuso la apertura de una nueva dimensión del espacio. El espacio virtual como lugar no físico, en el que se puede desarrollar parte de la experiencia vital, arranca en el mismo momento en que el teléfono rompe el lazo inseparable entre comunicación y presencialidad. La radio de principios de siglo, la televisión de los años veinte, el mundo digital de los setenta,... son hitos en el desarrollo de la comunicación. Pero, desde un comienzo, la irrupción de lo virtual en el mundo real era un hecho. El desarrollo tecnológico ha ido enriqueciendo el concepto comunicación con una ampliación del vínculo multimedia, al introducir un mayor número de sentidos en el proceso. La

conectividad, hija del desarrollo de la comunicación, se ha convertido en protagonista de una sociedad en que lo que no se comunica no existe. De tal manera que se llega a invertir los términos y podemos llegar a generar realidades a partir de personajes y hechos virtuales. El mundo de los eventos es el mundo de la comunicación de un relato. Relatos basados en hechos reales o virtuales, fruto de la historia, del presente o del futuro, conocido o imaginado. Las ciudades son lo que son y lo que proyectan en la iconosfera de la comunicación y la permanente conectividad. Una ciudad que deja de emitir mensajes, retazos de vida real o imaginada, desaparece del imaginario de los ciudadanos del Mundo. Al contrario, las proyecciones de una ciudad construyen una imagen de la misma, incluso, por encima o al margen de la realidad. La Opera House de Sidney, en Australia, supone la proyección de una postal, a modo de presentación de la ciudad, para muchos ciudadanos del mundo que jamás han estado, ni probablemente estarán nunca, en dicha ciudad. Sin embargo, los valores inherentes al edificio y su entorno establecen un código de relación con los interlocutores virtuales. La conectividad se ha producido. Los eventos son proyectores de conectividad, pequeños o grandes haces de luz que se extienden por territorios reales y virtuales empapando los imaginarios de miles o millones de personas. Los Juegos Olímpicos, vinculados desde su origen a la ciudad que los hospeda, se convierten en codificadores de rasgos ambientales, sociales, económicos, políticos y culturales de la urbe que los acoge. Conocemos Barcelona, Atlanta, Sydney o Beijing por las tomas aéreas del maratón, por los majestuosos actos inaugurales, por las formas de sus equipamientos deportivos, por las escenas robadas de la vida cotidiana y filtradas en las cabeceras de documentales en un antes, un durante y un después. Las ciudades, al margen de los eventos, basculan entre sentirse ignoradas por no ser noticia o hacerse ellas mismas noticia sin la necesidad de evento extraordinario alguno.

La aplicación de las nuevas tecnologías a la domótica, el conjunto de sistemas que automatizan las diferentes instalaciones de un hogar, supone un tercer escenario de cambio profundo (Álvarez Monzoncillo, 2004). Pero, al referirnos al concepto hogar no deseamos circunscribirnos a la vivienda personal o familiar, sino al hábitat en el que desarrollamos nuestra existencia. Nuestro hogar entendido como vivienda, pero también como barrio, pueblo o ciudad. A nivel de la vivienda, los cambios que configuran una nueva organización y distribución del espacio son numerosos: con la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación, el suministro y control de sistemas energéticos, la climatización, los sistemas de seguridad, los procesos de recogida de residuos urbanos,... Pero, estas aplicaciones se han extendido a otros espacios privados y públicos de nuestro entorno más próximo. Las calles de nuestros barrios, pueblos

y ciudades han ganado en infraestructuras tecnológicas de la información y la comunicación, llegando a posibilitar la existencia de espacios wifi en equipamientos culturales, aeropuertos o plazas públicas. Los sistemas de iluminación, de suministro de agua y gas, de recogida, reciclaje y reutilización de residuos urbanos, de climatización en edificios públicos cerrados y abiertos, de seguridad en calles y plazas,... se han extendido hasta ir abarcando una parte sustancial de las ciudades. Todo ello ha posibilitado un caldo de cultivo apropiado para el desenvolvimiento de los eventos, siempre atentos a la calidad de vida urbana y a la seguridad. Ha facilitado, en aquellos lugares donde se han producido los mayores avances en las materias mencionadas, un posicionamiento óptimo como ciudades de eventos, en torno a un hábitat acogedor y de calidad. Pero, por otro lado se han generado dinámicas centrífugas, en las que los propios crecimientos urbanos han provocado zonas de penumbra, no sólo lumínica, sino también tecnológica, de inseguridad o de degradación. Llegando a darse el caso de realidades absolutamente contradictorias de ciudades de eventos con patios traseros absolutamente pre-paradigmáticos. Así mismo, nos encontramos con otro fermento de contradicción en el efecto que el desarrollo de la domótica ha suscitado en el hogar-vivienda. La integración de la televisión (en evolución permanente hasta las pantallas planas), los equipos de música, el ordenador personal (cada vez más portátiles y pequeños), el home cinema, la videoconsola, etc. han producido un doble efecto cocooning (Augé, 2005:122), de enclaustramiento en una vivienda-espacio de ocio autosuficiente, y efecto deseo, de sugerir necesidades nuevas de movilidad en búsqueda de lugares y espacios que se convierten en sueños anhelados. Las ciudades, al margen de este proceso de domotización, se mueven en la ambivalencia del umbral de la degradación y la marginalidad o de la puesta en valor de la autenticidad pre-paradigma, de un cierto arcaísmo light.

### *De la ciudad industrial a la ciudad postindustrial*

El pleno desarrollo del paradigma científico tecnológico al que nos hemos referido, a través de su materialización en los campos del transporte, la comunicación y la domótica, provoca un importante efecto de aceleración del concepto tiempo (Durán, 2006). Dicho efecto conlleva una progresiva desvinculación del tiempo natural, una disociación con la impronta de la estacionalidad y del binomio noche y día. El tiempo social que venía organizando la vida de las sociedades industriales se fragmenta. Los horarios se individualizan y se separan de una lógica uniforme y acompasada. La realidad de la movilidad, la conectividad y la domotiza-

ción exige respuestas inmediatas, en las que la dictadura del tiempo inmediato se impone sobre los anteriores.

El fenómeno del ocio se acelera (San Salvador del Valle, 2009:23). Las fórmulas del fast ocio se extienden desde los contenidos audiovisuales y multimedia a la gastronomía, pasando por los viajes o el deporte. Las programaciones se acortan. Los períodos en cartelera se reducen a lo mínimo indispensable. Los horarios se amoldan a un público cicatero en el uso del escaso tiempo disponible. Las actividades se hacen más ligeras, de menor duración y troceadas por la presencia de patrocinio y publicidad.

Los eventos son la quintaesencia del nuevo tiempo. Las ciudades, sus organizaciones y agentes promotores, encuentran en ellos los soportes ágiles y livianos para afrontar el fluir de la sociedad líquida (Bauman, 2002). La estacionalidad se convierte en un instrumento útil para la conservación de celebraciones que, en ocasiones, pueden haber perdido su componente conmemorativo. Los tiempos de siembra y de cosecha, las caídas de la hoja y los brotes de primavera, la dureza del invierno o la canícula estival, son fuentes inagotables para el conservacionismo o la creatividad de los promotores de eventos. Pero, no son pocas las disociaciones entre tradiciones estacionales y tiempos acelerados. De igual manera, la domotización del espacio público, con la universalización de la iluminación de calles y plazas, junto a mayores cotas de seguridad de los espacios privados y públicos, han mermado la barrera entre la noche y el día.

Los eventos aceleran la vida cotidiana frente a los tiempos que imponían la siembra, la madurez y la cosecha. Los eventos pueden incluso acelerar en apariencia sin acabar de mover nada ni a nadie, tal como argumenta lúcidamente el filósofo Daniel Innerarity.

La profunda transformación generada por el referido paradigma no ha hecho más que empezar. El espacio se constriñe. Las distancias se volatilizan a fuerza de caballos de potencia, de lanzaderas mejoradas por las que discurren máquinas de velocidad de naturaleza diversa. El mapa de la accesibilidad se hace local, para luego convertirse en global (Borja y Castells, 1997). Mientras tanto, la movilidad personal va haciendo acopio progresivo de la bolsa de accesibilidad disponible. Los lugares de residencia, trabajo y ocio van cambiando periódicamente y disociándose progresivamente entre sí. El ciudadano del siglo XXI nace en un lugar, reside en varios, trabaja en otros tantos y extiende sus espacios de ocio por áreas extensas y diferenciadas.

El fenómeno del ocio resultante participa de la deslocalización continua de la oferta y la demanda. La oferta se mueve, en busca de audiencias cada vez más dinámicas e inquietas. Los espacios de los lugares vinculados al ocio aumentan considerablemente y comparten potenciales usuarios con esos otros espacios de los flujos (Castells, 1998). La mass-me-

diatización lleva a las ondas y al cableado los rasgos más característicos e inverosímiles de los lugares conocidos, hasta crear sus propios mundos virtuales.

Los eventos nacen en los arcones del espacio continuo. La globalización del espacio y la deslocalización de oferta-demanda generan el caldo de cultivo adecuado para el surgimiento de spotlights, de puntos de luz, que captan la atención de los ciudadanos nómadas que se desplazan de residencia a residencia, de trabajo a trabajo, de destino a destino de ocio. El evento es una de las buenas disculpas, pull-factor que tira del ciudadano hacia un foco de atención, hacia un lugar, hacia una ciudad. Cada evento es el compromiso limitado en un tiempo inmediato. No exige de la fidelidad, ni del grado de asentamiento del tiempo natural o del tiempo social. Cada uno llega a la cita para poder marchar en el momento en que considere compensada la inversión de escaso tiempo disponible. La dificultad radica en cómo hacer que el ciudadano nómada, que discurre por el espacio de los flujos y que brinca por el espacio de los lugares, centre su atención en un contexto de saturación de información brillante y seductora.

El perfil medioambiental de la ciudad emergente se caracteriza por la ambivalencia. La sobreexplotación del espacio y de los recursos es sometida a sospecha, con crecientes medidas que regulan la apropiación, la ordenación, la gestión y el uso. La contaminación de espacios y recursos es abordada con preocupación militante. Pero, ambas, sobreexplotación y contaminación avanzan inexorablemente hacia la reducción de la biodiversidad y el cambio climático. Nuestra sana intención de recoger selectivamente, reciclar y reutilizar, nuestra voluntad de usar racionalmente los espacios y recursos disponibles, chocan frontalmente con un modelo social, con reflejo en nuestras casas, calles y plazas, de consumo desaforado, de creciente huella ecológica.

El fenómeno del ocio participa de una dimensión ecológica (San Salvador del Valle, 2000: 64), de desarrollo sostenible, de diálogo entre el ser humano y la naturaleza, recuperando espacios urbanos para el paseo, para el peatón, para la infraestructura y equipamiento de calidad, así como poniendo en valor espacios rurales y naturales necesitados de fondos para su conservación y desarrollo. Pero, por el contrario, el ocio se ha convertido, igualmente, en agente de degradación con el crecimiento incontrolado de destinos turísticos, la saturación de la capacidad de carga de ciudades y lugares, la generación incontrolada de residuos, el consumo energético desaforado en desplazamientos, etc.

Los eventos, epígonos de esta ciudad y ocio emergentes, son buenos ejemplos de la mencionada ambivalencia. Muchos de ellos son ejemplos de uso sostenible de espacios y recursos, con medidas racionales aplicadas al diseño y aprovechamiento de equipamientos, al consumo energético en

los desplazamientos y en su desarrollo, al aprovechamiento de materiales, al desenvolvimiento de las actividades, etc. Otros, por el contrario, son fiel reflejo de un modelo de depredación en el que, desde la desmesura de los equipamientos hasta los recursos utilizados en cada una de las actividades, todo se aproxima al despilfarro del nuevo rico.

La sociodemografía de la ciudad emergente se caracteriza por la fragmentación y la diversificación. Las edades del ser humano han sufrido un cambio profundo de significado. La infancia, la idea de lo que es un niño, el joven, la asociación de ideas en torno a la juventud (Boschma, 2007:179), la vejez, el concepto de anciano, son conceptos todos ellos sometidos a una profunda revisión. La aceleración temporal a la que nos referíamos ha acortado las primeras etapas de la vida, reduciendo la infancia a un breve estadio camino de una pronta adolescencia. Sin embargo, esta última se alarga pudiendo menoscabar la madurez, en lo que Enrique Gil Calvo tildaba de una inacabada adultescencia. El período adulto, vinculado a la emancipación y la independencia, reflejada en el disfrute de un puesto de trabajo remunerado y una vivienda en propiedad (o, al menos, compartida con la entidad financiera de turno), se circunscribe a un par de décadas. A partir de mediados de la cincuentena, el rechinar del paradigma científico-tecnológico incide en la ausencia de competencias personales para hacer frente a la innovación y el cambio permanente. La pre-jubilación temprana o la jubilación dan paso a un largo proceso de envejecimiento, de mayor longitud por efecto del incremento de la esperanza de vida y la mejora de la atención médico-sanitaria. Las edades del ser humano se han visto trastocadas en la sociedad de la aceleración.

La globalidad del espacio continuo, la movilidad y la conectividad provocarán el resto de la profunda modificación de la ciudad emergente. Las personas, al rebufo de las llamadas a la movilidad, generarán fenómenos de movilidad pendular entre los disociados espacios de residencia, trabajo y ocio, junto a otros de movimientos de migración entre regiones y ciudades del mundo. El resultado es poblaciones abiertas, de rasgos variados, de futuro mestizo.

La familia tradicional es también sometida a los influyentes rasgos de movilidad y conectividad permanente, produciendo modelos diversos y heterogéneos, consecuencia del propio proceso de continuidad global espacial y de aceleración temporal. Las relaciones interpersonales se someten al túrmix del cambio constante de escenario y a la acumulación de tiempos inmediatos.

La mujer se incorpora, partícipe de los cambios temporales del ciclo vital y los cambios espaciales de la movilidad y las migraciones, a la sociedad emergente. El nuevo paradigma científico-tecnológico aporta nuevos recursos en la autonomía personal de la mujer frente a los condicio-

nantes biológicos de la maternidad y eleva el deseo de libertad frente a anteriores patrones sociales y culturales. Pero, el contexto de aceleración, continuidad y globalización cercena este proceso que acaba siendo inacabado y contradictorio por la difícil conciliación de tiempos y espacios para todo ciudadano, el varón ya emancipado o la mujer todavía en proceso de conquista de autonomía.

El fenómeno del ocio sufre en sus carnes estas alteraciones del ciclo vital. La preponderancia de lo joven frente a lo maduro se transfiere a los ámbitos del ocio a través del valor absoluto de la innovación permanente, de lo siempre joven. Así mismo, la fragmentación y la diversificación generan nuevos públicos. Se trata de públicos que adquieren carta de naturaleza por su mayor peso demográfico, rol social o por ambos motivos. Las personas mayores, las minorías sexuales, los inmigrantes o las personas con discapacidad se convierten en inmensas minorías. La pléyade de modelos de familia obliga a los agentes de ocio a ofertar productos y servicios a la medida de las necesidades más variopintas. La presencia activa de la mujer y crecientemente corroborada con puestos de responsabilidad obliga también a un replanteamiento de las propuestas de ocio.

Los eventos se posicionan en este marco socio-demográfico, como acontecimientos urbanos y de ocio, con un amplio abanico de posibilidades y puestas en escena. Los eventos establecen diálogos que intentan captar la atención de la disputada mayoría, pero en la mayoría de los casos, se especializan en búsqueda de alguna de las crecientes inmensas minorías.

El modelo económico postindustrial encuentra en la mercantilización de las experiencias (Pine y Gilmore, 2000) la fuente de extensión a los exhaustos productos y los homologados servicios. El denominado capitalismo de ficción (Verdú, 2003) se convierte en modelo de producción predominante. La crisis económica actual es, en buena parte, un reflejo del mismo. Las cosas no son lo que parecen. Se pueden generar flujos financieros en los que los recursos sean ficticios. Los productos, pobres en materialidad, pero cargados de atributos inmateriales, son cada vez más numerosos. Los procesos para la certificación de la calidad han homologado los productos y los servicios, sólo las experiencias se resisten en el rescaldo de lo incomparable, de lo no certificable, de lo singular. El mercado centra su atención en la venta de emociones, de ilusiones, de sueños, de anhelos. La pugna se establece en la capacidad de crear y de innovar, de generar conocimiento. Por consiguiente, creación, producción y consumo, creador, productor y consumidor no necesariamente deben compartir espacio ni tiempo. La deslocalización afecta a todos ellos terminando, en no pocas ocasiones, en dislocación, en desajuste profundo. No obstante, este modelo económico lejos de reequilibrar las fuerzas en la geografía del

mundo, salvo alguna honrosa excepción, ratifica el proceso de concentración empresarial, llegando a auténtico oligopolios sectoriales e, incluso, transversales.

El ocio es un fenómeno magnífico para la observación del modelo. Los productos y servicios culturales, deportivos, recreativos o turísticos no encuentran la diferencia, el punto de inflexión, en su calidad o en su excelencia. Lo encuentran en su valor añadido. En todo aquello que les aporta una profunda esencia o una patina de autenticidad, un algo que los hace significativas para quien las disfruta o padece, un valor memorable a recuperar a lo largo de la propia existencia. Las experiencias de ocio son las puntas de lanza de la nueva propuesta: un partido de fútbol en una final de un campeonato mundial ante sesenta mil personas y dos mil millones de tele-espectadores; la escucha de un aria cantada ante miles de ciudadanos al pie de un monumento genialmente iluminado; el descenso de un barranco en un bote hinchable; el manejo de la raqueta en una pantalla wii, la ascensión en solitario a una de los ochomiles, la lectura de un bestseller en un rincón del jardín y compartida por diez millones de seres humanos en unos pocos meses, el descanso en una hamaca en una playa solitaria,... Todas ellas son oportunidades de convertir los productos (un partido de fútbol, una ópera, un monumento histórico, un río, una pantalla de televisor, una videoconsola, unas botas de monte, un libro, una playa,...) y los servicios que les acompañan (el campo de fútbol, el escenario al aire libre, la empresa de deporte de aventura, la empresa de software de ocio electrónico, la agencia de viajes, la librería,...) en una experiencia incomparable.

Los eventos caminan hacia su diseño como experiencias de ocio, en las que la parte objetiva (productos y servicios) guardan escrupulosamente unos estándares de calidad mientras la parte subjetiva son trabajadas con esmero. Lo importante ya no es lo que sucede sino como lo vive quien lo contempla o quien participa en lo que sucede.

El sistema político sufre idéntico proceso de adaptación a las nuevas categorías de tiempo y espacio, al impacto del paradigma científico-tecnológico. La política se desplaza desorientada ante el cambio de los tradicionales límites espacio-temporales. Ahora las fronteras se arrastran hasta los limes del planeta o se renuevan como muros invisibles, techos de cristal, entre ricos y pobres, entre centros y periferias, entre digitalizados y analfabetos digitales, entre ciudadanos con o sin acceso,... Los estados son estructuras insuficientes. Las ciudades y las regiones son reclamadas para las políticas de proximidad. El gobierno del mundo se muestra incompleto, insuficiente ante la aceleración o la falsa aceleración (Innerarity, 2009:45) de los tiempos presentes, la secuencia de hechos que demandan respuesta. Los grandes relatos sucumben ante la premura de los retos ac-

tuales, el relativismo se abre paso confundiéndonos ante los binomios de-  
recha-izquierda, conservadurismo-progresismo. El parlamentarismo de  
la democracia liberal entra en crisis por incomparecencia de su preten-  
dido protagonista, el votante, y por la patrimonialización de la política por  
parte de los aparatos de los partidos políticos. La desorientación y la au-  
sencia de tiempos suficientes para el discernimiento generan movimien-  
tos en todas las direcciones: centrípetos, en la acomodación a los nuevos  
escenarios como el neoliberalismo o la Tercera Vía; centrífugos, en el re-  
chazo de las fórmulas emergentes desde la alter-mundialización a la anti-  
globalización.

El reflejo de lo anterior es la desvalorización del ocio. A pesar del  
creciente valor político del ocio, en su instrumentalización por parte las  
instituciones, partidos políticos, empresas y entidades sociales, por su  
alto valor simbólico y experiencial (Cuenca Amigo, 2008:40), el fenó-  
meno va siendo vaciado de valor, de sentido intrínseco autotélico. La  
inauguración de un equipamiento cultural o deportivo, las estadísticas  
referidas al incremento del número de turistas y visitantes, el número  
de usuarios o asistentes a cualquier espectáculo, la consecución de un  
triumfo deportivo en cualquier campeonato de renombre,... son oportu-  
nidades de lucimiento político con impacto mediático. El sentido propio  
de la actividad, del programa, del proyecto de ocio queda en un segundo  
plano. A esto se añade un cierto esteticismo que invade la presentación  
de cada proyecto, actividad o equipamiento de ocio. La espectaculariza-  
ción del fenómeno, en la búsqueda de réditos políticos, aumenta el gusto  
por la puesta en escena, por el envoltorio, por la inauguración, por la vi-  
sibilidad. También se produce una confusión entre el espacio público y el  
espacio privado, entre lo que responde al interés general y lo que se ca-  
mufla de tal.

Los eventos son el paradigma de lo comentado. La globalización eco-  
nómica inunda el mundo de los eventos, con la mala digestión por parte  
del gobierno del mundo. La politización, en un sentido envilecedor del tér-  
mino, de los eventos está a ojos vista. Raro es el día en que la portada de  
algún medio de comunicación no refleja la presencia de algún alto repre-  
sentante institucional en un evento deportivo de élite, en un espectáculo  
cultural de relumbrón o en la inauguración de un equipamiento de ocio.  
Pero, el discurso político ideológico no guarda tan buena salud en relación  
a la esfera de los eventos. Las ideologías presentan escasas diferencias en  
los argumentos esgrimidos para la defensa de una candidatura olímpica,  
por la capitalidad europea de la cultura, por una exposición universal,  
etc. Desde nuestro punto de vista, estamos ante la paradoja de la desva-  
lorización de los eventos en el contexto de una paralela hipervaloración  
de los mismos. Es decir, asistimos a una más alta consideración de los

eventos por parte de los líderes políticos e institucionales, pero consideración instrumental y exotética, en cierta medida, ajena a los valores propios de cada evento.

El concepto identidad, tanto individual como colectiva, está sujeto a una profunda reformulación (García Canclini, 1999:165). Dicha reflexión se formula en términos de búsqueda de un equilibrio en un escenario de continua tensión entre lo global y lo local, entre la homogeneización y la diversificación cultural. Los mosaicos culturales, conformados por minorías étnicas, subculturas y tribus urbanas, se tejen en las ciudades emergentes. En el fondo, se encuentra la disparidad de escala de valores y la amplia gama de estilos de vida. El presente de tiempos acelerados y espacios continuos provoca la multiplicidad de identidades y sentidos de lugar en soluciones no siempre armónicas, cuando no abiertamente conflictivas o violentas. La identidad puede ser uno de los principales problemas del siglo XXI. La desaparición de los anclajes indiscutibles de la sociedad del tiempo social y del espacio de los lugares provoca más de una desorientación e inseguridad personal. Dicha inseguridad puede transferirse o, directamente, ser percibida o sentida de modo colectivo como miedo al extraño, al distinto. Ese sentimiento de amenaza puede suscitar desde afirmación de lo propio, de preservación de la lengua o cultura propia, hasta la exacerbación del nosotros en una actitud beligerante o xenófoba.

Los ámbitos del ocio son ámbitos de identidad, en los que la inseguridad, la afirmación, la exacerbación surgen y se materializan. La búsqueda de respuestas, de referentes, a través de la cultura o del deporte es algo consustancial a la sociedad que nos ha tocado vivir. La lengua propia, un artista reconocido, la selección nacional, un monumento, un deporte rural, un acontecimiento histórico, una figura del deporte patrio,... se convierten en símbolos de la identidad en tránsito. De la afirmación, de la necesidad de autoestima individual y colectiva, de la seguridad de la respuesta conocida a la sempiterna pregunta ¿quién soy yo? a la exacerbación, a la necesidad de negar al otro, a la violencia como modo de garantizar la pervivencia de mi propia identidad van, en ocasiones, pocos pasos. La necesidad de respuesta debiera ser compatible con la obtención de más de una respuesta como posible.

Los eventos son oportunidades para la ciudad mestiza, de las identidades múltiples y los sentidos compartidos de lugar. La idea de las redes, de los circuitos, de los eventos itinerantes,... son interesantes formulaciones para una de las cuestiones centrales de las agendas del nuevo milenio. Pero, también, son circunstancias que pueden favorecer la exacerbación desmesurada de los símbolos utilizados contra el otro, contra el distinto.

## *El posicionamiento de la ciudad en la sociedad emergente*

Las ciudades buscan su perfil de ciudades de eventos, hasta alcanzar el umbral de ciudad evento en algún caso, por efecto de la movilidad a partir del transporte intermodal, de la conectividad (Rifkin, 2000:283) soportada por una comunicación multimedia y de la domotización de espacios privados y públicos. Incluso las ciudades al margen de la fiebre de los eventos, y que no han sucumbido a la lateralidad o marginalidad, rastrean la posibilidad de poner en valor su incomunicación, falta de conectividad o desdomotización.

**Tabla 1**

Estrategias urbanas ante los eventos

	Transporte y movilidad	Comunicación y conectividad	Espacio y domotización
Ciudad no eventos	ostracismo	aislamiento	degradación
Ciudad de eventos	accesibilidad	visibilidad	calidad urbana y seguridad
Ciudad evento	soledad como valor	proyección per se	autenticidad pre-paradigma

*Fuente:* Elaboración propia

La ciudad no eventos queda reducida al ostracismo, al margen de los grandes nervios del transporte hipermoderno y de la movilidad holística. Sufre el aislamiento en medio de una sociedad que vive de la comunicación permanente y de la necesidad de conectividad constante. Deriva hacia la degradación de su espacio urbano por la ausencia de inversiones en la domotización de calles, equipamientos, infraestructuras y plazas.

La ciudad de eventos se muestra accesible, favorecida por el desarrollo del transporte intermodal y de la movilidad creciente. Se hace visible a través de la proyección de imágenes y mensajes en la comunicación, de la conectividad permanente con usuarios potenciales, algunos lejanos y a priori inalcanzables. Sus espacios se dotan de calidad urbana y de seguridad en todos los órdenes.

La ciudad evento busca en sí misma la diferencia, hasta el punto de convertir su soledad en un valor tan atractivo o más que la permeabilidad de la anterior. La comunicación no se fundamenta en la exportación del valor añadido, sino en la proyección de sí misma, de lo que configura su idiosin-

crasia distintiva. Los espacios urbanos rezuman autenticidad, singularidad, que bien gestionados y dinamizados se convierten en el mayor de los valores en el posicionamiento de la ciudad en la sociedad emergente.

Las políticas urbanas en relación con los eventos dan como resultado ciudades bien distintas. Ciudades que pierden el pulso de la contemporaneidad por su incapacidad para hacer frente a la espectacularización que acompaña a los nuevos tiempos. Ciudades que consumen sus energías en mantenerse en la cresta de la ola de los tiempos inmediatos. Ciudades que se interpretan auténticas y singulares entre las que han quedado aisladas y las que corren desafortunadas. Se trata de posicionarse en el marco del espacio continuo y global, entre el espacio de los lugares y el espacio de los flujos. Es una cuestión en torno a la ubicación en un contexto de aceleración del tiempo, en la transición entre el tiempo social y el tiempo inmediato.

Las políticas urbanas buscan generar una experiencia de ciudad a partir de la celebración de eventos o de la conversión de la propia ciudad en un evento permanente. En el primer caso, las autoridades locales buscan, denodadamente, ser candidatas competentes a las principales convocatorias globales: sede de juegos olímpicos, exposiciones universales o internacionales, campeonatos del mundo, capitalidades de naturaleza diversa,... En el segundo caso, la estrategia se centra en releer la historia, el presente o el futuro de la ciudad desde el interés del resto de los ciudadanos del planeta.

La generación de una experiencia de ciudad a partir de los eventos debe contemplar, en ambos casos, una oferta objetiva atractiva y de calidad: dirigida a personas y grupos, en tiempos y espacios adecuados, con actividades de interés, a un precio ajustado. Así como realizar una propuesta subjetiva seductora que tenga en cuenta: los cómo, asociados a emociones y sentimientos (Landry, 2006:240); los porqués asociados a motivaciones, necesidades y deseos; y los paraqués vinculados a los valores y beneficios.

## **2. ¿Cuáles son las relaciones que se establecen entre la ciudad y los eventos?**

La relación entre la ciudad y los eventos se establece en tres tiempos distintos. En primer lugar, en el previo, en el que la ciudad se convierte en un valor para el diseño de un evento. En segundo lugar, en el durante, la ciudad se pone a disposición del desarrollo del evento. En tercer lugar, en el post, el evento genera unos impactos en la ciudad y aporta valor añadido a la imagen de la misma.

*En el previo: ciudad de eventos/ factor de atracción-candidatura o ciudad evento/ fundamentación-concepto*

La relación apriorística entre ciudad y eventos se establece en una doble alternativa. Por un lado, la ciudad suma o resta en la presentación de una candidatura a un evento-franquicia. Por otro lado, la ciudad aporta elementos que ayudan a fundamentar el concepto base de un evento de nuevo cuño.

En lo que respecta a la primera alternativa, cabe preguntarse: ¿Cuáles son los factores que pueden sustentar la presentación de una candidatura a un evento-franquicia?

Evidentemente, el espacio geográfico, en cuanto a situación, localización, climatología y meteorología, aporta perfiles distintos a las candidaturas. En ocasiones, porque una buena situación o localización favorecen su toma en consideración. En otras, porque la climatología y meteorología benigna posibilita mejor el planteamiento inicial. Pero, también se producen las circunstancias en las que una esquivada situación o una climatología adversa se convierten, precisamente, en el objeto de deseo según la naturaleza del evento de que se trate. Por ejemplo, los juegos olímpicos buscan climas cálidos o templados para su manifestación estival, mientras que se refugia en el frío para su expresión invernal. Un lugar se convierte, de esta manera, en magnífico candidato para los juegos estivales no siéndolo necesariamente para los invernales. De la misma manera que una situación privilegiada puede ser más favorable al posicionamiento estival, siendo el aislamiento relativo un rasgo que acompañe a los juegos de invierno.

Las características de la población de la ciudad candidata, tanto desde el punto de vista demográfico como desde el perfil de la ciudadanía, son elementos que pueden, igualmente, refrendar o debilitar una candidatura. El envejecimiento o la juventud, la homogeneidad o el mestizaje pueden ser factores que intervengan en uno u otro sentido, pero siempre dignos de ser tenidos en consideración.

La fotografía de una ciudad en términos de desarrollo socioeconómico, calidad de vida y bienestar puede influir de modo significativo. Aunque, al igual que los elementos anteriores, puede conjugarse de maneras bien distintas. La pobreza y la necesidad bien pueden justificar la concesión de una sede como argumento para el desarrollo local. Un alto nivel de desarrollo y bienestar puede resultar atractivo para quienes desean rodear al evento de un marco de excelencia.

La ordenación, el planeamiento urbano, la calidad medioambiental y el desarrollo sostenible son variables que aparecen en el proceso de evaluación de un destino. Bien desde parámetros de exigencia, bien desde

planteamientos de oportunidad, las ciudades se enfrentan al diagnóstico urbanístico ambiental.

En la sociedad de la conectividad y la movilidad, las redes de telecomunicaciones, las comunicaciones y los transportes se contemplan como ingredientes imprescindibles en el menú de presentación. Salvo contadas oportunidades en que el aislamiento sea visto como un valor añadido por la naturaleza diferenciada del evento, la interrelación con el entorno es una variable determinante en el posicionamiento de una candidatura a organizar un evento.

El contexto político e institucional aparece en la lista de méritos a valorar. Un espacio público marcado por la corrupción y el desorden acumula buenas razones para ser vista como candidatura poco solvente. La estabilidad institucional y el consenso político hablan bien de la sede propuesta. Si bien hemos podido ver casos en los que las sedes elegidas no derrochaban ninguno de los mencionados atributos. Muy próximo al mérito o demérito anterior se encuentra la valoración del sistema jurídico y aduanero. Toda sede debe verse como segura y accesible.

La creciente absorción de fondos por parte de los eventos obliga a presentar candidaturas en las que las fuentes de financiación y las garantías de cumplimiento de los compromisos económicos adquiridos sean suficientes. Esto no cierra las puertas a ciudades de países menos desarrollados o emergentes, pero sí obliga a la captación de compromisos en firme por parte de las autoridades públicas y privadas.

El nivel de prestación de servicios de una ciudad, tales como la seguridad, la sanidad o el comercio, ayuda a completar las expectativas esperables de una candidatura a la organización de un evento.

Junto a lo anterior, hemos de reseñar la importancia de la red existente de infraestructuras, equipamientos y servicios especializados disponibles y vinculables al evento a promover.

La oferta de ocio, cultura, gastronomía, deporte y recreación se convierte en la mayoría de las circunstancias en fuente de fortalezas y debilidades. Esto es evidente en aquellos eventos cuya propia naturaleza es cultural o deportiva, pero también lo es en aquellos otros casos en que el evento derrote por otras esferas pero que, no obstante, buscará su diálogo con el entorno del ocio cotidiano local.

En lo que respecta a la segunda alternativa, cabe preguntarse: ¿Cuáles son los elementos en los que podemos fundamentar el concepto base para la generación de un evento?

Decíamos que cuando de construir una ciudad evento se trata, la fundamentación debe basarse en la propia idiosincrasia de la candidata. La historia, patrimonio e identidad son fuente inagotable de ideas y argumentos en la generación de un evento, tanto en sus rasgos más específicos y

diferenciales como en aquellos más universalizables y generalistas. Pero, el presente, la personalidad actual de la ciudad, también es fuente de conceptos aprovechables en la maduración de un evento. La observación del devenir cotidiano puede proveernos de perfiles, de acentos, de novedades, susceptibles de consolidar una buena propuesta. La personalidad distintiva puede venir del prestigio de los profesionales que viven en la mencionada ciudad, a modo de promotores de eventos. Un evento profesional busca de la existencia de buenos profesionales que soporten el relato del evento por fundamentar.

De igual manera, los agentes promotores juegan un papel primordial. Una ciudad no pone todos sus recursos al servicio de la fundamentación hasta que desarrolla buenos intérpretes de la realidad. A los promotores hemos de sumar los organizadores profesionales de eventos que acostumbran a intuir el itinerario a recorrer por un recurso hasta convertirse en fundamento argumental en defensa de un evento.

Todo lo anterior puede quedar, lógicamente, en una vía muerta si no se produce un compromiso de financiación y patrocinio suficiente por las fuerzas vivas, públicas y privadas, de la ciudad promotora del evento.

Finalmente, nos encontraremos con la necesidad de contar con una red de infraestructuras, equipamientos y servicios especializados suficientes para dar fiabilidad a la iniciativa. Al menos, la posibilidad de lograrla en un plazo delimitado de tiempo si no son realidad en el presente.

### *Durante: al servicio del evento y la ciudad del ocio*

En el momento en que el evento ocupa la ciudad, la interrelación se acrecienta porque ya no se desarrolla en el mundo de las hipótesis, del respaldo a la candidatura o a una fundamentación.

Las infraestructuras, equipamientos y servicios imprescindibles en el desarrollo de un evento son numerosas. En primer lugar, las directamente relacionadas con el desarrollo de un congreso o evento. En segundo lugar, todas aquellas que, aún pre-existiendo en la piel de la ciudad, adquieren tonalidades más intensas por el uso en el período de desarrollo del evento: transporte y movilidad, telecomunicaciones, sanidad, seguridad ciudadana, infraestructura hotelera y de restauración, sedes y profesionales implicados. La pre-existencia nos asegura una dotación de base y, posiblemente, un saber hacer. Pero, la irrupción del evento puede poner a prueba la capacidad de dilatación del servicio, de la capacidad de carga de la infraestructura o del equipamiento. La ciudad se estira para hacer frente al impacto intensivo del evento, para tener que volver a su forma anterior con elasticidad y adaptabilidad planificada.

La ciudad, como espacio de ocio, puede ser interesante desde la configuración o en el desarrollo de un evento. El programa social de un congreso o evento se alimenta del diálogo más o menos cómodo con los recursos de la ciudad. La ciudad del ocio de los residentes entra en diálogo, más o menos fructífero, con los visitantes. Los equipamientos, servicios y programación de ocio cultural, deportivo y recreativo local se articulan con la demanda puntual externa. O, si esto no fuera posible, se completa con nuevos ingredientes orientados específicamente a quienes nos visitan. La oferta de comercio urbano también aparece como factor complementario al desenvolvimiento del evento en la ciudad. De igual manera que lo es la oferta gastronómica y los locales de restauración al alcance del visitante.

### *En el post: imagen de ciudad e impactos en la ciudad*

El tercer tiempo mira al después, el post en el que el evento ha replegado sus banderolas y enaras, dejando a la ciudad circunstancia y reflexiva. Los ciudadanos, en general, y los responsables institucionales, en particular, se preguntan: ¿Qué tipo de impactos ha generado ese evento en nuestra ciudad?

Podemos discriminar entre los impactos en la ciudad y los impactos de ciudad. Entre los primeros, los impactos de carácter ambiental, económico, social, cultural y político derivados de la celebración del reciente evento. Entre los segundos, la imagen de ciudad: imagen depositada en la retina de los ciudadanos residentes; de los visitantes y turistas convertidos en embajadores del boca-oído; de los medios de comunicación acreditados en la ciudad; de los organismos y entidades supra-locales implicados en mayor o menor grado en el evento. En resumen, los impactos de todo tipo configuran una city-hallmark, una marca de ciudad, que llena de atributos el imaginario del ciudadano que nos visitó y de quien, en la distancia, también configuró una percepción de la ciudad no visitada a través de su proyección.

### **3. ¿Podrá una ciudad diferenciarse en un entorno lleno de ciudades de eventos?**

La implosión de eventos en el mundo de la hipermodernidad, de la espectacularización de la realidad, dificulta la diferenciación y singularización de una ciudad en relación con otras. El posicionamiento estratégico de una ciudad ante los eventos debe profundizar en la idea de la city event

leisure experience. Se trata de desarrollar la idea de que hay vida más allá de los eventos, la ciudad hecha evento, la ciudad que es evento.

En este punto, ¿cuáles son los factores que sitúan la ciudad en una experiencia atractiva, desde el punto de vista de los eventos, para un ciudadano del mundo?

La respuesta es doble. Por un lado, los factores vinculados a la consideración objetiva de la propuesta. En primer lugar, el modo en que la oferta se dirige al ciudadano: como individuo, usuario o consumidor, estableciendo un diálogo directo y bilateral; en pareja, por lo tanto, alimentando dos vías distintas de experimentación; o como grupo, con el que se identifica el ciudadano.

En segundo lugar, las propuestas vinculadas al tiempo aportan su propio perfil a la experiencia en su organización y aprovechamiento, tales como fechas escogidas para su celebración, duración prevista u horarios.

En tercer lugar, la fuerza expresiva de los espacios condicionan la relación con el potencial destinatario, tanto de los ya existentes (la capacidad de atracción de la ciudad histórica) como de los que han de venir (los proyectos urbanísticos y arquitectónicos asociados al evento);

En cuarto lugar, las actividades que se derivan del evento pueden generar un mayor o menor interés para el potencial destinatario.

Y, en quinto lugar, los recursos requeridos para acceder al disfrute del evento condicionan también la interacción con la ciudad que lo acoge: los viajes y desplazamientos, el alojamiento, la manutención, el precio de entradas, las tarifas del merchandising, los precios generales de la ciudad, etc.

Por otro lado, nos encontramos con los factores asociados a la consideración subjetiva de la propuesta. Se trata de los cómo, emociones y sentimientos que evocan la ciudad candidata y el tipo de evento propuesto. De idéntico modo, se refiere a los porqués, motivaciones, necesidades y deseos que pueden ser atendidas desde la naturaleza del evento planteado y del deambular por la ciudad que lo acoge.

Finalmente, se contempla los paraqués, valores y beneficios que quedan interrelacionados con el perfil del evento y la marca de la ciudad huésped.

La ciudad puede encontrar una guía de referencia para la diferenciación en la contemplación de tres principios en relación con los eventos:

1. Los responsables del desarrollo de una ciudad debieran salvaguardar el equilibrio entre cohesión interna/política social y atracción externa/marketing de ciudad (inoutclusión).
2. Los gestores urbanos debieran plantearse el equilibrio entre competitividad y cooperación entre ciudades (cooperencia).

3. Toda ciudad debiera alcanzar el equilibrio entre lo local y lo global, entre los diversos agentes, públicos y privados, con y sin ánimo de lucro (glocalización).

Las ciudades compiten por un perfil como ciudad de eventos, que en el fondo encierra la doble posibilidad de trabajar con la idea de ciudad de eventos franquicia o de ciudad evento. En el previo, en el durante y en el post se establecen una íntima relación entre la ciudad y los eventos, de tal manera que, utilizando el ocio como intermediación, se convierten en dos caras de la misma moneda. En este contexto, la ciudad que trabaje la event leisure experience logrará diferenciarse en un entorno lleno de ciudades de eventos, trabajando los elementos objetivos y subjetivos de la propuesta, en la consideración de los tres principios propuestos.

## Bibliografía

- ALVAREZ MONZONCILLO, J.M.<sup>a</sup>. (2004). *El futuro del ocio en el hogar*. Madrid: Fundación Autor.
- ANTÓN CLAVÉ, S. (2005). *Parques temáticos, más allá del ocio*. Barcelona: Ariel.
- ASHWORTH, G.J. Y VOOGD, H. (1990). *Selling the city*. Londres: Belhaven Press.
- AUGÉ, M. (2005). *Los no lugares. Espacios del anonimato*. Barcelona: Gedisa.
- BAUMAN, Z. (2002). *Modernidad líquida*. México: FCE.
- BORJA, J. Y CASTELLS, M. (1997). *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Taurus.
- BOSCHMA, J. (2007). *Generación Einstein*. Barcelona. Gestión 2000.
- CASTELLS, M. (1998). *La era de la información*. Madrid: Alianza Editorial.
- CUENCA AMIGO, J. (2008). «El ocio líquido. Un nuevo paradigma de experiencia», en Monteagudo, M.J. *La experiencia de ocio: una mirada científica desde los Estudios de Ocio* (pp. 17-41). Bilbao: Instituto de Estudios de Ocio-Universidad de Deusto.
- DEL OLMO, C. (2004). «Poco pan y mucho circo: el papel de los macroeventos en la ciudad capitalista», en revista *Archipiélago*, n.º 62 (pp. 69-80). Barcelona.
- DURÁN, M.A. (2006). *El valor del tiempo*. Madrid: Espasa.
- GARCÍA CANCLINI, N. (1999). *La globalización imaginada*. Buenos Aires: Paidós.
- INNENARITY, D. (2009). *El futuro y sus enemigos*. Barcelona: Paidós.
- ISOcARP (2005). *Making spaces for the Creative Economy, International Society of City and Regional Planners*. Madrid: Fundación Metrópoli.
- LANDRY, CH. (2006). *The Art of City Making*. Londres: Earthscan.
- LIPOVETSKY, G. (2007). *La felicidad paradójica*. Barcelona: Anagrama.
- PINE, B.J. Y GILMORE, J.H. (2000). *La economía de la experiencia*. Barcelona: Granica.
- RIFKIN, J. (2000). *La era del acceso*. Barcelona: Paidós.

- SAN SALVADOR DEL VALLE, R. (2000). *Políticas de Ocio*. Bilbao: Instituto de Estudios de Ocio-Universidad de Deusto.
- SAN SALVADOR DEL VALLE, R. (2009). «La aceleración del tiempo y el fenómeno del ocio», en Cuenca, M. y Aguilar, E., *El tiempo del Ocio: transformaciones y riesgos en la sociedad apresurada* (pp. 23-41). Bilbao: Instituto de Estudios de Ocio-Universidad de Deusto.
- VEGARA, A. Y RIVAS, J.L. DE LAS (2004). *Territorios inteligentes*. Madrid: Fundación Metrópoli.
- VERDÚ, V. (2003). *El estilo del mundo*. Barcelona: Anagrama.



# Eventos de empresa: Comunicación empresarial en vivo y en directo

*Raimond Torrents*

## 1. La importancia del factor humano en las empresas

Está comprobado que el ser humano cuando se encuentra en una situación cómoda en un entorno amistoso es más empático, está más receptivo y se comunica mejor. Cuando tenemos cosas importantes que decir las decimos a la cara. Para explicar cosas complejas o difíciles de entender, lo mejor es tener a nuestro interlocutor delante para poder ver sus reacciones y asegurarnos que entiende el mensaje. Hablemos de eventos pero permítanme dos comentarios previos:

Primero: hay mensajes que, por su importancia o complejidad, no pueden comunicarse de otra forma que no sea cara a cara, en vivo. Pero la comunicación en vivo es cara. Reunir a 500 médicos en un congreso o a 200 vendedores en su convención anual de ventas supone un coste por impacto (el coste de la comunicación efectiva con cada individuo de nuestro público objetivo) muy por encima que el de cualquier medio alternativo (publicidad, marketing directo, promociones, prensa,...).

Segundo: las empresas saben que hoy, más que nunca, el factor humano, las personas, son el elemento clave de sus negocios. El propio personal, los compradores, los prescriptores, los vendedores, los clientes clave o los líderes de opinión son, antes que profesionales, personas, y las personas respondemos a los estímulos que se nos presentan de forma, casi siempre, previsible.

¿Por qué reunir a 500 oftalmólogos en una bonita ciudad costera cuando podríamos presentar los contenidos de nuestro congreso a través

de un foro de Internet? ¿Por qué para motivar a una fuerza de ventas la invitamos a un balneario de primera? ¿Por qué para presentar un producto a sus potenciales clientes alquilamos un crucero de lujo?

Un destino turístico atractivo (bien comunicado y debidamente dotado de infraestructuras para reuniones) ayudará a crear aquella atmósfera adecuada que invite a nuestra audiencia a participar activamente del acto y favorecerá una comunicación fluida. La actitud de la audiencia es clave para que el acto de comunicación sea efectivo y esa actitud puede depender, en gran medida, del entorno en el que esa comunicación tenga lugar.

La teoría es fácil: ¿queremos comunicar un mensaje? Bien, pues estudiemos en profundidad a quién nos dirigimos, construyamos el mensaje a su medida, vistámoslo de forma que aparezca atractivo ante la audiencia y dotémoslo del marco adecuado que facilite esa comunicación. La teoría, insisto, es fácil, la aplicación práctica no tanto.

Un congreso, una convención o una fiesta promocional son eventos en vivo, en directo. Son actos de comunicación que generan experiencias y su gran fuerza reside precisamente ahí, en que son actos vitales que se perciben a través de los cinco sentidos, que provocan emociones y sentimientos y, precisamente por ello, porque el mensaje se construye con mucho más que palabras, permiten transmitir ideas complejas que, de otro modo, sería imposible comunicar. Además, los eventos generan recuerdos duraderos y actitudes sólidas. Y de ahí su eficacia. Y de ahí, también, sus peligros. Un evento mal organizado, un destino mal elegido o una inoportuna huelga pueden dar al traste con el mensaje, con el propio evento y con la imagen tanto de la empresa organizadora como de la ciudad anfitriona. Y el recuerdo del desastre, por la misma fuerza del directo, también será duradero.

El negocio de los eventos no tiene grandes secretos, pero organizar un evento no es sencillo, ni mucho menos. Comunicación, marketing, turismo, tecnología audiovisual, gestión de proyectos, producción técnica, espectáculos,... son disciplinas con las que los profesionales de los eventos deben lidiar a diario. Obviamente no se trata de saber de todo sino «sólo» de saber lo suficiente para poder reconocer las necesidades del acto a organizar e identificar los recursos técnicos y humanos con los que hay que trabajar. Lo realmente complicado de la organización de eventos es todo aquello que se deriva de su condición de actos en vivo. El directo conlleva riesgo y la gestión de ese riesgo es, sin ninguna duda, la principal fuente de problemas con la que se enfrenta el responsable de un evento.

Y las empresas lo tienen claro. Si la comunicación con ciertos colectivos de su entorno es clave, también lo es que esta comunicación sea efectiva. Las empresas gastan mucho dinero en sus eventos para obtener un resultado. Los eventos son una inversión, no un gasto, y cuidar de la in-

versión es garantizar que todo funcionará según lo previsto, que el evento será eficaz y que cumplirá con sus objetivos. Y además todo debe salir bien a la primera. En eventos no hay segunda oportunidad.

Afortunadamente en nuestro país cada día hay más y mejores profesionales en un sector que no para de crecer, de especializarse, de evolucionar, de formarse. Disponemos de magníficas agencias de viajes para la logística turística, de eficaces organizadores profesionales de congresos, para la gestión de reuniones y congresos y de las más creativas agencias de eventos para el diseño y coordinación de los más eficaces actos de comunicación (convenciones, presentaciones de producto, fiestas promocionales, aniversarios de empresa y demás). Durante los últimos diez años se han multiplicado las agencias de eventos, los profesionales de la comunicación en vivo, los medios audiovisuales para reuniones, los cursos de expresión oral y corporal para ejecutivos, las actividades de team building, las ferias y encuentros profesionales del sector, las revistas especializadas, los cursos de formación,... ¿Casualidad? Claro que no. La comunicación de las empresas con su entorno cada día es más difícil y está expuesta a más interferencias. El valor de la buena comunicación aumenta y los eventos constituyen una herramienta que, bien gestionada, puede garantizar un acto de comunicación eficaz y, por tanto, rentable.

### **Hacer equipo en un tiempo récord**

*Una empresa de alimentación que distribuye sus productos a través de un importante mayorista decide que, una vez alcanzado y consolidado el volumen adecuado de facturación, debe organizar su propia red de ventas independiente. Se trata de 40 nuevos vendedores que van a cubrir todo el territorio tratando, ahora directamente, tanto a los clientes como las superficies de venta en las que están presentes sus productos.*

*La mejor empresa de selección del momento se pone manos a la obra y consigue reclutar a la flor y nata de la distribución de gran consumo del país. Personal de la competencia, de sectores afines y de la propia distribución conforman el grueso de la nueva plantilla. Tras un periodo de formación (portafolio de productos, clientes, volúmenes de ventas, objetivos, marketing y otras herramientas de apoyo...) la nueva fuerza de ventas está casi lista para salir a la calle pero antes, hay que convertir a ese colectivo en un auténtico equipo. ¿Cómo lo hacemos? Hay que transmitir los valores de la empresa, hay que aportar una identidad propia al nuevo equipo de ventas, hay que generar espíritu de pertenencia al equipo y a la empresa, hay que implicar personalmente a todo el nuevo equipo en la consecución de los objetivos empresariales, hay que fomentar la relación personal y profesional entre sus miembros, hay que establecer jerarquías,... en definitiva, ¡hay que motivar! Objetivos complejos, mensajes difíciles de verbalizar, una situación absolutamente singular que requiere una solución también singular. ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo? Organicemos un buen evento.*

*Los eventos no son la panacea a todos los problemas o necesidades de comunicación de las empresas, son muy eficaces para algunos propósitos pero, a su vez, también son muy caros en términos de coste por impacto. Pero los eventos sirven para lo que sirven y para este caso (mensajes complejos, importancia del factor relacional, etc.) un evento puede ser el desencadenante de un proceso que a corto plazo consolide un buen equipo ahí donde no había nada y permita que la compañía cumpla sus objetivos de transformación y crecimiento tal y como los había previsto.*

Competencia perfecta, productos indiferenciados, incremento del valor de la imagen de marca, nuevos hábitos de consumo, segmentación creciente de los mercados, las diferencias objetivas entre productos ya son historia,... En este panorama de alta competencia en el que luchan la mayor parte de las empresas, el contacto con el entorno inmediato deviene un factor crítico de éxito. La distribución, cada vez concentrada en menos manos, acumula año tras año mayor poder. El contacto con el consumidor a través de canales no convencionales de comunicación ya es una alternativa real a los medios publicitarios de toda la vida. Los equipos de ventas de las empresas se capacitan a marchas forzadas, menos interlocutores más preparados exigen vendedores altamente cualificados. El trade marketing desdibuja la frontera entre el negocio del que vende y el negocio del que compra.

En este escenario, las relaciones humanas, la comunicación de la compañía con su entorno y con su propio equipo humano se convierten en un factor clave para el éxito, especialmente comercial, de cualquier empresa. Las personas, los ejecutivos, los profesionales tienen, cada vez más, mayores áreas de responsabilidad. El factor humano es ahora la clave del éxito de las empresas y la comunicación cara a cara, la comunicación en vivo, el único medio capaz de transmitir mensajes tan complejos como aquellos relacionados con los atributos de una marca, con la motivación de equipos y personas o con las estrategias comerciales de una compañía.

## **2. La comunicación cara a cara**

La comunicación cara a cara es el modo más natural y efectivo (y antiguo) de comunicación entre personas y, a su vez, es el modo de comunicación que exige menos esfuerzo al receptor. Escuchar, ver, sentir es fácil en el entorno adecuado, no cansa. Además, hay mensajes, que por su naturaleza o complejidad no pueden transmitirse de otro modo. Hay cosas que si queremos que se interpreten de la forma adecuada sólo pueden decirse a la cara, de forma presencial, en vivo y en directo.

## 2.1. Mensajes complejos

Los mensajes que emite la empresa hacia su entorno ya no son aquellas consignas objetivas, sencillas que, hace tan sólo unos años, permitían tomar decisiones sin apenas riesgo. Si hablamos de productos o servicios, el precio sigue siendo importante, por supuesto, pero las tecnologías se han liberalizado y las estructuras de costes de las empresas son tan similares que, en muchos casos, deja de ser relevante. La calidad tampoco es clave. A partir de medios de producción casi idénticos se producen productos casi iguales y en estas condiciones el consumidor decide sus compras en base a nuevos factores, habitualmente relacionados con elementos emocionales asociados a la imagen de marca de los productos.

En estas condiciones el «lava más blanco» o el «calidad superior» dejan de ser mensajes vendedores y, en su lugar, aparecen otros como «el detergente de las estrellas» o el «café de los entendidos». Las marcas son hoy las depositarias de las ventajas competitivas de los productos, del nexo emocional que une a los consumidores con sus productos favoritos. La comunicación se sofisticada.

Las palabras o las imágenes ya no son suficientes para explicar las bondades de un producto. Las marcas apuestan por generar experiencias, por asociarse a momentos de la vida de sus consumidores, por entrar en el exclusivo archivo mental del consumidor a través de experiencias vitales que, haciendo uso de los cinco sentidos de sus consumidores objetivo y de sus emociones, permitan establecer vínculos duraderos que influyen en sus decisiones de compra.

Comunicar imagen de marca, motivar a una fuerza de ventas o despertar el interés de la prensa hacia nuestra compañía son tareas nada fáciles que podemos resolver a través de eventos. Los eventos se viven, se experimentan y provocan emociones a partir de un lenguaje sofisticado en el que la comunicación no verbal alcanza su máximo protagonismo.

### PÚBLICO CAUTIVO

A diferencia de otras herramientas de comunicación como la publicidad, las promociones o el marketing directo, los eventos permiten una comunicación a tiempo real en unas condiciones óptimas. En los eventos el público acostumbra a estar cautivo, esto es, a expensas de la voluntad del emisor. Además, el carácter extraordinario que caracteriza los eventos levanta expectativas en la audiencia que espera que pasen cosas. Público cautivo y expectante: la fórmula perfecta para la comunicación y una de las grandes diferencias con otros tipos de comunicación como, por ejemplo, la publicitaria. En publicidad cada pieza debe «pelear» con aquellas

otras que están presentes en su mismo espacio para sobresalir, para destacar por encima de las demás y, así, poder llegar a su público objetivo. En eventos no. Si el público ha llegado a nuestro acto, el público es nuestro. A partir de aquí, si somos capaces de aprovechar las ventajas que nos ofrece el medio y sabemos vestir adecuadamente el mensaje, podremos establecer un canal de comunicación eficaz con nuestro público. Y transmitir el mensaje que queremos. Y evaluar su nivel de recepción. Y repetirlo si es necesario.

## 2.2. *Comunicación no verbal: sentidos, sentimientos y emociones para motivar*

La comunicación no verbal en eventos lo es todo. Las palabras sí son importantes pero no siempre imprescindibles. Un evento sin palabras puede ser una herramienta de comunicación absolutamente eficaz, piense el lector en las fiestas promocionales, por ejemplo. Los eventos son experiencias de comunicación, son momentos en la vida de las personas, más o menos efímeros, en los que todo gira alrededor de un mensaje que alguien emite y que alguien, debe recibir. Mensajes complejos que viajan a través de los sentidos y de los sentimientos. Mensajes que provocan emociones, que modifican actitudes, que impelen a actuar de determinada forma, mensajes que motivan.

### **¿Homenaje motivacional?**

*Tras 30 años de trabajo ininterrumpido en una compañía, al jefe de ventas de la zona sur le llega el momento de la jubilación. Toda la empresa lo respeta, ha vivido la compañía como una extensión de su propia persona con responsabilidad, con mucho trabajo pero, ante todo, con un trato exquisito hacia todos sus compañeros que lo ha convertido en alguien muy querido por todos. La empresa, quiere reconocer sus méritos en un acto público, con todo el equipo y decide organizar un pequeño homenaje en el marco de la convención anual de ventas a celebrar en breve.*

*Una vez en la convención, acabada la reunión de trabajo y sin aviso previo, se proyecta un audiovisual que recoge la vida del homenajeado desde su infancia hasta la actualidad mezclando deliberadamente vida privada y empresa, trabajo y ocio, amigos y compañeros... Han sido 30 años, toda una vida, de dedicación a la empresa, 30 años de hacer amigos, de hacer equipo...Y acaba el audiovisual. El homenajeado, con lágrimas en los ojos sube al escenario y reclama la presencia de sus compañeros. Más lágrimas, más abrazos, más besos...*

*Un homenaje a un compañero que se va, a un peso pesado del equipo, es también un homenaje al equipo, un homenaje a la empresa y a sus directivos (que demuestran así su sensibilidad), un homenaje al trabajo*

*bien hecho, a la constancia, a la capacidad de superación. En definitiva, un homenaje a aquel que se despide y un mensaje que es, a su vez, un canto a las bondades de la empresa, a su equipo comercial y al valor humano de todos los que lo conforman.*

### 3. Los eventos de empresa

#### 3.1. Definición y objetivos

Eventos de empresa son aquellos actos «en vivo» organizados en función de los intereses comerciales o empresariales de una compañía o de una marca con el fin de trasladar un mensaje determinado a un público concreto para provocar una respuesta o generar una actitud (Torrents, 2005).

Los eventos de empresa son actos extraordinarios, actos singulares que salen de la rutina habitual de las empresas. Una comunicación cara a cara de la empresa con colectivos determinados de su entorno para transmitir mensajes complejos en busca de la reacción más adecuada del público... porque un evento de empresa siempre busca un retorno, siempre persigue un resultado que garantice la rentabilidad de la acción. Los eventos son una inversión, no un gasto y como tal requieren una medición de su retorno.

¿Qué objetivos perseguimos con los eventos?

Todos los colectivos son distintos, todas las empresas también, por ello, no hay dos eventos iguales y tanto su forma como su mensaje se diseñan a medida de los objetivos perseguidos, de las características de cada colectivo y de las circunstancias que lo rodean.

Los objetivos de los eventos pueden ser variopintos y traducirse en eventos muy distintos de acuerdo con su público objetivo, los contenidos del acto y la forma en que éstos se han dispuesto.

A través de eventos podemos:

- Educar, formar, capacitar
- Comunicar novedades
- Establecer o reforzar canales de comunicación en dos sentidos, networking
- Planificar y coordinar
- Incrementar las ventas
- «Vender» personas o cargos de la empresa
- Motivar a un colectivo
- Cambiar o mejorar la imagen de un producto, empresa o marca
- Generar hechos noticiables que generen publicidad gratuita
- Comunicarnos con colectivos amplios a través de la prensa

- Agradecer
- Solucionar problemas (de funcionamiento de equipos, de comunicación,...)

En general estamos hablando de objetivos complejos, de mensajes en los que el factor presencial de los interlocutores es esencial para su efectiva transmisión.

### 3.2. *Fondo y forma. El mensaje y su envoltorio*

En primer lugar es de vital importancia considerar el evento como lo que es, un acto de comunicación en vivo, en directo, único e irreplicable. Esto significa que si no conseguimos el nivel de comunicación deseado con nuestra audiencia al primer intento, no dispondremos de una segunda oportunidad.

En segundo lugar debemos tener muy claros los objetivos del evento: ¿a quién nos dirigimos? y ¿qué queremos comunicar?

Si conocemos bien a nuestra audiencia y tenemos claro qué queremos decirle, tenemos una parte vital del trabajo resuelta (lo que no es nada fácil). El siguiente paso es el cómo, ¿cuál es la mejor forma de exponer los contenidos?, ¿cómo aseguraremos que nuestra audiencia mantenga un alto nivel de atención? Aquí entra en juego la creatividad.

La creatividad en eventos es el arte de hilvanar sus contenidos de una forma atractiva, inédita, sorprendente o audaz de forma que se establezcan sinergias entre todos los elementos que conforman el evento en favor del mensaje a comunicar (Torrents, 2005).

En definitiva, creatividad en eventos es el arte de vestir el mensaje para facilitar su transmisión. La creatividad de un evento está siempre al servicio del mensaje lo que supone actuar sobre muchos aspectos del acto a organizar y, para ello, hay unas reglas generales que deben respetarse y que atañen, en su mayoría, a las especiales condiciones del medio: el directo.

## DIEZ CLAVES DE LA CREATIVIDAD PARA EVENTOS

### 1. *Imaginar el evento al detalle es crucial.*

Los eventos, como experiencias que se viven en riguroso directo, conforman un plano-secuencia que se inicia en el momento CERO del evento y que ya no se detiene hasta su final. Todo lo que conforma esa secuencia es susceptible de un tratamiento creativo. Si se imagina al detalle su evento, evitará crear actos imposibles.

2. *El público es la clave, hable en su mismo lenguaje.*

El perfil del público condiciona la forma del evento. Estudie perfiles, gustos, actitudes, cultura, edad, sexo, profesión... Investigue antecedentes, expectativas... Si su público parece absolutamente heterogéneo, busque su máximo común denominador ¿trabajan en un mismo sector? ¿comparten aficiones? ¿les gusta a todos el fútbol? ¿la gastronomía? ¿la magia? ¿son hombres o mujeres? ¿niños o adultos? Siempre hay algún aspecto que le permitirá determinar un lenguaje común a su audiencia para comunicarse con ella.

3. *El entorno condiciona la forma de transmitir el mensaje.*

El entorno físico, por supuesto: interior o exterior, verano o invierno, sala diáfana o auditorio, silencio o ruido, pueblo o ciudad, playa o montaña....

Pero también es muy importante el entorno «psicológico». La situación de la audiencia, el momento que atraviesa la empresa, sus conflictos, sus éxitos o sus fracasos, su predisposición, sus expectativas, de qué información disponen...

4. *La oportunidad de comunicación con la audiencia es única. Aprovechela.*

Utilice mensajes claros. A diferencia de otras herramientas de comunicación como la publicidad, su mensaje durante el evento, no compete con otros por lo que tiene vía libre para transmitir su mensaje de una forma clara y memorable. Tematice sus eventos, utilice un concepto, hilo conductor o eje argumental del acto que facilite su seguimiento y, especialmente, las transiciones entre unos contenidos y otros generando sinergias. La creación de un eje argumental, que debe ser claro, sencillo y directo, facilita la transmisión del mensaje.

Los mensajes de corte publicitario, generados en función de un soporte en el que compiten muchos mensajes, utilizan códigos de comunicación muy distintos que, en la mayoría de ocasiones, no son trasladables a los eventos.

5. *La comunicación no verbal es parte fundamental e inseparable del mensaje.*

¡En un evento todo comunica! La creatividad en eventos, por tanto, debe alcanzar a todo el evento. La creatividad en eventos afecta a los principales actos de comunicación que se organizan pero también a la convocatoria, los viajes y traslados, los servicios turísticos, las colas o esperas, el catering o los restaurantes, los servicios de información, las actividades durante el tiempo libre, la personalización de los espacios donde transcurre el evento, el vestuario del personal, etc.

6. *Juegue con los sentidos y las emociones.*

El público vive el evento a través de sus cinco sentidos. Un evento es una experiencia vital capaz de transmitir un mismo mensaje a través de múltiples canales. Exprima los medios de que dispone: tecnologías audiovisuales, animación y espectáculos, humor, dramatización, los juegos, los olores, los sabores, la música, el orden o el caos,... para provocar, reforzar o condicionar sentimientos. Durante un evento, la implicación del público objetivo es muy alta. Las emociones, los sentimientos, inciden sobre la actitud y la predisposición de las personas a actuar de una determinada forma: esto es la motivación.

7. *El control del ritmo del evento es fundamental para una comunicación eficaz.*

Un acto con ritmo permite mantener a la audiencia receptiva y en actitud positiva. Si perdemos a la audiencia la comunicación será imposible.

8. *Use elementos de notoriedad para hacer memorable su evento.*

Un evento memorable es un evento menos efímero, más perdurable en el selectivo archivo mental de su público. La notoriedad permite dirigir la atención de la audiencia hacia el mensaje. Pero cuidado con el «Efecto Sombra». Evite que el vestido oculte el mensaje, que el continente acabe siendo más importante que el contenido, que la notoriedad deje de ser un valioso recurso para convertirse en el propio mensaje. Cuidado con el abuso de elementos tecnológicos superfluos. Cuidado con los espectáculos sobredimensionados

9. *¡Sea coherente!*

Coherencia de mensajes y objetivos, coherencia de la forma con el fondo. La coherencia provoca sinergias y la incoherencia genera descrédito y distrae a la audiencia sobre la trascendencia o contenido real del mensaje. Nunca mienta en un evento. Disfrazar la realidad de lo que no es, intentar vender medias verdades o tergiversar la realidad es un ejercicio más que peligroso. En un medio donde la comunicación se produce a tantos niveles distintos, donde la comunicación no verbal adquiere tanta importancia, la verdad acaba aflorando de un modo u otro. Si la audiencia percibe un intento de manipular su actitud o voluntad mediante argumentos falsos o tergiversados, su rechazo será, inversamente proporcional a la respuesta deseada. También en eventos se coge antes a un mentiroso que a un cojo.

## 10. *Invente*

Como decía Albert Einstein, «Si busca resultados distintos, no haga siempre lo mismo». Investigue recursos nuevos, nuevas formas de relacionarse con la audiencia, nuevas maneras de manipular el ritmo de su evento...

Como reflexión complementaria a la sabia frase del científico alemán puede añadirse que «si sabe que algo funciona, utilícelo». Los responsable de crear y diseñar eventos tienen la responsabilidad de crear eventos eficaces, actos que comuniquen sus mensajes objetivo. La originalidad no está reñida con el aprovechamiento de recursos creativos de probada eficacia. «Copiar» no es necesariamente malo si sabemos adaptar esos recursos ya conocidos, aquellos que sabemos que funcionarán, a las necesidades particulares del nuevo evento, del nuevo público, del nuevo objetivo y del nuevo mensaje. Lo importante no es crear cada vez recursos creativos inéditos. Lo importante es utilizar cada vez los que realmente son más eficaces.

### 3.3. *Diseño de eventos*

Cuando alguien nos responsabiliza de la creación y producción de su evento, recae sobre nosotros la tarea de crear aquel marco más favorable para que se produzca el acto de comunicación en las condiciones de mínimo riesgo. Conocemos al público y el mensaje que queremos transmitirle, somos conscientes de las particularidades de un medio, el directo, que deja escaso margen a los errores y disponemos de numerosos medios humanos y técnicos que pueden ayudarnos a dar forma al evento. Tenemos, pues, que empezar la fase de diseño.

Diseñar un evento es dar forma al mensaje por medio de una combinación de recursos técnicos y humanos que, ordenados en el tiempo y de acuerdo con los objetivos fijados y el presupuesto disponible, da como resultado la programación de actos y actividades más eficaz. (Torrents, 2005).

Determinaremos el momento y el lugar más idóneo para la celebración del acto que queremos celebrar. Buscaremos aquel concepto o hilo argumental que nos permita dar unidad a todos los contenidos para reforzar el mensaje principal, cuidaremos el ritmo del evento para intentar mantener a nuestra audiencia cautiva de cuanto suceda, atenta, dispuesta a interiorizar nuestro mensaje... y para todo ello dispondremos de numerosos recursos de todo tipo que nos permitirán moldear el mensaje a nuestra conveniencia. Veamos algunos ejemplos:

- Las presentaciones no convencionales. Aquellas que se han diseñado huyendo de la estructura habitual a la que está acostumbrada nuestra audiencia. Existen multitud de formatos distintos que pueden alcanzar los objetivos propuestos: el debate, la tertulia, la presentación teatralizada, la entrevista, la presentación a dos...
- Una decoración que refleje la esencia de nuestro mensaje.
- Una gastronomía acorde al evento, a sus invitados y a sus expectativas. Una selección de menús que en contenido y en forma encaje en el perfil de evento que estamos desarrollando.
- Los medios audiovisuales, es decir, las proyecciones espectaculares, los juegos de luz y sonido, la música, la producción de películas o vídeos, el circuito cerrado de TV, las retransmisiones vía satélite o a través de Internet...
- La animación con actores.
- Los personajes populares, que dotan al evento de notoriedad y concentran la atención de nuestra audiencia.
- Los conferenciantes profesionales, que nos permiten tratar multitud de temas a partir de su propia experiencia ¿un afamado entrenador de fútbol para hablar de trabajo en equipo? ¿un experto economista para explicar la situación económica actual?
- Los «Shows» o espectáculos de impacto, que se caracterizan por su notoriedad y por su contenido espectacular. Acostumbran a utilizarse para presentar contenidos muy relevantes, normalmente nuevos productos, a los que el organizador quiere dar un gran protagonismo.

Diseñar un evento es dibujarlo, es definir con detalle cómo debe ser, teniendo en cuenta que en un evento todo comunica y nada debe dejarse al azar y, sobretodo, ponderando con mucho rigor el tiempo disponible para su producción y el presupuesto asignado. Superar el presupuesto disponible es más habitual de lo deseable y en la inmensa mayoría de casos es atribuible más a una planificación deficiente que a la aparición de imponderables de difícil previsión.

### 3.4. *Tipos de eventos de empresa*

Intentar clasificar los eventos por tipos es siempre una peligrosa simplificación. Las características que definen los eventos de empresa hacen de éstos actos singulares, extraordinarios, irrepetibles, por lo que cualquier tipo de clasificación, aun siendo un recurso didáctico de utilidad, siempre será incompleta. Una convención de ventas puede ser también una presentación de producto. Una inauguración puede tener un fuerte componente protocolario y, a su vez, ser una jornada de puertas abiertas.

Una clasificación como la que sigue es, sin duda alguna, una simplificación pero si ayuda a entender algunos conceptos, bienvenida sea.

## CONVENCIONES DE VENTAS

Una convención de ventas es aquel acto de comunicación empresarial que reúne en un mismo foro a los integrantes de la fuerza de ventas de una compañía. Las especiales características que definen el trabajo de los vendedores, su alta movilidad (trabajan más en la calle que en las oficinas de la propia compañía) y su dispersión geográfica (el equipo de ventas raramente se concentra en torno a una única oficina) exigen a las empresas periódicas reuniones del equipo que permitan transmitir consignas e información de carácter comercial, refuercen el sentimiento de pertenencia al propio equipo y a la compañía y motiven a los vendedores en la consecución de los objetivos comerciales establecidos. Los contenidos más habituales de las convenciones de ventas son:

- Información sobre la compañía (objetivos, resultados, lanzamientos,...)
- Formación (técnicas de venta, nuevos productos,...)
- Actividades de relación entre los asistentes
- Elementos motivacionales.
- Actividades lúdicas y recreativas

Una convención de ventas es la reunión en un mismo lugar durante un mismo periodo de tiempo de toda la red de ventas de una compañía. Por ello los contenidos de este evento no se circunscriben a las reuniones de trabajo que pueda haber sino que la oportunidad (y el coste) de tener a toda la red de ventas reunida en un único marco se aprovecha para desarrollar otro tipo de actividades no menos importantes, estrechamente relacionadas con un objetivo fundamental del evento, la motivación:

**Actos transjerárquicos:** Las convenciones de ventas son ocasiones únicas en las que los integrantes de una red de ventas conviven con sus superiores habitualmente alejados, en muchos casos, por cientos de kilómetros, de sus lugares de trabajo.

**Actos corporativistas:** Los vendedores se relacionan con la mayor parte de sus colegas a través de estas reuniones periódicas. Comparten problemáticas, preocupaciones y alegrías participando de una misma realidad: su compañía. Todos aquellos actos que favorezcan la relación entre vendedores y refuercen las relaciones de pertenencia al grupo favorecen el espíritu del equipo y, por lo tanto, a la empresa.

**Actos lúdicos:** Visitas turísticas, juegos, espectáculos, animación en general, etc. favorecen la eliminación de barreras personales y por lo tanto la implicación de la persona al grupo. «Qué bien me tratan», «qué importante soy», «menuda responsabilidad tenemos», son sensaciones que se

transmiten en las convenciones de ventas y renuevan la motivación de las personas en particular y del equipo en general.

## PRESENTACIONES DE PRODUCTO

Evento mediante el cual una compañía presenta a determinados colectivos de su entorno el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.

Las presentaciones de producto, como cualquier evento, adoptan una u otra forma, en función del público al que se dirigen. No es lo mismo presentar un nuevo medicamento a los visitantes médicos, aquellos que deberán presentar la novedad, puerta a puerta a los médicos que deben recetar el nuevo producto, que hacerlo directamente a los médicos, prescriptores imprescindibles en la comercialización del producto. Ni el lenguaje, ni las consignas, ni las necesidades de ambos colectivos son las mismas por lo que los contenidos del acto a organizar variarán de forma sustancial.

La propia definición de este tipo de evento supone la posibilidad de contemplar, para un mismo producto, eventos muy distintos en función de su público objetivo. Los colectivos más habituales son:

- Personal interno
- Prescriptores/Líderes de opinión
- Clientes/Consumidores
- Medios de comunicación

Las presentaciones de producto dirigidas al personal interno se asemejan en su forma a las convenciones de ventas, esto es, actos dirigidos a un colectivo conocido e implicado directamente en el devenir de la compañía, con un lenguaje familiar y un interés común en el éxito de la empresa que, en definitiva, acaba repercutiendo de una u otra forma en el bienestar de sus trabajadores.

Las presentaciones de producto a prescriptores (el caso de los laboratorios con los médicos es emblemático) u otros líderes de opinión es distinto. Su relación con la empresa no está condicionada por un contrato de trabajo o una retribución económica determinada. El líder de opinión, tras el evento, debe quedar convencido de las bondades del nuevo producto. Sólo así puede ejercer de prescriptor efectivo de nuestra marca y arrastrar con él a aquellos colectivos que actúan bajo la influencia de sus dictados.

El colectivo de clientes y consumidores necesita un trato especial. De entrada sólo podremos acceder a estos grupos de forma eficaz y rentable si están bien definidos como colectivo (lo que nos permitirá utilizar un único lenguaje común a todos) y constituyen un colectivo de un tamaño limitado (el coste por impacto de los eventos es muy alto). En segundo lugar, y no menos importante, organizar un evento para clientes o consumidores supone enfren-

tarse, de entrada, a un importante problema: ¿cómo conseguir que nuestro público objetivo, voluntariamente, acuda a nuestro evento?. Deberemos programar el evento de tal forma que nuestra audiencia desee estar presente, desee participar en el evento y esto, especialmente para algunos colectivos de clientes y consumidores de alto nivel, es realmente difícil.

### **Eventos con clientes: La clave es la convocatoria**

*Una empresa de telecomunicaciones quiere programar un evento dirigido a sus principales clientes potenciales: las entidades financieras. Bancos, Cajas de ahorros y otros intermediarios financieros, delegan la decisión de la compra de sus servicios de telecomunicaciones en sus responsables de compras y, dado el volumen que supone tal servicio, la decisión final del proveedor a contratar recae directamente en el director de compras de la compañía, unos de los más altos ejecutivos de la empresa. ¿Cómo conseguir que directivos de tan alto nivel deseen acudir al evento? Estamos ante un público potencial de alto poder adquisitivo que no se moviliza por cualquier cosa. ¿Un menú con estrellas Michelin? Nuestro invitado objetivo, cuando lo desea, acude a los mejores restaurantes. ¿Un regalo de mucho valor? No hay nada que podamos comprar que nuestro invitado no pueda sufragar de su bolsillo. Entonces, ¿Qué podemos hacer? El organizador, tras estudiar detenidamente el perfil de su invitado, organiza un acto de formación en el que participan algunos de los más afamados expertos del mundo en telecomunicaciones para entidades financieras y, alrededor de la conferencia principal, programa una serie de mesas redondas y seminarios en los que los invitados pueden debatir cara a cara con algunos de los mejores expertos del mundo los asuntos más candentes de su día a día. La convocatoria es un éxito y tras el evento, las puertas de los clientes potenciales quedan abiertas para el organizador, considerado ahora, un «amigo de la casa»*

Cuando la convocatoria es el punto crítico para el éxito de un evento es imprescindible investigar los hábitos y las actitudes del público convocado. Hay eventos que pueden atraer a su audiencia con el gancho de un magnífico menú. En otros, la garantía de obtener un regalo seguro puede ser suficiente. Sin embargo, hay públicos para los que los atractivos que pueden pagarse con dinero no son suficientes, colectivos de alto nivel adquisitivo cuyos intereses se mueven en otra dirección. Es entonces cuando la creatividad (y la sensibilidad hacia el colectivo convocado) juega un papel crucial y una sesión de formación muy particular o una programación de actividades realmente exclusiva (de esas que no pueden conseguirse sólo con dinero) pueden ser la clave de un evento realmente eficaz.

### **JORNADAS DE PUERTAS ABIERTAS**

Evento mediante el que una empresa abre sus instalaciones de forma total o parcial a colectivos de su entorno con el fin de que éstos se fami-

liaricen con su actividad, instalaciones o procesos de producción y, así, reforzar sus relaciones mutuas.

Las jornadas de puertas abiertas son una herramienta muy útil para fortalecer el corporativismo de los trabajadores de una empresa implicando a sus familias en un evento de carácter eminentemente lúdico a través del cual los familiares del trabajador conocen su puesto de trabajo y su función dentro del entramado empresarial. El orgullo de pertenencia, el protagonismo de los trabajadores y el descubrimiento de que todo eslabón es clave en la cadena productiva hacen de éste un evento de carácter muy motivador muy utilizado en aniversarios de empresa, inauguración de nuevas instalaciones y en la puesta en marcha de nuevos procesos productivos.

En ocasiones, estos eventos, dirigidos a autoridades y medios de comunicación, se utilizan para transmitir valores relativos a la imagen que la empresa proyecta hacia el exterior, modificando actitudes (ante procesos de producción conflictivos o supuestamente contaminantes, por ejemplo) y alterando el estado de la opinión pública.

#### **Una empresa química bajo sospecha**

*A raíz de una avería, una importante empresa química es objeto de un ataque mediático que pone en entredicho sus sistemas de seguridad y su política medioambiental. Ante tal circunstancia y aprovechando la fecha del aniversario de la inauguración de la planta accidentada, la compañía decide organizar una jornada de puertas abiertas a la que se ha invitado a toda la población de su área de influencia. Un almuerzo popular, juegos para los más pequeños, música en vivo y acciones de animación de todo tipo sirven de envoltorio a una visita guiada a la fábrica en la que se explican con detalle tanto los procesos de producción desarrollados como los sistemas de seguridad establecidos y de reciclado de desechos y aguas residuales. La asistencia tanto de autoridades locales como de responsables del Ministerio de Industria favorece la presencia masiva de los medios de comunicación que se hacen eco de las explicaciones facilitadas por la dirección de la compañía.*

#### **ACTOS PROTOCOLARIOS**

Los actos protocolarios son aquellos de cualquier índole que están directamente condicionados por la presencia de autoridades y que suponen la aceptación de unas normas de conducta establecidas (el llamado protocolo) que afectan tanto a los contenidos como a la forma del propio evento.

El protocolo no son más que un conjunto normas de conducta establecidas con el fin de facilitar pautas de comportamiento comunes a los participantes en un evento. En general todas las organizaciones cuentan con

su particular protocolo que es consecuencia de su propia cultura organizativa, pero aquí, cuando hablamos de actos protocolarios, nos referimos a aquellos en los que participan autoridades de alto nivel de organismos o instituciones oficiales cuyo trato está pautado de antemano por estas normas.

Muchos actos de empresa buscan la asistencia de autoridades de alto nivel porque el carácter noticiable de su presencia puede funcionar como elemento multiplicador de la notoriedad del propio evento a partir de su difusión a través de los medios de comunicación.

## INAUGURACIONES

Son aquellos eventos de empresa cuyo objetivo es hacer pública la apertura oficial de un establecimiento, edificio u obra.

Las inauguraciones pueden constituir una poderosa herramienta de marketing ya que, en muy pocas ocasiones, se dispone de tanta atención por parte de los medios como en el momento de la apertura. En muchas ocasiones, las inauguraciones incorporan un fuerte contenido protocolario como consecuencia de la presencia de autoridades de todo tipo.

## ROAD SHOWS

Los Road Shows o eventos itinerantes son aquellos actos de empresa que se caracterizan por celebrarse consecutivamente en varios lugares distintos facilitando así la asistencia de colectivos geográficamente dispersos.

Los Road Shows se suelen plantear cuando el público objetivo de un evento es muy grande y se encuentra disperso geográficamente lo que encarece sobremanera el coste de la convocatoria. El hecho de replicar un mismo eventos en diferentes localizaciones acarrea importantes ahorros de producción y facilita la asistencia a públicos que no estén especialmente motivados por la convocatoria y que, en otro caso, no asumirían el esfuerzo de un desplazamiento mayor (consumidores o clientes, por ejemplo).

## ANIVERSARIOS DE EMPRESA

Los aniversarios de empresa, son una magnífica excusa para que una empresa se relacione con los colectivos de su entorno en un marco de cordialidad y complicidad.

Celebrar un aniversario «redondo», diez, veinticinco, cincuenta o cien años, es una magnífica excusa para captar la atención del entorno de una compañía y, en especial la de los medios de comunicación y las noticias, debidamente tratadas, pueden ser la publicidad más creíble de una

empresa (y además a muy bajo coste). Un aniversario de empresa es una magnífica ocasión para reforzar la relación de los empleados con la compañía, para estrechar lazos con los clientes o con los proveedores, para refrescar la relación de la dirección de la empresa con las autoridades o con los medios de comunicación.

#### VIAJES DE INCENTIVO

Los viajes de incentivos son aquellos eventos de empresa que utilizan el atractivo turístico que comporta un viaje como elemento dinamizador del mensaje a comunicar.

Premiar a los mejores clientes, incentivar a los vendedores más destacados o a los empleados más eficientes puede requerir de un «regalo» tan especial como un viaje. Viajar es fantasía, es hacer realidad los sueños, es salir del contexto profesional habitual para vivir una experiencia inolvidable y, asociada a ella, la imagen del anfitrión, la imagen de la empresa y de sus responsables.

#### EVENTOS ESPECIALES (OTROS EVENTOS)

Como mencionaba anteriormente cualquier clasificación acarrea una simplificación y en el caso de los eventos de empresa esta simplificación puede ser especialmente grave.

Fiestas promocionales: ¿Qué sería de las empresas que comercializan bebidas alcohólicas o tabaco sin las fiestas promocionales? Las fiestas promocionales, dirigidas a consumidores potenciales, líderes de opinión o clientes tienen por objeto comunicar las bondades de un producto o servicio, transmitir valores asociados a su imagen de marca y, en muchos casos, la prueba real del producto en las mejores condiciones posibles. Todo asistente a la fiesta, una vez concluida ésta debe haber mejorado su actitud ante la marca o producto objeto de la fiesta y, en el límite, desear su compra o su consumo de forma más o menos inmediata.

Entregas de premios: Para muchas compañías (véase el mundo editorial, por ejemplo) la convocatoria y posterior entrega de premios es una magnífica excusa para atraer la atención de los medios de comunicación y transmitir, a través de ellos, mensajes concretos hacia su entorno. ¿Qué sentido tendrían los afamados Premios Planeta de literatura sin el despliegue mediático que genera su gala anual de entrega de premios?

Banquetes, festivales infantiles, desfiles de moda, cenas de Navidad (sí, las cenas o almuerzos de Navidad también son eventos de empresa que transmiten información a los empleados de una compañía), actividades de Team Building, conferencias, banquetes con clientes o proveedo-

res, exposiciones, etc. también son eventos de empresa y muchos de los que están leyendo estas líneas dirán, con toda la razón, que no son actos menores y es cierto. Cada colectivo tiene unas necesidades distintas y una personalidad peculiar y cada empresa resuelve sus necesidades de comunicación de la forma que considera más eficaz. Lo que para unos es un evento fundamental para otros puede carecer de toda importancia. No hay reglas fijas y está bien que así sea. Nada es estándar y si hablamos de eventos de empresa, menos.

Cada empresa tiene sus productos o servicios, sus particulares canales de distribución, su especial cartera de clientes y sus propios consumidores. Cada empresa tiene unos mercados en los que compite y una competencia con la que lucha. Cada empresa tiene unas necesidades de comunicación muy específicas. Si la industria de los eventos especiales se ha desarrollado tanto en estos últimos años y si algunas empresas han creado departamentos propios de organización de eventos es porque los eventos de empresa, en cualquiera de sus muchas y variadas formas, satisfacen necesidades concretas de comunicación de una forma eficaz y rentable.

#### **4. Eventos como herramienta de marketing**

##### *4.1. Eventos en el marketing mix*

Los eventos de empresa se han incorporado con fuerza a la gama de instrumentos con que cuenta una empresa para desarrollar su política de comunicación:

- Eventos de empresa
- Publicidad
- Marketing promocional
- Marketing directo
- Relaciones Públicas
- Otras herramientas (trade marketing, etc.)

Los eventos han experimentado en los últimos años grandes crecimientos (tanto en número como en volumen de inversión) debido a circunstancias muy concretas:

- La creciente saturación del mercado publicitario, que dificulta a las marcas comunicarse de forma eficaz con los consumidores.
- La segmentación creciente de los mercados (en los que los productos cada día se adaptan a las necesidades de grupos más específicos de consumidores).

- La oferta indiferenciada de productos que exige la promoción de diferencias subjetivas asociadas a la imagen de marca.
- La creciente importancia del factor humano como elemento clave de relación de la empresa con su entorno y en especial, a nivel interno, con el personal propio y, a nivel externo, con los interlocutores comerciales de la empresa.

Nuevas necesidades de comunicación, sectores clave del entorno empresarial, mensajes complejos,... hoy los eventos son un apoyo imprescindible en la política de comunicación de las empresas y se han convertido en piezas imprescindibles en la relación de la empresa con ciertos colectivos de su entorno.

#### 4.2. *Los eventos como estrategia de marketing*

Hay eventos que nacen como respuesta a las necesidades estratégicas de una compañía con respecto a una marca o producto determinados. En muchas ocasiones, en eventos, «el medio es el mensaje», el evento, en sí mismo, es parte imprescindible de aquello que el organizador quiere comunicar a su público. Veamos un par de ejemplos.

##### EVENTOS CON FINES PUBLICITARIOS

En algunas ocasiones y ante el panorama del mercado publicitario tradicional, algunas compañías apuestan por los llamados medios no convencionales (de publicidad). Los eventos son medios no convencionales. Hacer publicidad a través de eventos no es fácil. Si somos conscientes del alto coste por impacto de un evento deberemos, de entrada, intentar multiplicar la difusión de nuestro evento de forma que la rentabilidad de la acción alcance niveles comparables con los de la publicidad de toda la vida. Para ello, la solución es aprovechar el poder de difusión de la prensa, hacer de nuestro evento una noticia de interés para los medios de comunicación y así, a través de ellos, llegar al gran público y conseguir el impacto publicitario perseguido. Pero crear una noticia no es fácil. Los medios de comunicación tradicionales viven de la publicidad y «venderles» una noticia para obtener «publicity» no es fácil. Si el carácter publicitario de nuestro evento es demasiado evidente, ningún medio difundirá nuestro evento si no hay un pago de por medio. Pero estamos hablando de eventos como medios no convencionales de publicidad por lo que ¡creatividad al poder!, eso sí, no incurramos en el error de pensar que si utilizamos eventos para hacer publicidad nos ahorraremos dinero. Probablemente el coste de los

medios que difundan nuestro evento sea muy bajo pero el coste de producción del mismo, si queremos asegurar el éxito, no será mucho menor al de una campaña de publicidad convencional. Hay excepciones (insisto: ¡creatividad al poder!) pero son escasas.

#### EVENTOS COMO CREADORES DE IMAGEN: LAS MARCAS DE LUJO

Si hay una categoría de productos especialmente sensible a los eventos de empresa esa es la de las marcas de lujo. Los productos de lujo necesitan posicionar sus marcas en un espacio muy peculiar del particular archivo mental de sus potenciales consumidores. El lujo es un concepto abstracto asociado a la exclusividad y a la riqueza material relacionado con estilos de vida en los que imperan elementos lúdicos como el ocio, las fiestas, los viajes o los personajes populares como las estrellas de la canción, la moda o el espectáculo.

Las empresas que comercializan productos de lujo utilizan los eventos como elementos dinamizadores de su imagen de marca asociando, a través de estos actos, sus marcas a aquellas actividades, personas o estilos de vida, que hacen deseables sus productos a los segmentos de consumidores a los que se dirigen.

El caso más emblemático es de las marcas de alta costura que, con sus desfiles en París, Nueva York, Milán o Londres, proyectan una imagen exclusiva de sus marcas que se transmite directamente a los otros productos que tales marcas comercializan como fragancias o complementos de moda que, mucho más asequibles que la alta costura, constituyen el principal negocio de sus empresas.

#### 4.3. *Limitaciones de los eventos como herramienta de comunicación*

Pero los eventos, nos guste o no a los que nos dedicamos a ello, no son la solución idónea para todos los objetivos de comunicación. Sus propias características definen sus limitaciones. Veámoslas:

- Tamaño del target: cuando el público objetivo es de tal dimensión que los resultados posibles no justifican el coste de organización del evento. Por ello para grandes públicos objetivos y en función del tipo de información a trasladar se utilizan otro tipo de medios como son la publicidad tradicional, las promociones, los actos de relaciones públicas (mediante los cuales a través de la prensa llegamos al gran público) o el patrocinio de grandes eventos.
- Alto coste por impacto: tal como ya he apuntado anteriormente, a la alta efectividad de los eventos va asociado un alto coste por im-

pacto que, en muchos casos puede desaconsejar la utilización de esta herramienta, especialmente, para la transmisión de mensajes sencillos que, probablemente pueden canalizarse a través de medios alternativos menos costosos.

- Por último, el directo: como he comentado anteriormente, ofrece sólo una oportunidad única para la comunicación: Si no disponemos del tiempo necesario para una correcta planificación, del presupuesto imprescindible que garantice un evento eficaz o no estamos seguros del efecto que el evento puede causar sobre nuestro público, debemos valorar la posibilidad de suspender el acto o posponerlo hasta que las circunstancias cambien a nuestro favor.

## 5. En definitiva...

La gran fuerza de los eventos reside en el tipo de comunicación que se establece, en directo, cara a cara, y es esta condición de actos en vivo la que, a su vez, genera un proceso de producción muy delicado que exige de una rigurosa planificación que minimice el riesgo que supone cualquier actividad en directo.

Hay ciertos elementos clave que el gestor de un evento debe observar para lograr un evento eficaz y rentable:

- Conocer bien al público objetivo y, si es necesario, investigarlo.
- Establecer unos objetivos de comunicación claros, alcanzables y medibles.
- Transmitir el mensaje de forma clara.
- «Envolver» el evento de elementos que refuercen el mensaje.
- Establecer y cumplir un plan de producción del evento realista.
- Demostrar su rentabilidad (evaluación).

En definitiva, los eventos de empresa son una eficaz herramienta de comunicación especialmente útil para la transmisión de mensajes complejos debido a la implicación personal que generan en su audiencia. Los eventos hacen vivir el mensaje.

Los eventos son, con toda probabilidad, la herramienta de comunicación que manejan los departamentos de marketing con un mayor coste por impacto pero, en contrapartida, son también el medio que genera, con diferencia, impactos de mayor calidad. Cuanto más evolucionan los mercados, las industrias, la competencia, los productos, mayor es la necesidad de las empresas de establecer canales sólidos de comunicación con los colectivos de su entorno. Los eventos no son la panacea para todas las nece-

sidades de comunicación de las empresas pero, para alcanzar ciertos objetivos, son la herramienta más eficaz y rentable que nos proporciona el marketing actual.

## **Bibliografía**

TORRENTS, R. (2005). *Eventos de Empresa. El Poder de la comunicación en vivo*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.



# Estado actual y tendencias del sector de los congresos, eventos y ferias

*Eric Mottard*

Si un sector se ha desarrollado en los últimos diez años, será el de la organización de eventos. Las empresas han «descubierto» este formato de comunicación y lo están abrazando. Hablamos de un sector reciente y por tanto imperfecto y todavía en el camino de la profesionalización, pero ya muy importante a nivel económico y cada vez más, a nivel estratégico también, como veremos a continuación.

## **1. El poder de la comunicación en vivo y su adecuación con las tendencias de marketing**

Si uno hubiera preguntado hace 10 o 15 años a un director de marketing qué herramientas de comunicación tenía a su alcance, probablemente los eventos ni hubieran sido citados como respuesta. Los eventos corporativos han tenido un desarrollo clarísimo en la última década. ¿De dónde viene esta pasión repentina?

### *Saturación de los medios tradicionales*

Un sinnúmero de estudios han explicado la saturación que vive el consumidor de hoy, sometido a varios miles de impactos de tipo publicitario cada día (las cifras varían, pero ciertos estudios la estiman en más de 5.000 im-

pactos diarios). Además de una pérdida de impacto, resulta que el consumidor se esfuerza por evitar la publicidad (desde los aparatos que permiten saltar las publicidades en la televisión hasta la técnica más casera de ir a buscarse un yogurt durante la pausa publicitaria).

En este contexto, comunicar con impacto requiere (además de muchísima creatividad publicitaria) buscar otros formatos, que aseguren la atención del público. Las técnicas son muchas (product placement en series de televisión, en videojuegos, sponsoring de eventos culturales...), pero los eventos son sin duda la herramienta perfecta en este contexto: un asistente a un evento está atento durante minutos o incluso horas, comparado con los 30 segundos de una cuña televisiva que el consumidor intentará evitar. Y un detalle importante: el asistente a un evento ha decidido venir, quiere recibir el mensaje. Un cambio radical comparado con la publicidad impuesta.

### *Del producto a la experiencia*

Puede ser la tendencia más clara en marketing, los últimos años. Libros de marketing explican este fenómeno (por ejemplo, por la tendencia sociológica a buscar estilos de vida más que posesiones, o por la dificultad de diferenciarse por los productos, en nuestro mundo hiper-competitivo), pero centrémonos en el resultado: las marcas no comunican atributos o productos, sino que ofrecen (y comunican) experiencias. BMW vende placer de conducir, no coches; Ikea vende el disfrute del entorno del hogar, no muebles, etc,

Y si una marca quiere transmitir una experiencia, ¿qué mejor que hacer vivirla? Cuando Nike quiere comunicar deporte apasionado, sin límites, intenso, crea una publicidad en la cual dos equipos de tres jugadores juegan al fútbol con una regla: el primero que marca, gana. Y para hacer vivir esta experiencia de verdad, monta un torneo itinerante en el cual los consumidores se pueden inscribir para vivir esta «experiencia Nike». Y si los consumidores no pueden asistir, les enseñaremos el evento. Así lo hace J&B con sus eventos «Nightology», fiestas muy creativas a las cuales sólo asisten unos miles de personas, pero que se ponen en carteles en la calle, incluso de ciudades en las cuales la fiesta no se celebra. El objetivo es decir algo como «¿Has visto lo que es la experiencia J&B? Así reinventamos la noche». La creación de un evento es un paso puramente lógico para una marca que quiere transmitir una experiencia.

### *Marketing relacional*

Las marcas tenían consumidores, ahora quieren relacionarse con personas, conocerlas, adaptar sus productos a sus estilos de vida. El marke-

ting relacional se ha impuesto como una prioridad para las empresas. Y en este contexto también, los eventos son una herramienta perfecta. Permiten captar datos de potenciales clientes a los cuales ofrecer un test-drive ulteriormente, permiten conocer en directo su opinión del producto y sus sugerencias, permiten establecer una relación personal de calidad. Son la herramienta relacional por excelencia (aunque obviamente no permitan relacionarse con miles de personas).

### *Integrarse en la vida de la gente*

Es uno de los mandamientos que las famosas «marcas emocionales» según Kevin Roberts de Saatchi & Saatchi, estas marcas que enamoran a sus clientes. Ya no dejarse ver (número de impresiones de publicidades o de logos) sino hacer sentir su presencia, integrarse en la vida de la gente. Y los eventos o formatos de comunicación en vivo permiten esto de forma perfecta. Cuando Movistar monta el espacio cultural Espacio MoviStar, entran en la vida de los consumidores. Pero el mejor ejemplo de esta integración en la vida puede ser el street marketing, acciones en las cuales una marca monta una animación en la calle (el portal de encuentros Meetic montando una búsqueda del príncipe en las calles por ejemplo). La comunicación ya no es distante, en un frío 4x3 en una pared, sino en la calle. Son eventos pequeños, pero son eventos.

### *Los límites de los eventos*

Si los eventos son una herramienta de marketing de importancia creciente, que se adecua muy bien a las necesidades de las empresas de hoy, no son omnipotentes. Tienen una doble limitación: no son y difícilmente podrán ser, tan masivos como la publicidad de hoy y son muy caros por impacto (una publicidad cuesta pocos céntimos por impacto, un evento cuesta en general decenas, o cientos de euros por persona). Los eventos son ante todo una herramienta para comunicar un mensaje a un público muy selecto que, idealmente, repercutirá este mensaje o multiplicarán su impacto: la prensa, los distribuidores, los comerciales, grandes clientes, líderes de opinión.

Por esto, a pesar de su poder, apenas se oyen voces abogando por el «todo evento»: un evento es un componente de una campaña de comunicación.

## 2. Los eventos corporativos: tipos y nuevos formatos

### 2.1. *Los clásicos*

Algunos eventos se encuentran hoy en casi todas las empresas. Sin entrar en definiciones extensas, aquí recordamos sus características y evoluciones recientes.

#### CONVENCIÓN

Suele ser un evento con mucha carga emocional y motivacional, en el cual las reuniones se completan con actividades de grupo y cenas o fiestas. Probablemente los más destacados son los de marcas de coches, que pueden ser «back-to-back» (es decir que durante un mes o más, se suceden grupos de concesionarios y periodistas, en una multitud de mini-eventos de 2 días). La evolución más notable en los últimos años ha sido la tendencia de hacer convenciones más pequeñas, por ejemplo sustituyendo la gran convención nacional en más encuentros más pequeños, por ejemplo regional. No se trata de un cambio generalizado pero sí, de una tendencia creciente, cuyo objetivo es permitir una comunicación más cercana.

#### VIAJE DE INCENTIVO

Suele ser el premio de un «concurso» entre el equipo comercial (concurso que suele dar lugar a una animación a lo largo del año para mantener la tensión entre la fuerza de ventas de una empresa). Este evento motivacional tiene que ser excepcional, ser algo que «no se pagarían por sí solos». Una evolución reciente ha sido el hecho de cambiar eventos de puro turismo en eventos de comunicación, tematizados y originales. Un viaje de lujo pasivo en un palacio de París con sus visitas de la ciudad, se puede así transformar en un juego de equipo tematizado con el «Código Da Vinci», que permite conocer la ciudad de forma muy diferente y experiencial.

#### FIESTAS DE EMPRESA

Sea una fiesta de Navidad, una actividad outdoor para celebrar el verano, un torneo de deporte, una jornada de puertas abiertas para empleados y familia, hablamos de eventos sin gran concepto de comunicación (generalmente) pero en los cuales el toque humano y la diversión, son esenciales. Aquí también, hemos notado en los últimos años una tenden-

cia de buscar la actividad de grupo original, sorprendente. El hecho de rodar una película entre todos los miembros de la empresa, por ejemplo, transformar una pura cena de Navidad en un ejercicio de cohesión de equipo muy efectivo, y permite a la empresa hacer vivir una experiencia diferente.

#### ASISTENCIA A FERIAS

Es un mini-evento, con su objetivo de comunicación, su decoración, su catering, su convocatoria, y un presupuesto importante (puede ir a los cientos de miles de euros). Si tienen originalmente un objetivo de venta, se convierten a menudo en una perfecta plataforma de RR PP, una ocasión de salir en prensa, tomar el pulso del mercado, y simplemente «hacerse ver». Y la feria que era una plataforma de venta se ha transformado en un encuentro del sector muy completo, combinando acción comercial, formación (los programas formativos de las ferias son hoy muy completos, en un intento de atraer visitantes), y mucho networking. Una evolución reciente en el mercado ferial ha sido la guerra por captar la atención (realizando animaciones, cócteles, ruedas de prensa). Finalmente, otro cambio destacable es la creciente organización de contactos comerciales que realizan las propias ferias, invitando a grandes clientes del sector, con todos gastos pagados, y organizando las citas con los expositores, para asegurar que éstos consigan buenos contactos comerciales.

#### PARTICIPACIÓN EN CONGRESOS

Especialidad del sector farmacéutico, estos eventos consisten en que un laboratorio invite a unos médicos al congreso de una sociedad médica. La participación del laboratorio puede incluir una cena para sus invitados, un stand en la zona expositiva, la esponsorización del congreso... Entre los cambios recientes destaca el hecho de que cada vez más laboratorios realizan sus propios eventos de formación de médicos, saltándose así los congresos que en muchos casos acaban siendo plataformas muy caras y poco flexibles para estos laboratorios.

#### REUNIONES INTERNAS

Sea una reunión «off-site» (fuera de la oficina para romper la rutina y fomentar la creatividad) o un «kick-off» (lanzamiento de un proyecto), hablamos de reuniones sencillas sin mucho concepto creativo. Facilitación y técnicas para fomentar la participación suelen ser las claves. Más que evolucionar en los últimos años, estos eventos han ganado importancia:

las empresas se han dado cuenta de que es importante asegurar un buen entorno para conseguir reuniones productivas y creativas, y han dedicado más atención al entorno, al formato de las reuniones internas.

#### ROAD SHOW

Uno de los grandes desarrollos de los últimos años, se trata de un evento itinerante con el cual la marca se acerca a sus clientes o distribuidores. Es un buen complemento de una campaña de publicidad (la publicidad crea interés en el producto, el road show permite ver y tocar el producto). Un cambio todavía incipiente en nuestro país pero ya muy establecido en otros como EE UU es la utilización de vehículos especiales para facilitar la logística: por ejemplo, un trailer puede incluir todo un entorno de la marca y en cada «parada», se abre para que los visitantes puedan subir. La logística se simplifica mucho y ya no hace falta montar todo en cada etapa.

#### RUEDA DE PRENSA

Es una manera de dar relevancia a la noticia y así salir en medios. Tradicionalmente ha sido un evento poco creativo (atril + proyección + obsequios). Conseguir aforo (los periodistas son muy solicitados) es la clave. La búsqueda de impacto hacia los periodistas lleva cada vez más las marcas a buscar formatos sorprendentes, como un talk-show en una discoteca o una actividad sensorial para los periodistas.

#### LANZAMIENTO DE PRODUCTO

El «bautizo oficial» del producto pretende aprovechar su novedad para posicionarse en el mercado. Suelen ser eventos muy creativos que ponen en escena el producto, su posicionamiento, sus valores. En los últimos años, este evento que se solía basar en un impresionante *reveal* (momento en el cual se desvela el producto) se han convertido en completas experiencias de marca, en entornos cada vez más sensoriales y originales que recrean los valores de la marca.

#### JUNTA DE ACCIONISTAS

Son un evento poco creativo pero legalmente necesario, que se caracteriza por su exigencia de protocolo y de seguridad, y una puesta en escena generalmente muy cuidada a nivel de audiovisuales. En los últimos años, se han visto complementados por formatos virtuales (streaming del

evento para su difusión por Internet por ejemplo), para permitir su difusión al máximo número de accionistas.

## 2.2. *Formatos más innovadores*

Respondiendo a las nuevas prioridades de comunicación de las empresas, nuevos formatos de eventos han salido en los últimos años, aportando un nuevo abanico de opciones creativas a las marcas.

### LA FERIA PRIVADA

A diferencia de la feria de todo un sector, este formato consiste en que una única empresa (o a veces una empresa y sus proveedores o Partners) realice una exposición de sus productos. Cada línea de productos tiene su zona y sus stands, pueden haber sesiones formativas también. Si la marca tiene una «masa crítica» (lo han hecho empresas como Apple, General Electric, Oracle, etc.), es una gran manera de demostrar su potencia y dar a conocer todos sus productos, con un protagonismo total de la marca.

### EL STREET MARKETING

Entre eventos y animación, este formato consiste en acciones de calle, generalmente sorprendentes, con las cuales la marca interactúa con su público de manera informal. Suele poner en escena unos valores de la marca. Podemos citar por ejemplo Kiwi, que paseó por las calles con un zapato enorme encima de un coche, recordando que era necesario mantener en buen estado sus zapatos (con la crema Kiwi, claro). O, más estructurado, Timberland que proponía a los transeúntes subirse a un camión refrigerado para probar sus abrigos. Estas mini-acciones, de presupuestos generalmente bajos, impactan por la sorpresa que generan.

### TIENDAS EFÍMERAS (O «POP-UP»)

La tienda se mezcla con el evento... Este formato consiste para una marca abrir una tienda para una duración limitada (generalmente corta, unas semanas), decorarla y ambientarla de forma muy especial y crear la sensación («sólo tienes unas semanas para visitar nuestro entorno de marca»). Marcas como Swatch, Nike, Fiat, han utilizado este formato. Más que un objetivo de venta, estas tiendas son una manera de hacer vivir una experiencia de la marca. A menudo estas tiendas efímeras cuentan con unas animaciones o espectáculos. El concepto se ha ampliado

incluso a licores (Chivas y Cointreau por ejemplo, han abierto espacios lounge efímeros).

## EL EVENTO CULTURAL PROPIO

La esponsorización es una manera clásica de asociar su marca con los valores de una actividad deportiva o cultural (Rolex esponsoriza torneos de golf, por ejemplo). Pero las marcas, ansiosas de tener el máximo protagonismo posible y no contentas quedarse como mero esponsor, han empezado a producir sus propios eventos culturales o deportivos. Sea Nike con sus torneos de fútbol 3\*3, MoviStar con su Espacio MoviStar, Red Bull con el Red Bull Air Race, la marca ya no es un actor externo que aporta financiación, sino el creador del evento. Resultado: un protagonismo total de la marca y una adecuación total de las actividades con la marca, puesto que ésta las ha elegido...

## LA FORMACIÓN A CLIENTES

¿Cómo seducir a clientes cada vez más solicitados? ¿Cómo aparecer como un «partner» y no un mero proveedor? Una solución perfecta a este problema ha sido, en los últimos años, el hecho de simplemente aportar valor a sus clientes. Por ejemplo, Microsoft monta sesiones de formación para ayudar a los programadores a trabajar mejor, en eventos que no mencionan los productos Microsoft. Las «48 Horas con Telefónica» incluyen una parte formativa importante. Son eventos que los clientes aprecian (les ayuda y no tienen esta presión del intento de venta) y que mejoran muchísimo la relación cliente-proveedor. En otros casos hablamos de formación técnica sobre los productos de la empresa, un formato menos «desinteresado» pero también positivo.

### 3. Tendencias en los formatos y tipos de eventos

El mundo cambia, la comunicación también... ¡y lógicamente los eventos también! Destacamos aquí algunas evoluciones recientes:

#### 3.1. *La comunicación toma el protagonismo*

Puede parecer una formulación extraña, en un sector supuestamente dedicado a comunicar. Expliquemos cómo, en dos tipos de eventos diferentes:

Es supuestamente un evento en el cual se transmiten mensajes de forma impactante. ¿Así es realmente? Nuestro sector se da cuenta que sigue comunicando como lo hemos hecho siempre: poniendo a la gente en salas en configuración teatro durante horas, y enseñarles largas presentaciones con transparencias, un formato que sabemos que no es efectivo. Como lo nota Maarten Vanneste en su imprescindible libro «Meeting Architecture», casi todo el presupuesto, el talento, el tiempo de organización se dedica a puntos logísticos (gestión hotel, transporte, salas, cena de gala) y cerca de cero al contenido y a cómo se transmite. El *meeting* de mañana comunicará de nuevas formas integrando conocimientos psicológicos, sociológicos, neurológicos, de RR HH, de técnicas de comunicación. Este cambio está sólo empezando ahora pero es un cambio imprescindible para la efectividad, y por tanto el futuro, de nuestro sector. Iniciativas como Meeting Architecture (de Maarten Vanneste), Meetovation (de VisitDenmark) o LearningLab Denmark son los pioneros de este movimiento.

### **Algunos ejemplos de nuevas técnicas de comunicación**

*El «PowerPoint + sala en teatro», gran clásico en nuestro sector cuando se trata de comunicar mensajes concretos, está poco a poco dando lugar a otros formatos. Vamos a salas en formato cabaret, a pequeños grupos de trabajo más que plenarias, a soluciones de reformulación de mensajes por los asistentes, a la concentración de la comunicación en pocos mensajes concretos, más que largas sesiones. Ejemplos:*

*Radionovelas / telenovelas. Para comunicar sobre la actividad de los cuidadores de personas, Saatchi & Saatchi Healthcare desarrolló una telenovela, poniendo en escena las problemáticas de esta profesión.*

*Talk Show. Para presentar su nuevo Corsa a periodistas, Opel apostó por un formato de talk show, entrevistas distendidas con expertos en tendencias sociológicas, con el diseñador de la marca, con su director de marketing. Una manera mucho más amena de transmitir los mensajes.*

*Los sentidos. Mejor que una presentación formal, ¿por qué no vivir el producto? Es lo que hizo Global Events para Renault, en la presentación del nuevo Clio en el 2006: los periodistas, con los ojos tapados, experimentaron el coche con los cinco sentidos; ¿qué sonido hace? Qué tacto tiene el habitáculo? Una manera interesante de vivir el coche.*

*Open Space. El conocimiento está en la sala... este formato consiste en que los asistentes a una reunión formulen sus preguntas o problemas y que los otros asistentes comenten con ellos estas preguntas. Este formato se utilizó por ejemplo en la reunión europea de MPI en Londres, 2008.*

*Logo Serious Play... y el juego en general. La legendaria marca ofrece a empresas talleres de formación, creatividad o ayuda en la formulación de problemas, todo esto basado en los famosos ladrillos de la*

*marca. Más allá de esto, se reconoce cada vez más el valor del juego para comunicar o para solucionar problemas de empresas.*

*Speed dating. Un objetivo clave de los eventos es crear relaciones, hacer nuevos contactos. El formato más práctico para ello se está empezando a aplicar en eventos: el Speed dating, o una sucesión de reuniones de 3-5 minutos que permiten establecer el contacto y posiblemente acordar encuentros ulteriores. Este formato, inspirado de las citas para encontrar pareja, se ha utilizado por ejemplo en reuniones para fomentar relaciones comerciales entre empresas españolas y portuguesas.*

*Pecha Kucha. Este formato venido de Japón consiste en hacer presentaciones de 20 transparencias, que el presentador comenta en 20 segundos cada una. Esta simplificación extrema de los mensajes se utiliza regularmente en sesiones de creativos en los eventos «Pecha Kucha» que se organizan regularmente en Barcelona.*

## EL «EVENTO ESPECIAL»

La presentación de producto, celebración de empresa, algunas convenciones... se ha tendido a convertir en los últimos años en un espectáculo, una fiesta. Animado por la innovación técnica (proyección alta definición, LEDs, cabezas móviles y otros efectos especiales), el evento especial buscaba impresionar más que comunicar algo claro. La situación económica difícil de este 2009, pero también una toma de conciencia de que la cantidad de vatios o la belleza de una decoración no suponen una buena comunicación, hacen evolucionar los formatos a algo más sencillo, más centrado en lo esencial: la transmisión y asimilación del mensaje, la interacción entre los asistentes. Impresionar sigue interesante pero no es suficiente...

### 3.2. La medición del impacto de los eventos (ROI)

Es un tema pasional que divide a los devotos («es imprescindible poder medir y demostrar el impacto de los eventos») encabezados por el European ROI Institute y los agnósticos («la medición no se mide», o «el evento tiene un impacto muy fuerte, a medio plazo, que no se puede cuantificar», dicen muchas agencias). Las empresas van pidiendo mejor conocimiento de lo que les aportan los eventos, aunque muchas reconozcan la dificultad del ejercicio. Pero sin duda, es una dirección en la cual nuestro sector tendrá que ir, al tener como clientes empresas cada vez más obsesionadas por el control del gasto, la medición de sus acciones. Un malentendido que los defensores de la medición empiezan a aclarar es que esta medición no significa poner un valor en euros al resultado del evento (algo muy complicado). Se extiende la idea de que esta disciplina supone definir objetivos claros a alcanzar en el evento, organizar todo el evento

con estas metas en mente y finalmente medir los resultados alcanzados (que pueden ser simplemente recuerdo de los mensajes y su aceptación). Simplificando, hoy, el ROI significa organizar el evento para alcanzar un objetivo concreto, no para impresionar o tener a los asistentes satisfechos (algo que ha sido un fallo frecuente en los eventos de los últimos años). Parece obvio, pero no lo es. Y un ROI más financiero podrá seguir.

### 3.3. *Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa*

Un tema ético pero también de imagen, que se ha alzado alto en las prioridades de las empresas en los últimos años. La idea es sencilla: hacer eventos que no contaminen (demasiado) y que no afecten (idealmente ayuden) a las comunidades locales. Los ejemplos van desde la compensación del impacto en CO2 del evento (causado por el transporte de asistentes y material, el consumo eléctrico, entre otros), el hecho de donar elementos decorativos del evento a una asociación local, de utilizar productos locales para el catering, de tomar un hotel bien conectado al centro de convenciones, etc.

Si bien la concienciación es muy alta hoy, la puesta en práctica sigue siendo escasa, limitada principalmente a ejemplos de hoteles y espacios que ponen en marcha políticas verdes, especialmente por razones de ahorro de costes. Espacios como el Palau de Congressos de Catalunya, el de Valencia o el de Málaga han establecido techos fotovoltaicos o sistemas de reutilización de la energía, por ejemplo. El hecho de ver agencias y clientes seleccionar su ciudad o proveedor según criterios de sostenibilidad sigue siendo la excepción. Pero es el camino en el cual va el sector, sin duda alguna.

### 3.4. *Más eventos, más pequeños*

Si la gran convención nacional sigue siendo un clásico, las empresas tienden a adoptar formatos más pequeños (y por tanto, lógicamente, organizar más eventos). Formatos más «íntimos» permiten un mejor trato personal, una comunicación más directa, una mayor interactividad y participación de los asistentes... ¡todo lo que un evento está supuesto permitir!

### 3.5. *Viajes más cortos y más cerca de casa*

Encontramos aquí dos tendencias:

- La falta de tiempo: los profesionales están muy ocupados y conseguir que se queden en un evento varios días se ha vuelto compli-

cado. El incentivo que tendía a durar una semana dura unos días ahora.

- El menor atractivo de ir lejos: la democratización del viaje hace que ya no hace soñar un viaje a Tailandia. También los profesionales están cansados y un viaje muy cuidado, muy atractivo a Italia o Croacia puede resultar menos cansado, menos arriesgado que otro a Australia. La presión ecologista es otro factor a favor de los eventos cerca de casa.

Si combinamos estos dos fenómenos, y, llegamos a que un viaje cercano pero muy bien planteado, que hace vivir el destino de forma exclusiva y diferente puede ser más atractivo que un incentivo lejano.

### 3.6. *¿Llegarán los eventos virtuales?*

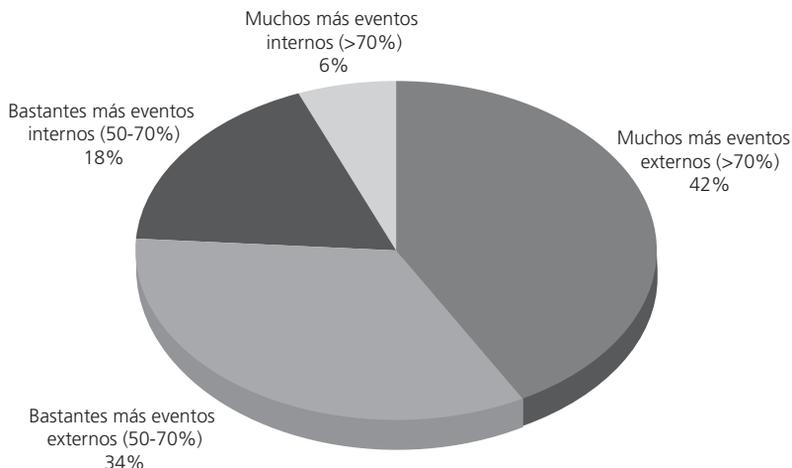
Varias veces (siguiendo la llegada de Internet, siguiendo la fiebre de «Second Life» entre otras), el mercado de eventos se ha preguntado cuándo llegará la sustitución del evento presencial por el virtual. No ha llegado todavía ninguna sustitución seria, pero la situación podría cambiar, por varias razones. Primero, porque la calidad ha mejorado muchísimo (incluyendo imágenes alta definición y sonido de alta calidad y que viene de «la persona que habla», más que un sonido único para toda la imagen). Segundo, porque las presiones presupuestarias (incluyendo la economía difícil de este 2009) lleva las empresas a buscar ahorros. Los laboratorios entrevistados para un informe sectorial de grupo eventoplus en febrero 2009 confirmaban que la definición de una política de eventos virtuales o de video conferencia estaba a la orden del día para todo este sector, que en muchos aspectos es vanguardista en nuestro sector. Una encuesta de ON24 Inc. en 2009 destaca que el 76% de grandes empresas dicen haber ya empezado a usar eventos virtuales (53%) o tener en mente usarlos (23%) para complementar y/o sustituir a eventos presenciales.

## 4. **Los clientes: descripción y evolución**

### 4.1. *Los eventos como herramienta de marketing*

¡Cuánto ha cambiado nuestro mercado de eventos en los últimos 10 años! Si al final de los años 90 organizar eventos seguía siendo responsabilidad de una secretaria espabilada siguiendo un *brief* que cabía en

un *Post-it*, si las empresas ni conocían siempre el sentido de «evento», hoy el mundo empresarial ha descubierto en los eventos una herramienta esencial, sea de comunicación, de venta, o de motivación y cohesión de equipo. Pero si son también una herramienta de RR HH (formación, motivación, cohesión de equipo), los eventos son ante todo una herramienta de comunicación externa, y tres cuartas parte de las empresas organizan más eventos externos que internos.



**Gráfico 1**

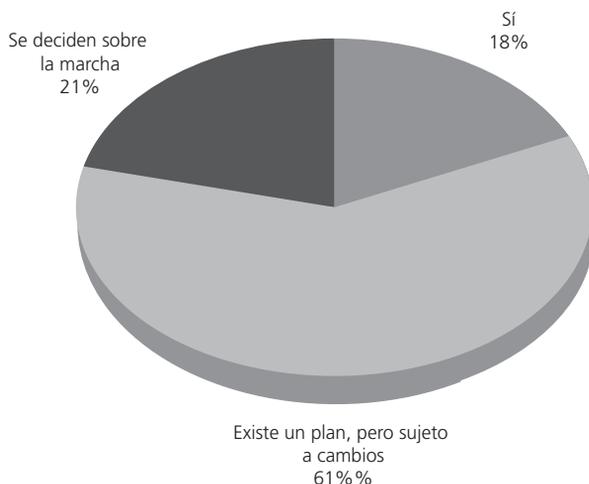
¿Su empresa organiza más eventos internos o externos? (empresas)

*Fuente:* Grupo eventoplus, 2008

Una manifestación clave de esta importancia es el paso que han tomado los eventos entre los presupuestos de marketing: según el estudio realizado por grupo eventoplus en 2008, los eventos representan una media del 22% de los presupuestos de marketing, una cifra comparable al 26% que el estudio de George P. Johnson estima a nivel internacional. Está claro: no hablamos de una herramienta anecdótica o secundaria, sino de una pieza esencial de cualquier plan de marketing.

Es cierto que la situación no es ideal, y muchos planes de marketing todavía no integran plenamente los eventos en su planificación anual, sino que se improvisa a menudo la organización de un evento cuando la empresa lo estima adecuado (ver gráfico 2). Pero aparte de este factor, los eventos son sin duda una herramienta de marketing reconocida, además

de un componente cada vez más importante de una política de RR HH. De hecho, los resultados de un estudio de mercado de grupo eventoplus apunta claramente a un carácter estratégico para las empresas, como se puede apreciar en el gráfico 4.



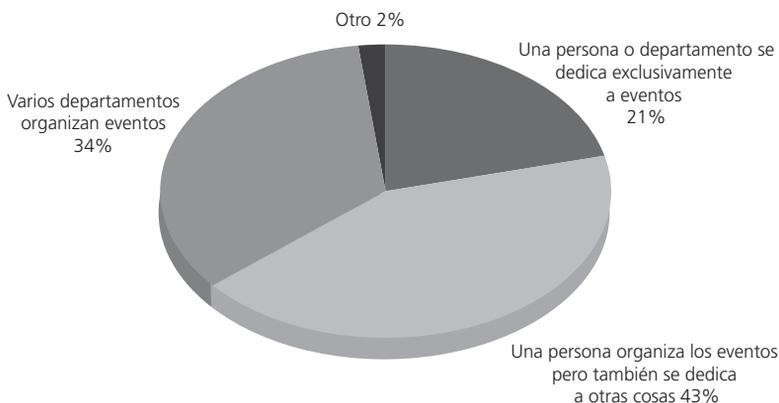
**Gráfico 2**

¿Vuestros eventos se planifican de forma anual?

*Fuente:* Grupo eventoplus, 2007

¿Qué sectores utilizan los eventos de forma intensiva?

- El sector automóvil (con sus impactantes y millonarios lanzamientos de coche)
- El farmacéutico (centrado en participar en congresos y realizar eventos de tipo formativo, muy restringidos por el «código deontológico» de Farmaindustria)
- El sector tecnológico (cuya complejidad de productos hace necesaria una comunicación directa)
- El sector del lujo (para el cual pasarelas y presentaciones privadas son más eficaces a la hora de crear imagen de exclusividad que cualquier publicidad)
- El sector financiero, cuyas grandes redes de oficinas tienen que animarse con incentivos y convenciones
- ... y cada vez más otros sectores.



**Gráfico 3**

¿Quién organiza los eventos en su empresa? (empresas)

*Fuente:* Grupo eventoplus, 2007

#### 4.2. *Los eventos como herramienta de motivación y formación*

Los eventos tienen también una importancia creciente en las políticas de RR HH de las empresas. Constituyen la principal (o única) manera de comunicar un mensaje de forma muy impactante (el plan del año por ejemplo), de salir de la rutina, de que los empleados se conozcan realmente. También son una de las mejores maneras de motivar a empleados. Incluso se empiezan a utilizar como herramienta para conocer a los empleados: analizar cómo gestiona un empleado en una actividad de grupo en un evento es una gran manera de conocer su personalidad real, fuera del papel que le confiere su cargo.

Si comparten problemáticas de organización, eventos internos y externos son bastante diferentes a nivel de claves del éxito. Si para una evento externo la calidad de imagen, la profesionalidad de organización, la elegancia son importantes, los eventos internos juegan su éxito esencialmente en el toque humano, una comunicación muy cercana e informal y mucho efecto de equipo.

#### 4.3. *Organización: la emergencia del «responsable de eventos»*

Una consecuencia de esta importancia es que se ha desarrollado la figura del «responsable de eventos», equivalente del clásico americano

«meeting planner» que tiene cualquier empresa con cara y ojos. Según un estudio de grupo eventoplus realizado en 2007 (ver gráfico 3), el 21% de las empresas cuentan con una persona o departamento que se dedica exclusivamente a coordinar los eventos de toda la empresa. Cualquier laboratorio, constructor automóvil, empresa informática, tiene su departamento de eventos. Otro caso frecuente (43%) es que la persona responsable de coordinar los eventos realice también otras actividades.

El responsable de eventos suele estar en el departamento de marketing, lo cual confirma el carácter comunicativo de los eventos, aunque obviamente en ciertos casos el departamento de RRHH cuenta con su responsable de eventos, cuyas responsabilidades se centran en eventos de carácter interno (celebraciones de empresa, formación...). Los beneficios de esta centralización en un responsable de eventos están claros: mejor poder de negociación con proveedores, posibilidad de reutilizar salas de una reunión cancelada para otro evento, pero ante todo consistencia de la comunicación que se realiza de la marca, y calidad de la organización (el *product manager* no sabe necesariamente organizar, ni siquiera comprar bien, un evento).

El responsable de eventos es así a menudo alguien que trabajaba en otra actividad (posiblemente marketing) y se especializó poco a poco en esta actividad de eventos, más que alguien con una formación específica en este campo.

#### 4.4. *El departamento de viajes también interviene*

Un evento es un evento...pero un viaje también. Y el gestor de viajes de la empresa, o su implant (estructura de la agencia de viajes instalada físicamente en la empresa) juega un papel importante. Pueden, según las empresas, gestionar sólo la parte logística de una convención o gestionar toda la convención, pero lo más habitual es que el contenido y el programa sean gestionados por el responsable de eventos, desde el departamento de marketing.

#### 4.5. *El papel de compras*

Otro actor hoy muy presente es el responsable de compras. Según un estudio de grupo eventoplus, compras interviene en un 55% de los casos, sea para decidir, sea para opinar, lo cual demuestra que son hoy un actor con el cual las agencias y los clientes tienen que contar.

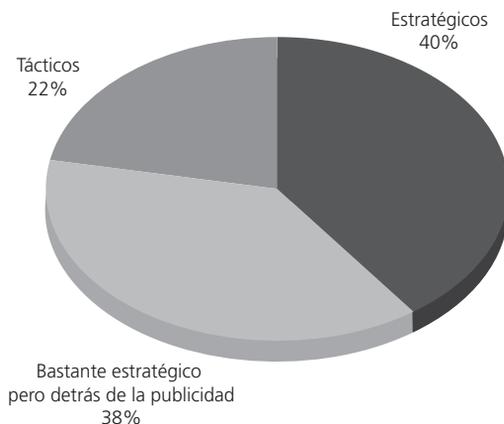
Las relaciones entre compradores y agencias (o incluso los clientes internos) han sido generalmente difíciles, con acusaciones de las agencias

de que compras trata la compra de eventos creativos como la de tornillos y destruyen la calidad creativa del evento. Y es verdad que si una actividad es difícil de juzgar bajo criterios financieros, es la organización de un evento. Pero una tendencia clara de los últimos años ha sido la de implicar a los profesionales de compras en los eventos: invitarles a que asistan, explicarles el concepto del evento, o incluso formarles sobre esta actividad. Un comprador que entiende la organización, sus claves, sus dificultades, será un mejor comprador y este tipo de comprador «formado» es algo que se ha desarrollado mucho recientemente.

#### CADA VEZ MÁS ESTRATÉGICOS

¿Son estratégicos los eventos para las empresas? Los estudios de grupo eventoplus del 2007 y 2008 aportan datos que apuntan a su carácter cada vez más estratégico. En las respuestas de las empresas, esta tendencia se aprecia en factores relacionados con la gestión interna de los eventos:

- integración creciente en la planificación anual de acciones de marketing (aunque muchas decisiones de eventos se tomen muy tarde)
- centralización de la función: al ser importante y difícil, las empresas suelen optar por una especialización de una persona o un departamento para esta actividad
- presupuesto importante (el 22% de los presupuestos de marketing)



**Gráfico 4**

¿Vuestros clientes ven los eventos como estratégicos? (agencias)

*Fuente:* Grupo eventoplus, 2007

Las agencias también ven los eventos como herramientas de marketing cada vez más estratégicas, como vemos en el gráfico 4.

#### 4.6. *Relaciones entre clientes corporativos y agencias*

Se trata de una relación de mucha incompreensión en la cual la agencia se queja del maltrato que recibe de la empresa. Destacan especialmente los concursos, que representan un coste muy importante para las agencias, puesto que presentar una propuesta en un concurso (que en su gran mayoría no son remunerados) supone varios días de trabajo, un esfuerzo de creatividad muy importante y una planificación ya muy detallada del evento. Este esfuerzo podría justificarse en caso de un concurso «limpio» con tres agencias, un *brief* claro y un proceso de selección auténtico.

Casos de concursos con más de 10 agencias, de cambios radicales de *brief* una vez las propuestas hechas, de concursos falsos organizados para seguir un proceso de compras cuando la decisión ya estaba tomada, o de propuestas no seleccionadas cuyas ideas se utilizan en el evento que organiza otra agencia... todos estos ejemplos, si no son la norma, pasan y resultan inaceptables para agencias pequeñas. Intentos de cobrar los concursos se han hecho en otros países, sin gran éxito en general, puesto que el sector de las agencias es demasiado fragmentado. No obstante, incluso la Asociación Española de Anunciantes (AEA) recomienda, en varias ramas de la comunicación, concursos con tres agencias, remunerados y claros. La práctica de procesos de compras limpios es sin duda un asunto pendiente de este sector, especialmente por que, como lo recuerda la AEA, es del interés de todas las partes implicadas: el hecho de que las agencias tengan que dedicar mucho tiempo a hacer propuestas va en contra del interés de sus clientes.

Por supuesto existen menos quejas en el otro sentido pero sí, una presión creciente de los clientes para que las agencias demuestren un valor añadido real. Si hace 15 años coordinar un catering y una presentación plenaria era muy complicado para un cliente, los clientes han aprendido también y quieren ver de sus agencias un verdadero valor de creatividad, calidad de producción, atención al detalle.

### 5. Las agencias de organización

#### 5.1. *Tipología y características*

¿Hay expertos en «organizar un evento»? Si parece ser un mundo homogéneo, la realidad es otra, y las agencias expertas en eventos corpora-

tivos muy comunicativos, como por ejemplo los «lanzamientos de producto» no suelen ser expertas en organizar congresos. Y el incentivo suele ser también otra especialización. Principales tipos:

- Agencia de eventos  
Se entiende como la agencia de eventos especiales, de eventos de comunicación. Su conocimiento principal suele ser la creatividad y capacidad de hacer vivir un mensaje «con los cinco sentidos». Es un tipo de actor que ha aparecido en los últimos 15 años principalmente.
- OPC (Organizador Profesional de Congresos).  
Representa un mercado mucho más antiguo (algunos tienen medio siglo). Su conocimiento es de secretaría técnica (gestión de sesiones, inscripciones, logística) y científica (gestión de ponentes, documentación...)
- Agencia de incentivos.  
Suele ser agencia de viajes también, tiene un conocimiento del viaje, gestión de transporte, hoteles y actividades in-situ, así como un conocimiento de destinos (y corresponsales fiables en el destino). Se dividen en receptivos (o DMC) y emisores.

## 5.2. *Tendencias y cambios*

El mercado de las agencias está cambiando también y presenciamos las evoluciones siguientes:

### LA REMUNERACIÓN DE LAS AGENCIAS EN DEBATE

Es uno de los grandes temas pendientes del sector de eventos, que podemos resumir así: cada vez más profesionales reconocen que el trabajo de la agencia se presta más a una remuneración por honorarios (propia de los servicios profesionales, mientras que la comisión suele remunerar los servicios de un vendedor o distribuidor), la comisión se mantiene como un complemento muy importante de los honorarios que las agencias cobran. La razón: las empresas no suelen entender la complejidad de la labor de la agencia y el tiempo que supone organizar un evento, y no aceptan pagar honorarios importantes. La mayoría de agencias completan estos débiles honorarios con comisiones y rápeles, lo cual acaba siendo una situación en la cual la remuneración exacta de la agencia está poco clara.

## ENTRADA DE LOS GRUPOS DE COMUNICACIÓN

Ven en los eventos una nueva fuente de ingresos y sobre todo una manera de ofrecer un servicio completo («todas las herramientas de comunicación») a sus clientes. Así a nivel internacional, grupos como Publicis o EuroRSCG han creado actividades de eventos muy importantes. En nuestro país, ha empezado con empresas como McCann Ericson o Shackleton y, si no todas entran en un negocio que, no lo olvidemos, requiere conocimientos muy diferentes (producción, gestión de la comunicación en vivo), forma cada vez más parte del catálogo de servicios de estos grupos.

## ENTRADA DE LAS AGENCIAS DE VIAJES

No es un fenómeno reciente, y grandes agencias como Viajes El Corte Inglés, Viajes Iberia, Grupo Pacífico, Ultramar, han creado actividades importantes en este sector y, podemos decir, dominan hoy claramente el mercado de congresos.

## LAS AGENCIAS DE EVENTOS ENTRAN EN EL MUNDO DE LOS INCENTIVOS

Si los incentivos «perteneían» a las agencias de viaje, ya no es el caso, y agencias de eventos de comunicación han establecido ramas específicas para este segmento, y conciben los incentivos con actos de comunicación con su concepto creativo, su identidad gráfica, su historia... El lujo ya no es suficiente en incentivos, las experiencias tienen que implicar al asistente.

## «INTRUSISMO»: ¡TODOS ORGANIZAN EVENTOS!

Si la palabra «intrusismo» está muy sujeta a debate (supone intrusión de alguien sin derecho de entrar, cuando hablamos de procesos de diversificación de empresas o de emprendimientos perfectamente normales —de hecho casi todas las agencias hoy establecidas han sido intrusas de alguna manera en su principio), se trata de un verdadero problema del sector: organizar un evento es muy complejo, pero no lo parece desde fuera. Resultado: los últimos años han visto muchísimas empresas poco preparadas entrando en este sector. Dos tipos destacan:

### 1. Proveedores de servicios.

Todo el mundo busca un contacto directo con el cliente, y como consecuencia muchísimas empresas de servicios para eventos (azafatas, stands, audiovisuales, carpas...) ha empezado a decir «yo también organizo eventos». El resultado ha sido la emergencia de

un sinfín de nuevos actores en esta actividad, con niveles de preparación para concebir y coordinar un evento, bastante desiguales.

## 2. El novato.

«¿Montamos una agencia de eventos?». Hablamos de una actividad muy atractiva, y muchos novatos han montado una agencia con poca o nula experiencia. La libre empresa es un derecho fundamental, pero... ¿Cuáles son las implicaciones de seguridad del hecho de hacer un evento de 300 personas? ¿Qué *brief* hacer al proveedor de luces? ¿Cuáles son las técnicas a utilizar para comunicar en vivo? Una mala preparación puede tener consecuencias visibles (fallo técnico o problema de seguridad, por ejemplo) o menos visibles (evento desaprovechado, comunicación poco efectiva) bastante graves.

Si las quejas de las agencias establecidas suelen deberse ante todo a una voluntad de conservar su «pastel», no deja de ser cierto que la llegada de empresas poco preparadas afecta la calidad del sector, y la confusión de géneros que induce («carpas + eventos») es mala para la profesionalización del sector.

## LOS OPC ENTRAN EN EL SECTOR CORPORATIVO

Por las razones que citamos previamente (desintermediación en el campo congresual), los OPC van a buscar más mercado, y grandes empresas del sector como Pacífico o Atlanta Unicongres por ejemplo, desarrollan una actividad en el sector corporativo y el «evento de marketing»:

## ¿CONCENTRACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN?

Aquí llegan dos tendencias necesarias según los estudios realizados por grupo eventoplus. La concentración permite tener grandes empresas que tienen los medios de realizar I+D, de contratar al mejor creativo del mercado, de tener un director de producción de alto nivel, y de investigar sobre el mercado. También sólo un sector con grandes empresas está realmente respetado. Y en cuanto a la internacionalización, si los clientes gestionan sus eventos cada vez más a nivel internacional, tendría sentido que su agencia le ayudara a organizar tanto en Londres como en Roma, con la misma calidad y el mismo conocimiento del mercado. ¿Cómo vamos?

En agencias de eventos, poca o nula concentración e internacionalización: las agencias son casi universalmente locales y una agencia muy grande en España tiene 40 personas, además de estar ubicada, de forma significativa, en una única ciudad. Es un mercado muy fragmentado y muy local, especialmente por que suelen depender estrechamente de uno o pocos directivos más que de productos o sistemas que se puedan «expor-

tar» o demultiplicar. También son empresas que huyen de los gastos fijos, por su naturaleza poco predecible. La concentración no llega. ¿Llegará?

Un sector que lógicamente se ha concentrado e internacionalizado es el de los DMC. Empresas como Kuoni, TUI Destination Management, o Ovation (MCI), presentes en España, han desarrollado estructuras internacionales muy importantes, algo que les permite ir a ver clientes y ofrecerles ser su partner local en tantos destinos del mundo. Otra manera de hacerlo ha sido por redes de DMC independientes.

Más ampliamente en el segmento del viaje, las agencias de viajes e incentivos cuentan desde hace tiempo con grandes redes internacionales y su concentración no da lugar a dudas. De hecho el análisis de la evolución de las agencias lo demuestra: crece el número de oficinas de las grandes redes y baja el número de pequeñas agencias independientes.

En todo caso, hay casi unanimidad sobre el hecho de que dicha concentración llegará en nuestro sector y subsectores, por que muchos clientes lo desean, por que la masa crítica aporta una fuerza adicional, y por que la comunicación se internacionaliza cada vez más, y por que muchos eventos implican varios países (una convención de marca de coches puede agrupar a 15 países diferentes.

## 6. Los proveedores

Nuestro análisis de tendencias de los proveedores será rápido, puesto que hablamos de otras industrias (podríamos escribir un libro sobre empresas de catering, otro sobre audiovisuales, etc.), pero destaquemos lo siguiente:

### *Sectores muy atomizados*

Si las agencias son pequeñas y locales, es más aún el caso cuando hablamos de proveedores de servicios. Una agencia de azafatas son algunas personas de coordinación y una gran BB DD de contactos de azafatas. Empresas de traducción, animación, stands, decoración, catering, suelen ser estructuras muy pequeñas.

### *Niveles de calidad muy variables*

Consecuencia de esta atomización, pero también del gran desarrollo del sector en los últimos años y de la falta frecuente de exigencia del sector, la heterogeneidad de calidad entre proveedores es un problema.

### *El mercado se internacionaliza*

España es un gran mercado de eventos (el tercer del mundo para reuniones internacionales según ICCA en 2007), especialmente «inco-ming», es decir que recibe muchos eventos de fuera. Observando este mercado, una serie de proveedores de otros países se han establecido en los últimos años en España. Podemos citar en servicios técnicos Grupo Alfasom (Portugal), EML (Bélgica), Action SA-Avesco (Reino Unido), Eclipse-Grupo Dushow (Francia), De Boer en carpas, JMT en mobiliario... La masa crítica que aporta una presencia internacional es sin duda una fuerza, aunque el toque local y la proximidad del servicio no dejen de ser esenciales.



# Aproximación a los eventos culturales: realidad, funciones y retos

*Jordi Baltá Portolés*

## 1. Aproximación a los eventos culturales: los festivales

### 1.1. *Definiciones*

Junto a la gestión de equipamientos y servicios o los programas de apoyo a la formación, la creación y la difusión cultural, la organización de acontecimientos es una de las herramientas tradicionales de la gestión y las políticas culturales. Mientras que algunos eventos tienen su origen en la tradición y se llevan a cabo repetidamente desde hace décadas, en los últimos años se ha percibido una tendencia creciente a fundar nuevos acontecimientos, de naturaleza muy diversa.

Festivales, bienales, ciclos, ferias y mercados han proliferado como resultado de numerosos factores, entre los cuales la capacidad de captar la atención de medios de comunicación y público en torno a acontecimientos de corta duración, la integración de dichos eventos en estrategias de promoción, imagen y regeneración urbana, la atracción de turismo cultural o el interés de patrocinadores privados por darles apoyo.

Este artículo se centra en los festivales culturales, una de las formas que adoptan los acontecimientos culturales contemporáneos. En especial, el texto analizará las distintas funciones y finalidades que cumplen los festivales y una serie de retos a los que se enfrentan. En muchas ocasiones, tales cuestiones pueden aplicarse por igual a otras formas de eventos culturales.

Aunque comparten ciertos rasgos con otros tipos de eventos, y en ocasiones pueden llevarse a cabo de forma simultánea a ellos, es preciso distinguir a los festivales de acontecimientos como los siguientes:

- Fiestas populares: acontecimientos de corta duración, vinculados normalmente a una tradición (o con voluntad de crearla) y con menor dimensión artística que los festivales;
- Ciclos y temporadas: programas de difusión artística generalmente centrados en un tema o disciplina, que a menudo tienen lugar en un único equipamiento, con una duración variable (entre una semana y varios meses), que generalmente es más extensa que la de un festival;
- Circuitos: programas de difusión artística que tienen lugar en distintos espacios o municipios, a menudo con la implicación de distintos municipios o administraciones territoriales, y que pueden prolongarse en el tiempo; suelen definirse más por la voluntad de facilitar la distribución de producciones y la diversificación de la oferta a escala local que por la búsqueda de una identidad de conjunto en la programación, hecho que, junto a la diversidad de recintos, les distingue de los festivales;
- Ferias y mercados: acontecimientos de corta duración, orientados principalmente al público profesional, para la contratación de artistas, compañías y espectáculos; a menudo permiten el acceso del público en general a algunas actividades, hecho que les puede acercar a los festivales;
- Bienales, trienales, etc.: acontecimientos propios sobre todo de las artes visuales, orientados a la difusión a públicos variados (con presencia importante de profesionales), y a menudo con voluntad de «sentar cátedra» en cuanto a la situación del sector o temática elegido;
- Exposiciones universales y otros acontecimientos similares: acontecimientos puntuales de alcance internacional, que se llevan a cabo sucesivamente en distintas ciudades, con notable amplitud temática, más allá de lo artístico, incluyendo generalmente exposiciones divulgativas, debates y conferencias; generalmente incorporan programas de difusión artística en su interior.

Por su parte, el festival se puede definir por rasgos como los siguientes:

- *temporalidad* (entre un día y algunas semanas, generalmente);
- cierta *especialización* (sectorial, temática, de públicos, etc.), que en ocasiones puede ir vinculada a la identidad local;
- acento en la *difusión artística*, es decir en la presentación de obras a un público más o menos amplio;

- voluntad de *democratizar* el acceso a la cultura;
- *visibilidad pública* y uso de espacios públicos como espacio de encuentro;
- *programación distintiva* respecto la oferta cultural existente el resto del año, por temática, por interés de las actividades propuestas, etc.

En términos más pasionales, la Asociación Europea de Festivales ha sugerido la definición siguiente:

«En la vida cultural de las sociedades diversas, los festivales son aquellas ocasiones especiales en las que se produce una concentración sobresaliente de atención, talento y disfrute, en las que las personas y los colectivos se sienten unidos por el mismo propósito festivo y en las que el ajetreo de la vida cotidiana da paso a la apreciación del arte. En este sentido, los festivales son eventos tanto artísticos como sociales, momentos que reclaman la esfera pública para la creatividad y reafirman la dimensión cultural de nuestra vida en común.» (European Festivals Association, 2002)

Factores como la excepcionalidad de la oferta artística, el propósito festivo, la dimensión social y colectiva y el aprovechamiento del espacio público son, en efecto, elementos consustanciales de los festivales culturales. Pese a ello, también es cierto que bajo este término se incluyen acontecimientos de naturaleza muy dispar, como se observará después.

## 1.2. *Aumento del número de festivales*

Una de las tendencias visibles en el ámbito de los festivales en los últimos años es el progresivo aumento de su número, en lo que algunos han llamado «festivalización».

Como muestra la Tabla 1, el número de festivales registrados por el Ministerio de Cultura de España entre mitad de los años noventa y mitad de la década actual sufrió un ascenso notable.

Aunque esta evolución pueda deberse en parte a cambios en la metodología utilizada, el aumento percibido es indiscutible. Este aumento se produjo en España principalmente entre los años 80 y 90 y continúa todavía hoy. Otros países de Europa Occidental han vivido una evolución similar, aunque más extendida en el tiempo y con picos marcados especialmente en los años 60 y 80.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sobre esto, ver por ejemplo los datos del Consejo Alemán de la Música, en relación con los años de fundación de los festivales miembros de la organización (Deutscher Musikrat, 2006).

**Tabla 1**

Censo de festivales de artes escénicas y música en España. 1995-2006,  
según datos del Ministerio de Cultura

		1995	2000	2006
Teatro		277	560	848
Danza		22	159	–
Música	General	584*	642	779
	Festivales y concursos de jazz**	–	–	74

\* datos de 1994.

\*\* Esta categoría sólo se ha distinguido en los últimos años. En publicaciones precedentes, los festivales de jazz se integraban en la categoría de festivales de música.

Fuentes: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2002); y Ministerio de Cultura (2008).

Entre los factores que pueden servir para explicar esta tendencia al aumento se hallan la voluntad de completar la oferta cultural estándar mediante acontecimientos puntuales; la búsqueda de distinción; el surgimiento de segmentos de público crecientemente especializados, que se convierten en «masas críticas» suficientes para festivales especializados en ciertos temas o disciplinas (documental político, cine de medio ambiente, música avanzada, etc.); o el consumo cultural vinculado al turismo, que explica que muchos festivales se celebren en lugares con una marcada afluencia turística. Algunos de estos factores se analizarán en mayor detalle en el apartado 2, que explora las funciones culturales, sociales y económicas que pueden cumplir estos eventos.

### 1.3. Diversificación de los festivales

El aumento progresivo del número de festivales ha ido acompañado de una constante diversificación, en busca de temáticas, disciplinas y nichos propios. Una primera aproximación a los festivales existentes en la actualidad permite identificar principalmente los siguientes criterios de distinción:

- Festivales centrados en una sola disciplina (música, teatro, danza, cine, literatura, etc.) frente a festivales multidisciplinares.
- Festivales con orientación principalmente cultural frente a festivales con fuerte inspiración social o política (solidaridad, género, orientación sexual, etc.).

- «Festivales de creación» (acento en nuevas producciones, encuentro de profesionales, formación de artistas, etc.) frente a «festivales de difusión».
- Festivales de alcance local, nacional o internacional.

Las distinciones sugeridas no siempre son nítidas en la práctica pero permiten una primera clasificación general de este tipo de eventos.

#### 1.4. *Diversidad de modelos organizativos*

Además de las distinciones ya introducidas, se observa también una gran diversidad en cuanto a los modelos de organización de los festivales, que afecta tanto a la iniciativa como a la titularidad, el modelo de gestión y las oportunidades para la participación de la población.

Generalmente, la iniciativa del festival proviene de una administración local o una asociación. Con independencia de ello, es frecuente que en la práctica el festival reciba apoyos de distintas administraciones, empresas y grupos sociales, que pueden formar parte o no de los órganos directivos del mismo. La iniciativa del festival no siempre se corresponde con su modelo de gestión: una administración municipal puede estar en el origen de un festival pero subcontratar su gestión a una asociación o una empresa.

De esta forma, la implicación de la administración pública en los festivales oscila desde el impulso y la gestión directa hasta el apoyo a actividades de otros (financiación directa, prestación de espacios, difusión, etc.), pasando por varias fórmulas intermedias. (Baltà y Hermosa, 2007)

Es frecuente que un festival cuente con el apoyo y la participación de varios niveles de gobierno y departamentos de la administración pública, asociaciones de artistas u otros profesionales de la cultura, entidades de difusión cultural, empresas del sector turístico, otras empresas patrocinadoras, etc. Un estudio reciente en Francia detectó que los festivales culturales en este país implicaban de media a seis instituciones en su organización, y que el número tendía a crecer (Négrier y Jourda, 2006). Aunque no existen datos equiparables en España, la tendencia podría ser similar.

La multiplicación de socios en los festivales es resultado directo de la diversidad de funciones que pueden cumplir estos eventos, se traduce en complejos modelos de gestión y, a su vez, puede generar tensiones entre intereses. De todos estos aspectos se hablará a continuación.

## 2. Funciones y finalidades de los festivales

¿Qué valor añadido en su entorno podemos esperar de un festival? Como en otras expresiones y productos de las políticas culturales, las finalidades y funciones de los festivales son variadas, y afectan cada vez más a aspectos de tipo social o económico, además de los propiamente culturales y artísticos. Aunque tal distinción no sea siempre nítida, y un mismo acontecimiento pueda cumplir en la práctica distintas funciones, se describirán a continuación, por separado, algunas de las finalidades culturales, sociales y económicas que explican el surgimiento y el apoyo a los festivales en Europa en la actualidad.<sup>2</sup>

### 2.1. Funciones y finalidades culturales

Las funciones más tradicionales de los festivales, que continúan teniendo gran importancia, se refieren a aspectos como la diversificación de la oferta cultural, el apoyo a la creación y la producción artística, el acceso de nuevos públicos o el establecimiento de redes de profesionales e instituciones culturales. Se exploran en mayor detalle a continuación.

#### ACCESO Y DEMOCRATIZACIÓN DE LA CULTURA

Mientras que los primeros festivales de la era contemporánea (Bayreuth, Salzburgo) constituían encuentros de prestigio social para pequeños círculos, a partir de la mitad del siglo XX ganó peso la voluntad de ampliar los públicos que accedían a la cultura de excelencia. Los festivales de Aviñón o Edimburgo, entre otros, responden a una voluntad de universalizar el acceso a la cultura y educar a las capas de la sociedad que tradicionalmente se habían visto excluidas de la alta cultura (Klaic, 2002). Esta aproximación debía contribuir también a incrementar el hábito de participar en otras actividades de la vida cultural. Aunque los modelos han variado, algunas de estas finalidades continúan estando muy presentes en las motivaciones de los festivales de hoy en día.

#### SORPRENDER AL PÚBLICO CON PRODUCTOS INESPERADOS

El festival es a menudo el momento de la temporada en el que llegan las producciones más excepcionales y los artistas más destacados. En

---

<sup>2</sup> Aunque no se hayan distinguido las finalidades de tipo político, debe entenderse que estas subyacen en muchas de las motivaciones analizadas, por ejemplo en lo relativo a la identidad local, la imagen del lugar, la regeneración urbana, la cohesión social o la democratización de la cultura.

comparación con la programación permanente de los equipamientos culturales, los festivales permiten mayor experimentación e innovación artística, lo que constituye también un factor de distinción, en parte por las expectativas del público y en parte por aspectos relativos a la financiación y al formato del evento:

«[En comparación con las temporadas permanentes] los festivales organizados independientemente ofrecen la posibilidad de exhibir creatividad artística. Los festivales pueden especializarse en una audiencia que busca heterodoxia, excelencia y gustos especiales. Mientras que un teatro de ópera o una orquesta que interprete sólo piezas contemporáneas se enfrenta a una fuerte presión de su clientela clásica, y se ve forzado rápidamente, por la administración que lo financia, a adecuarse a los gustos de la mayoría, un festival centrado exclusivamente en este arte contemporáneo puede llegar a prosperar.» (Frey, 2007:7)

Además de la capacidad de optar por vías innovadoras y heterodoxas, lo que distingue a ciertos festivales es la posibilidad de producir nuevos espectáculos, a menudo en colaboración con otros festivales o centros de creación artística.

En su definición como «motor de creación escénica», el festival de teatro Temporada Alta, promovido por los ayuntamientos de Girona y Salt, en Catalunya, incluía en su edición 2007 hasta 34 espectáculos (sobre un total de 70 en la programación) en cuya producción había intervenido el festival. En la mayoría de casos, se trataba de coproducciones con teatros públicos, festivales, empresas de producción, recintos privados o los propios artistas.<sup>3</sup> La experiencia del festival a lo largo de 15 años es uno de los factores que se encuentran en el origen del establecimiento de un nuevo Centro de Creación Artística en Girona, impulsado por las administraciones locales y autonómica, que se centrará principalmente en el teatro contemporáneo de texto en catalán y tiene en la colaboración con el festival Temporada Alta una de sus principales finalidades. Cabe destacar, así, que un evento orientado inicialmente a la difusión haya contribuido a largo plazo a fortalecer los procesos de creación y producción artística, invirtiendo un proceso de paso de la creación a la difusión que parecería más habitual.

La necesidad de distinguirse por su apoyo a la nueva creación es, llevada al extremo, lo que caracteriza también al Manchester International Festival, una iniciativa del Ayuntamiento de esta ciudad británica que se ha definido como «el primer festival internacional de obras nuevas y ori-

---

<sup>3</sup> Ver [www.temporada-alta.net](http://www.temporada-alta.net).

ginales», con un programa compuesto exclusivamente por producciones creadas específicamente. Su edición inaugural, en 2007, contó con unos 25 espectáculos de música, teatro y debate público.<sup>4</sup>

#### RETO PARA EL ARTISTA

El festival puede representar un reto artístico para el profesional o la compañía que se presenta ante un público nuevo, lo que comporta formas distintas de interacción y de recepción. Ello es especialmente cierto en el caso de los festivales internacionales. Al mismo tiempo, el encuentro con un público y un contexto nuevo puede convertirse en una fuente de inspiración y creatividad.

#### ESPACIO DE ENCUENTRO PARA ARTISTAS Y PROFESIONALES

A menudo, el festival tiene entre sus finalidades proporcionar un espacio de encuentro para los profesionales invitados. Así, el festival puede ser el origen de producciones conjuntas y nuevos proyectos, o bien puede incorporar, además de la oferta pensada para el público en general, actividades adicionales de debate, reflexión, formación y desarrollo profesional para el propio sector implicado.

#### DIFUSIÓN DE LA IDENTIDAD

Son frecuentes los festivales que aspiran a destacar aspectos propios de la identidad cultural o lingüística del lugar donde se celebran. Un buen ejemplo lo proporcionan numerosos festivales del ámbito de la música y la danza tradicional que, partiendo de la tradición local y su difusión, pueden contribuir a transmitir la identidad propia y fortalecer la cohesión de la población.

En la zona del Lluçanès, en la provincia de Barcelona, una asociación cultural y una docena de municipios impulsan desde principios de los años 90 el festival «Solc. Música i tradició al Lluçanès», que contribuye simultáneamente a dinamizar la vida cultural del territorio, cohesionar la zona en la que tiene lugar el evento y difundir su identidad:

«SOLC siempre ha tenido claro que su ámbito de trabajo es el Lluçanès y ha sido de momento la única asociación que ha conseguido reunir a todos los municipios de la comarca en un proyecto común. Continuamente se ha querido impulsar este sentimiento de pertenencia a un mismo territorio (...).» (Reixach, 2002:55)

---

<sup>4</sup> Ver [www.mif.co.uk](http://www.mif.co.uk).

Más allá de la identidad cultural y la cohesión territorial de la zona, existe también un reflejo político: los responsables del festival han dado su apoyo en varias ocasiones a la constitución del Lluçanès como comarca en el mapa político-administrativo de Catalunya.<sup>5</sup>

Además de las identidades basadas en una dimensión territorial, son cada vez más habituales los festivales inspirados en identidades de otro tipo, por ejemplo el género, el origen o la identidad sexual.

#### COOPERACIÓN ENTRE AGENTES DE LA CULTURA LOCAL

El festival puede facilitar la colaboración entre equipamientos, servicios y entidades del sector cultural de un mismo municipio, que en otras circunstancias competirían entre ellos. La cooperación en este contexto puede dar lugar a nuevas sinergias y proyectos conjuntos.

En la ciudad inglesa de Leeds, desde 2004 se organiza bienalmente el festival de música contemporánea FuseLeeds, cuyo programa incluye nuevas creaciones en el campo de la música jazz, clásica, rock y músicas del mundo, junto a otras disciplinas artísticas y actividades pedagógicas. El festival, impulsado por el Ayuntamiento de la ciudad, el Leeds College of Music y la asociación de difusión musical Leeds Jazz, tiene entre sus objetivos el de «desarrollar partenariados innovadores con los equipamientos, entidades culturales y promotores de Leeds, para maximizar el conocimiento y el impacto»<sup>6</sup>. La edición 2006 se llevó a cabo en 13 recintos distintos. Tras la celebración de la primera edición del festival, sus responsables destacaron que la colaboración entre socios había permitido incrementar la programación de nueva música en la ciudad, generar nuevas relaciones con productores y agentes a escala nacional, elevar el perfil de las organizaciones impulsoras y generar nuevas dinámicas de colaboración con equipamientos y organizaciones locales tanto del ámbito cultural como de la educación o la juventud (Silvanto, 2005). Más allá de estos efectos a corto plazo, es de esperar que ello tenga efecto también en las dinámicas de colaboración entre equipamientos y, así, en la configuración permanente de la vida cultural local.

#### FOMENTO DE LA COOPERACIÓN CULTURAL INTERNACIONAL

Además de las coproducciones que a menudo se encargan especialmente para el festival y la creación de redes de festivales, algunos de es-

---

<sup>5</sup> Ver por ejemplo Solc (2004).

<sup>6</sup> Ver [www.fuseleeds.org.uk](http://www.fuseleeds.org.uk).

tos eventos destacan por llevar a cabo iniciativas de cooperación con países en vías de desarrollo.

Así, en algunos casos se ofrecen becas para estudiantes o profesionales procedentes de otros continentes. En otras ocasiones, se destina una parte de los ingresos a la colaboración con festivales similares en otros países: el festival Dies de Dansa, que tiene lugar anualmente en Barcelona, coordina la red internacional Ciudades que Danzan, formada por unos 25 festivales de Europa y América Latina que promueven la danza contemporánea en el espacio público. En sus últimas ediciones, el festival ha destinado los ingresos procedentes de talleres y los donativos recibidos a un festival boliviano que forma parte de la red (Baltà y Hermosa, 2007).

## TRANSMISIÓN DE VALORES

El papel del festival como espacio de encuentro con otras expresiones culturales da lugar a dinámicas de negociación y reconocimiento mutuo. De este modo, y especialmente en eventos con fuerte carácter internacional, los festivales han contribuido históricamente al aprendizaje entre pueblos.

El contexto actual sigue otorgando centralidad a este papel. En el marco del Año Europeo del Diálogo Intercultural 2008, la Asociación Europea de Festivales firmó una «Declaración de los Festivales de Europa en relación con el Diálogo Intercultural». Asimismo, se han identificado una serie de buenas prácticas en relación con el diálogo intercultural entre los festivales que forman parte de la Asociación. Según el documento resultante, la contribución de los festivales al diálogo intercultural se materializa, por una parte, en su capacidad de llegar a una audiencia amplia, destacando especialmente la implicación de los jóvenes y el encuentro de colectivos diversos, y, por la otra, en su capacidad de conectar con el entorno social en el que operan. Por ejemplo, el Festival Internacional de Música y Danza de Granada ha incluido en algunas de sus últimas ediciones un ciclo llamado «Marruecos en Granada», que junto a la presencia de artistas marroquíes reconocidos incorpora actividades de sensibilización sobre la cultura de origen magrebí y su presencia en la ciudad (European Festivals Association, 2006). Algunas de las actividades llevadas a cabo en este sentido coinciden con las funciones sociales de los festivales, que se verán en el apartado 2.2.

## CONTRARRESTAR TENDENCIAS Y VALORES DOMINANTES EN EL MERCADO

Como ocurre con otras expresiones de las políticas culturales públicas o de la sociedad civil, es frecuente que el festival tenga entre sus obje-

tivos ofrecer productos y valores que se diferencien de la oferta mayoritaria en el mercado cultural y audiovisual. En su estudio relativo al Festival Internacional de Cine de Valladolid, María Devesa Fernández explica que

«[los] festivales cinematográficos, financiados en gran medida por las administraciones públicas, permiten mostrar una oferta alternativa, un tipo de cine diferente al que se proyecta en las salas comerciales que, de otro modo, no se podría ver. Esto es especialmente cierto en ciudades pequeñas y medianas en las que la ausencia de un número suficiente de salas y de espectadores, hace que sólo festivales y filmotecas, cuando existen, ofrezcan un cine diferente al comercial.» (Fernández, 2006:92)

Esta constatación no es exclusiva de los festivales cinematográficos, como también han indicado los responsables del festival Actual de Logroño:

«El objetivo primordial que se plantea cada año es programar de alguna manera lo novedoso, lo que está surgiendo en los ámbitos culturales en cualquiera de sus disciplinas, procurando huir de los acontecimientos exitosos o extremadamente comerciales, por lo que en algún momento se le ha tachado de elitista o intelectualoide.» (Hernández, 2001:290)

Al mismo tiempo, cabe señalar que el término «festival» se utiliza también para designar a acontecimientos con vocación comercial y fuertemente alineados con la cultura establecida, como en el caso de numerosos festivales de música pop.

## 2.2. *Funciones y finalidades sociales*

Este apartado se centra en distintas finalidades de tipo social que cumplen los festivales artísticos y culturales. En general, la dimensión social se expresa en la atención a los públicos del festival, el alcance y efecto territorial del evento y su presencia en el espacio público.

### DIVERSIFICACIÓN DE AUDIENCIAS

La naturaleza de excepcionalidad que rodea al festival le permite atraer a públicos que tradicionalmente participan menos de la oferta cultural: hay quien sólo visita un teatro una vez al año, en ocasión del festival de su localidad. Este hecho se acentúa en el caso de los festivales destinados a públicos o temáticas específicos (niños, jóvenes, población inmigrada, etc.), que a menudo intentan compensar la ausencia de oferta suficiente a lo largo del año.

## ESPACIO DE ENCUENTRO DE LA POBLACIÓN

Un aspecto complementario a la diversificación de audiencias es la capacidad del festival de fomentar el encuentro entre distintos grupos de la población. La naturaleza festiva del evento puede favorecer la mezcla social, el encuentro colectivo en el espacio público.

En este sentido, se puede considerar que el festival sigue la estela de la fiesta mayor, un hecho patente sobre todo en las formas artísticas más propias del espacio público. En Barcelona, el programa «Barcelona Arts de Carrer» se integra en la programación de la fiesta mayor de La Mercè, dando espacio a actuaciones de artes de calle, teatro, circo, música y otras expresiones artísticas en espacios públicos, como expresión contemporánea de la fiesta tradicional.

Iniciativas como el uso de distintos equipamientos, especialmente aquellos situados en zonas periféricas o abiertos cotidianamente al público (escuelas, bibliotecas, hospitales, etc.), pueden favorecer este tipo de proceso. El desarrollo de estrategias educativas y actividades participativas también puede incidir en esta dirección.

Aunque esto último sea propio de los festivales inspirados en la democratización de la cultura y el fomento de la inclusión social, también es cierto que muchos festivales siguen cumpliendo una función de encuentro para sectores selectos: mediante políticas de precios elevados o sistemas de comunicación y compra poco transparentes, puede tenderse a la reproducción de públicos de elite.

## ELEMENTO DE DISTINCIÓN O PRESTIGIO SOCIAL

La naturaleza del festival como espacio de encuentro social explica que, en determinadas circunstancias, la participación en el mismo otorgue un cierto prestigio. Este hecho se fundamenta por una parte en aspectos sociales, como el reconocimiento mutuo y la sensación de pertenencia a un determinado colectivo que detenta el «ser visto» en un determinado entorno, y por otra parte en el sentimiento de distinción que pueden otorgar ciertas actividades culturales: piénsese, por ejemplo, en los festivales caracterizados por la innovación y la contemporaneidad, la asistencia a los cuales otorga un aura de conocimiento y capital cultural: «[conocer] qué se interpretó en un festival y/o haber asistido al festival, tiene un cierto valor de imagen y es importante para realizar una toma de posición profesional y social.» (Broszat, 2007:5)

## ESPACIO DE EDUCACIÓN Y APRENDIZAJE

La vocación social de muchos festivales se puede traducir también en iniciativas de tipo educativo. Las actividades en este ámbito pueden diri-

girse alternativamente al conjunto de la población o bien a determinados sectores, intentando favorecer su aprendizaje o su inserción profesional.

Un caso evidente de ello se observa en la participación de voluntarios en la gestión del festival, propia especialmente de las iniciativas surgidas de la sociedad civil. El voluntariado puede ser, en efecto, una fuente de capacitación, otorgando habilidades para el desarrollo profesional o, sencillamente, favoreciendo la interacción social y comunitaria de quienes participan.

En otros casos, la dimensión educativa del festival se traduce en la incorporación al programa de compañías de aficionados, procedentes de la comunidad en la que tiene lugar el evento. La inclusión en un festival contribuye al proceso de desarrollo profesional y artístico de los grupos amateurs, fomentando su confrontación con colectivos más experimentados y elevando su nivel de exigencia.

Por último, muchos festivales desarrollan actividades educativas explícitas, mediante la inclusión de talleres o sesiones pedagógicas en el programa. Más allá de los talleres destinados a los profesionales del sector, se llevan a cabo actividades para que el público en general desarrolle sus aptitudes artísticas o bien para favorecer la interpretación del programa artístico (encuentros con el autor o el artista, presentaciones del contexto histórico de la obra, etc.).

## NUEVOS USOS DEL ESPACIO PÚBLICO

Por su visibilidad en el espacio público, el festival puede contribuir a nuevas formas de interpretar el territorio. Así, numerosos festivales se han identificado históricamente con los recintos en los que se llevaban a cabo, destacando en especial el aprovechamiento de antiguos espacios históricos (castillos, iglesias, recintos de interés arqueológico) como escenario de actividades artísticas contemporáneas.

Otra expresión de este modelo, con especial significación desde el punto de vista social, pasa por la realización de festivales en espacios abiertos, como las plazas centrales o las calles de un municipio. Este tipo de actividades pueden favorecer la difusión y la participación en eventos culturales que en otras circunstancias poseerían un menor alcance.

Una variación de esta tendencia se halla en la realización de festivales en zonas periféricas de las ciudades. Como complemento de políticas culturales orientadas a la descentralización, este tipo de iniciativas pueden favorecer el flujo de públicos hacia zonas poco concurridas y fomentar la regeneración urbana de áreas necesitadas. Estos programas de reequilibrio territorial pueden apostar indistintamente por llevar a la periferia a expresiones artísticas de prestigio, tradicionalmente identificadas con los equipa-

mientos del centro de la ciudad, o bien apostar por lenguajes y formas artísticas surgidas del propio entorno (por ejemplo la «cultural urbana» de hip hop y graffiti o las expresiones culturales de las poblaciones inmigradas).

Otra variante la configuran aquellos festivales que transforman la interpretación de los espacios, otorgando un papel cultural a equipamientos que habían desempeñado otras funciones. En sus últimas ediciones, el Festival de Teatro y Danza Contemporánea de Bilbao BAD ha incluido actuaciones en estaciones de tren, museos o colegios, por ejemplo.<sup>7</sup> En la cuenca del Ruhr (Alemania), la Trienal del Ruhr también se ha caracterizado por dar nuevos usos creativos a antiguos espacios industriales de la región, lo que fomenta nuevas imágenes de marca, nuevos itinerarios turísticos y nuevas formas de aproximarse a la creación y a la participación cultural.<sup>8</sup>

### 2.3. *Funciones y finalidades económicas*

Como en el conjunto de las políticas y programas culturales, los últimos años han sido testimonio de una atención creciente a la dimensión económica de los festivales artísticos y culturales. La traducción concreta de este paradigma opera a distintos niveles, que van del impacto económico directo del festival a sus efectos más difusos, como se analizará a continuación.

#### IMPACTO ECONÓMICO DIRECTO

El discurso relativo a los efectos económicos de los festivales tiene un primer nivel en la medición de su impacto económico directo, es decir la traducción del festival en empleos e ingresos en las entidades, equipamientos e instituciones que participan en el mismo. En efecto, se puede considerar que una de las funciones que cumple el festival es la de favorecer la contratación de los profesionales del sector, tanto en la escena local como la foránea, y que al mismo tiempo el evento aporta entradas de ingresos significativas para los equipamientos, instituciones y entidades que en él se implican.

#### IMPACTO ECONÓMICO INDIRECTO

El segundo nivel de la justificación económica de los festivales se halla en su contribución en términos de ingresos y empleo en el entorno en

---

<sup>7</sup> Ver [www.badbilbao.com](http://www.badbilbao.com).

<sup>8</sup> Ver [www.ruhrtriennale.de](http://www.ruhrtriennale.de).

el que tienen lugar, más allá de las instituciones y personas que intervienen directamente. Se pueden distinguir, entre otros, los efectos en los sectores de la restauración y la hostelería, el comercio, el transporte y los servicios de ocio.

En este sentido, son frecuentes los estudios de impacto económico local de equipamientos y eventos culturales, que intentan cuantificar el efecto en el entorno e identificar los sectores económicos en los cuales este recae. Por ejemplo, el festival de músicas avanzadas de Barcelona Sónar encargó un estudio de impacto indirecto de su edición 2004 a la empresa de consultoría Unisys Consulting. Tras la presentación del estudio, el diario *La Vanguardia* titulaba «Sónar genera con su oferta musical un impacto económico de 47 millones de euros». La mayor parte del impacto se registraba en el sector de la hostelería, como resultado del hecho que más de la mitad de los asistentes eran extranjeros y pasaban entre 2 y 3 días de media en la ciudad. Se remarcaba también el impacto sobre la fiscalidad directa e indirecta. Al centrarse exclusivamente en el impacto indirecto, el cálculo no incluía el gasto directo de los visitantes (entradas, consumo dentro del recinto, etc.).

A menudo, los estudios de impacto económico se utilizan en el marco de estrategias de comunicación orientadas a subrayar la importancia de un festival para el conjunto de la sociedad, más allá de su dimensión cultural y de su interés para el público que asiste al mismo. Este tipo de argumentos pueden servir a su vez para reclamar una mayor financiación por parte de administraciones públicas o espónsores privados.

## ATRACCIÓN DE TURISMO

La creación de nuevos festivales a lo largo de las últimas décadas se ha justificado a menudo por su capacidad de convertir a los territorios que los albergan en focos de atracción turística. Ciudades como Edimburgo o Bayreuth, para mencionar algunos de los casos más clásicos, han visto reforzado su perfil gracias a los eventos culturales que ofrecen en verano. Se puede considerar que existe una «geografía de los festivales», con lugares que han adquirido notoriedad y un lugar en la agenda cultural (Mérida, Almagro, Salzburgo, Aviñón) gracias a los festivales que organizan: «[Se] podría argumentar que los festivales han conseguido alterar el mapa cultural más comúnmente aceptado de Europa. Hay muchos lugares que han aparecido de golpe en este mapa gracias a los festivales que han desarrollado (...).» (Klaic, 2002:3)

En ocasiones se identifica una relación inversa: aparecen festivales en zonas con una elevada presencia de turistas. En efecto, se podría considerar que la progresiva vinculación entre festivales y turismo ha inspi-

rado al surgimiento constante de nuevos eventos en las últimas décadas: en España, los datos muestran una cierta correlación entre los festivales y las zonas de veraneo (regiones costeras, grandes ciudades). En 2005, Andalucía, Catalunya y Madrid eran la sede del 18%, 14% y 13% de los festivales de teatro respectivamente, y el 16%, 23% y 9% de los de música. Entre los festivales de música, la Comunidad Valenciana también representaba un 11% de todos los festivales (Ministerio de Cultura, 2007). Según datos de 1999, la tasa de festivales de teatro, danza y música por 100.000 habitantes variaba mucho entre las regiones, yendo de 0,8 en Cantabria y Castilla-La Mancha a 24,2 en Andalucía, para una media estatal de 17,9 (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2002).

Algunos autores consideran, de hecho, que la vinculación entre festivales y turismo no se debe exclusivamente a elecciones en el lado de la oferta, sino que también es resultado de nuevas formas de demanda y consumo cultural. Se identificaría, así, una nueva demanda propia de los «turistas culturales», que se pueden describir como

«...individuos que conjugan el consumo cultural en los momentos vacacionales y de ocio, donde el coste de oportunidad del tiempo es menor y las expectativas de gasto, quizás mayores. Se trata también de individuos que se mueven por una cultura de estrenos, en vez de un comportamiento sistemático en el uso cultural, y que adolecen de una cierta premura en el consumo, de ahí que prefieran productos cortos, intensivos y de impacto acreditado con los que saciar, a veces, su deseo de distinción. En este contexto, los festivales, como producto cultural, cumplen sobradamente con esta nueva configuración de la demanda.» (Herrero Prieto, 2006:21)

Este conjunto de procesos explica también que la industria turística se posicione a menudo en relación con el diseño y la promoción de los festivales, hecho que puede dar lugar a tensiones entre los responsables turísticos y artísticos del evento, como se verá después.

#### REFUERZO DE LA IMAGEN DE LA LOCALIDAD

Otros efectos económicos de los festivales operan de modo más imperceptible. Es el caso del efecto difuso que el evento cultural puede tener en la imagen de la ciudad que lo alberga: un acontecimiento basado en la innovación artística y la actualidad creativa da una imagen moderna de la ciudad, y puede servir para renovar la percepción externa de municipios caracterizados por una imagen más clásica. A largo plazo, tales asociaciones pueden favorecer los flujos turísticos o la instalación de empresas punteras en determinadas ciudades.

Del mismo modo que se han analizado los cambios de imagen operados por las Capitales Europeas de la Cultura y otros eventos y equipamientos culturales, existen algunas aproximaciones a la contribución de los festivales en términos de imagen. Ciudades europeas como Helsinki han desarrollado políticas de desarrollo urbano y cultural que tienen en la diversidad de festivales uno de los elementos clave, lo que puede otorgar imagen de dinamismo, participación, diversidad e innovación (Silvanto, 2007).

Es de esperar que el interés suscitado por los festivales tenga también efectos positivos, a medio y largo plazo, en la percepción de los equipamientos que los albergan, en forma de flujos cotidianos de público.

#### ATRACCIÓN DE PATROCINADORES PRIVADOS

La necesidad que sienten numerosas instituciones e iniciativas culturales de diversificar sus fuentes de financiación encuentra un punto de apoyo en el interés de muchos patrocinadores privados por ofrecer recursos a actividades de corta duración y que se orientan a grupos precisos de público y que poseen un cierto potencial para generar efectos económicos positivos en su entorno.

En el festival, un patrocinador privado puede obtener una elevada visibilidad, una comunicación orientada a públicos concretos (sectores jóvenes o públicos de prestigio, por ejemplo), un entorno de excepcionalidad que favorece el consumo y una inversión concentrada en el tiempo, hechos que explican que este tipo de eventos se hayan caracterizado desde hace años por una elevada captación de recursos privados.

### 3. Tensiones y debates en torno a los festivales

En el equilibrio y la interrelación de las distintas finalidades mencionadas y en la propia posición de los festivales en el conjunto de la oferta cultural aparecen una serie de puntos de tensión: de forma general, puede existir un desequilibrio entre lo que puede cumplir un festival, evento breve y con recursos limitados, y el conjunto de expectativas que lo rodean:

«[Hay] una demanda creciente para que los festivales cumplan funciones sociales, educativas y de aprendizaje, que no necesariamente tienen la capacidad de alcanzar, porque en general son unidades pequeñas con recursos humanos y financieros limitados.» (Broszat, 2007:7)

No es extraño que en este contexto algunas prioridades deban ganar peso respecto de otras, lo que puede dar lugar a tensiones. De este modo,

quien diseña o gestiona un festival debe asumir un determinado posicionamiento en torno a una serie de elementos, que se presentan a continuación.

### 3.1. *Definición de la identidad propia del festival*

La negociación del conjunto de expectativas que rodean un festival se debería plasmar en la definición de su identidad. El festival puede optar por definir de forma explícita aquello que aspira a conseguir e intentar mantener su personalidad. Al hacerlo, puede conseguir limitar las expectativas creadas por el entorno y evitar al mismo tiempo el riesgo de moverse exclusivamente bajo inspiración de sus presiones (políticas, comerciales, etc.). La definición de la personalidad del festival deberá traducirse tanto en la selección artística como en otros factores, como la relación con otros operadores culturales del territorio, las estrategias de captación de recursos, la política de comunicación, etc.

Como en otros eventos e iniciativas culturales, deberá encontrarse el equilibrio presupuestario adecuado entre las partidas destinadas a la programación artística y otras actividades para el público (talleres, encuentros con los creadores, etc.), las tareas de comunicación y atención al público y la gestión del evento. A menudo, integrar la gestión del festival en la administración cotidiana de programas culturales puede servir para limitar los gastos de gestión, en comparación con los eventos con un modelo de gestión ad hoc. No obstante, estos últimos pueden operar con mayor flexibilidad en algunos ámbitos.

### 3.2. *Relación con la política cultural estándar*

En la definición del festival debe decidirse si se busca un evento que compense lo que no se hace el resto del año (y, en este caso, si se trata de elevar el nivel de calidad artística, cubrir un hueco en la oferta, aportar un extra de innovación, dar nuevas opciones a la creación, etc.) o bien si se pretende incrementar el público asistente con la voluntad última de fidelizarlo, organizar un evento que refuerce la visibilidad externa de las tradiciones y la imagen local, etc.

De la relación que se establece entre el evento puntual y la política permanente deberían desprenderse una serie de decisiones en cuanto a gestión: por ejemplo, si interesa que el personal responsable del festival forme parte también de la plantilla permanente, o qué formas de coordinación deberían existir entre ambos.

### 3.3. *Relación entre artistas invitados y creadores locales*

El interés de muchos festivales por captar la atención del público programando a creadores excepcionales conlleva que a menudo incorporen una elevada cuota de artistas extranjeros o ajenos al territorio. En ocasiones, dicha programación puede generar tensiones con los artistas, profesionales y colectivos locales, que se ven desplazados de la escena cultural en el momento que atrae a más gente.

Esta cuestión exige un posicionamiento por parte de los responsables del programa. Más allá de buscar un equilibrio entre los distintos creadores y profesionales, en muchas ocasiones la solución se halla en la aparición de festivales «off» o «fringe», es decir eventos anexos a la programación oficial, que se benefician de la afluencia de público, dan oportunidades de visibilidad a los creadores locales y en ocasiones terminan convirtiéndose en el principal atractivo del encuentro.

### 3.4. *Oportunidades para la participación de la población*

Frente a los modelos de feria o mercado artístico que se orientan a profesionales, el festival apuesta por el acceso de públicos diversos. Como ya se ha observado, el festival suele cumplir importantes funciones de encuentro y cohesión social.

Sin embargo, pueden hallarse modelos distintos en cuanto al nivel y forma de implicación y participación de la sociedad civil. En muchos casos, la participación se limita a la asistencia a los eventos, que se busca sean multitudinarios. En otras ocasiones, puede implicarse a la ciudadanía en tareas de gestión del evento o bien en el diseño de la programación, ya sea mediante la elección directa (como en el caso del Festival de artes escénicas Fierce! de Birmingham, que en su edición 2008 invitaba al público a seleccionar las producciones que se incluirían en el programa definitivo<sup>9</sup>), ya sea mediante la invitación a asociaciones culturales a presentar sus creaciones. También aquí, estas opciones deberían reflejar la identidad deseada por el festival y afectarán a su impacto cultural, social y económico.

### 3.5. *Políticas de precios*

Una posible implicación del punto anterior se halla en la decisión sobre las tarifas de precios que se aplican al festival. Se puede optar por la

---

<sup>9</sup> Ver [www.myfiercefestival.co.uk](http://www.myfiercefestival.co.uk).

gratuidad en todos o en algunos eventos, a efectos de incrementar y diversificar el público, o bien por precios que dificulten la asistencia de determinados sectores. Entre un extremo y otro se halla un amplio abanico de oportunidades, entre las cuales las políticas de abonos, los descuentos para determinados colectivos o el establecimiento de precios públicos que favorezcan la asistencia de amplias capas de la población.

En el diseño de la política de precios se puede traducir la prioridad política y programática que inspira el festival, aunque también incidirán, y pueden limitar el grado de autonomía, factores como la disponibilidad o no de otras fuentes de financiación (subvenciones, patrocinio, consumo en el recinto). Además de las decisiones inspiradas por principios y valores políticos (democratización, cohesión social, etc.), pueden ser importantes las presiones de los socios o financiadores del evento, que pueden desear un público amplio o bien dirigirse prioritariamente a determinados segmentos de la población.

### 3.6. *El papel de la industria turística y los patrocinadores*

La dimensión turística que adquieren hoy los festivales explica que los operadores de este sector participen a menudo en los órganos responsables del evento y lo financien. Ello les otorga capacidad de decisión en cuanto a aspectos programáticos, pudiéndose producir tensiones con los responsables artísticos del festival: «la forma y el contenido de un festival se ven secuestradas por la industria turística, que empieza a arbitrar entre la tradición y la innovación, las selecciones convencionales o atrevidas, el uso de lugares concretos y del espacio público, y que ve al festival como un vehículo para incrementar el número de turistas.» (Klaic, 2002:3)

Del mismo modo, los patrocinadores privados de un evento pueden condicionar su apoyo a determinadas decisiones de tipo artístico o de gestión del mismo.

Nuevamente, la capacidad del festival de determinar su personalidad y marcar los espacios de competencia de las distintas entidades que participan en su organización será clave para garantizar la satisfacción de las distintas partes implicadas.

### 3.7. *Asunción de nuevos retos*

La asociación creciente de los festivales con nuevas prioridades y retos, que a lo largo de los años ha dado lugar a las finalidades culturales, sociales, económicas y políticas que hemos examinado, puede continuar eternamente.

Así, algunos autores se han preguntado recientemente por el posicionamiento de los festivales en relación con el cambio climático, habida cuenta de la atracción de públicos extranjeros (que se traduce en viajes en avión y emisiones de dióxido de carbono), su frecuente ubicación en entornos naturales y el elevado gasto en estructuras de uso temporal (Maughan, 2007).

Al mismo tiempo, se puede cuestionar hasta qué punto tales aproximaciones implican que el festival se aleje de forma creciente de sus motivos originales de inspiración. ¿Es necesario que el festival vaya sumando exigencias, o es suficiente, y primordial, su vocación artística y cultural?

### 3.8. *Festivales frente a la «festivalización»*

El elevado número de festivales aparecidos en las últimas décadas ha suscitado algunas críticas en el propio sector cultural. Para algunos, sólo aquellos festivales que contribuyan a fortalecer la infraestructura cultural, la capacidad de los profesionales y la participación cultural merecen recibir apoyo público, pues de otra forma desplazan los recursos que podrían utilizarse para tareas permanentes y a largo plazo. Ferdinand Richard expone esta tensión, tomando como ejemplo la situación en la región francesa de Provenza-Alpes-Costa Azul:

«Cada año, entre julio y agosto, las instituciones de mi región subvencionan más de 150 festivales de música, y algunos de ellos son completamente programados, gestionados, difundidos y vendidos a los políticos locales por oficinas ajenas a la región. (...) [Esta] festivalización de la cultura no genera empleos cualificados y de largo plazo que podrían contribuir a un verdadero desarrollo territorial. Tampoco desarrolla, naturalmente, la autonomía de pensamiento y acción de nuestras poblaciones, no preserva para nada el diálogo intercultural y acentúa la fractura social, pues estas festividades terminan siendo inaccesibles a una parte importante de la población local. (...) [Hoy] en día la ayuda pública (...) a un festival sólo se puede justificar si esta manifestación forma parte de una dinámica permanente, genera formación, creación de empresas culturales, moviliza a los públicos locales, etc.» (Richard, 2005)

El contraste entre estos argumentos y las finalidades culturales, sociales y económicas vistas anteriormente evidencia, de entrada, la gran diversidad de modelos de festivales y sus efectos. De ello se desprende la necesidad de evaluar a los festivales también de acuerdo con su impacto en la infraestructura cultural y humana del entorno en el que tienen lugar. Además de las medidas cuantitativas (audiencia, ingresos, turistas), es preciso desarrollar medidas cualitativas del impacto cultural del festival.

El proceso de «festivalización» también puede incidir negativamente en la capacidad del festival por dar respuesta a finalidades de tipo social o económico. Se ha llegado a hablar de una «competencia intrarregional entre festivales», por la que eventos llevados a cabo en distintas ciudades de una misma región compiten por atraer al mismo público, lo que impide la colaboración entre ellos y tiene un efecto global negativo en sus resultados (Dümcke, 2007).

Ante estas cuestiones, cabe preguntarse también si un festival debe prolongarse indefinidamente o si puede dar por cumplidos sus objetivos tras algunas ediciones: se puede considerar que, en algunos casos, la tarea de innovación y diversidad que el festival cumple en sus primeras ediciones desaparece progresivamente.

De este modo, los festivales culturales se sitúan en la actualidad en un marco estratégico complejo, donde confluyen objetivos de desarrollo cultural y local de distinta naturaleza. Esta confluencia otorga numerosas oportunidades, como refleja la multiplicación de festivales y eventos culturales y la diversificación de fuentes de financiación. Al mismo tiempo, genera una serie de retos y tensiones que, si bien pueden resolverse mediante la práctica, merecen una reflexión previa por parte de sus responsables, con el fin de poder determinar el punto de equilibrio preferido.

## Bibliografía<sup>10</sup>

- BALTÀ, J.; Y HERMOSA, I. (2007). *Spain*. En Ilczuk, D.; y Kulikowska, M. (eds.) (2007).
- BROSZAT, T. (2007). *Theatre Festivals – why?. Festivals in Transition*. Disponible en: ([www.efa-aef.eu/newpublic/?p=home&q=efrp&-session=s:5019B19E1ae80310FDxrn2F7F539](http://www.efa-aef.eu/newpublic/?p=home&q=efrp&-session=s:5019B19E1ae80310FDxrn2F7F539)).
- FERNÁNDEZ, M.D. (2006). *El impacto económico de los festivales culturales. El caso de la Semana Internacional de Cine de Valladolid*. Madrid: Fundación Autor.
- DEUTSCHER MUSIKRAT (2006). *Musik-Almanach 2007/08*. Bonn: Deutscher Musikrat. Disponible en: ([www.miz.org/musikalmanach.html](http://www.miz.org/musikalmanach.html)).
- DÜMCKE, C. (2007). *Musikfestivals im Freistaat Sachsen: Grundlagen und Handlungsstrategien für die Gestaltung der Förderpraxis*. Berlín: Culture Concepts.
- EUROPEAN FESTIVALS ASSOCIATION (2002). *EFA 50th anniversary Charter*. Disponible en: ([www.efa-aef.eu](http://www.efa-aef.eu)).

---

<sup>10</sup> Las referencias a páginas de Internet que aparecen en las notas a pie de página han sido comprobadas en octubre de 2008.

- EUROPEAN FESTIVALS ASSOCIATION (2006). Best Practice Examples: 2008-European Year of Intercultural Dialogue. Disponible en: <http://new.efa-aeef.eu/FestivalsDeclaration/documents-and-tools.lasso>).
- FAIVRE-D'ARCIER, B. (2006). Comment donner un avenir aux festivals? Disponible en: ([www.efa-aeef.eu/newpublic/?p=home&q=efrp&-session=s:5019B19E1ae80310FDxrn2F7F539](http://www.efa-aeef.eu/newpublic/?p=home&q=efrp&-session=s:5019B19E1ae80310FDxrn2F7F539)).
- FREY, B.S. (2000). «The Rise and Fall of Festivals. Reflections on the Salzburg Festival». *Working Paper Series*, 48. Zurich: Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- HERNÁEZ, C. (2001). «El festival como motor cultural: el caso “Actual”». En Gómez de la Iglesia, R. (ed.), *Cultura, Desarrollo y Territorio. III Jornadas sobre Iniciativa Privada y Sector Público en la Gestión de la Cultura*. Vitoria-Gasteiz: Xabide.
- HERRERO PRIETO, L.C. (2006). Prólogo. En Fernández, M.D. (2006). Ilczuk, D.; y Kulikowska, M. (eds) (2007) *Festival Jungle, Policy Desert? Festival Policies of Public Authorities in Europe*. Varsovia: CIRCLE / EFRP. Disponible en: ([http://www.circle-network.jaaz.pl/doc/File/1.FESTIVAL\\_POLICIES\\_OF\\_PUBLIC\\_AUTHORITIES\\_IN\\_EUROPE\\_COMPARATIVE\\_REPORT\\_01.02.2008\\_PDF.pdf](http://www.circle-network.jaaz.pl/doc/File/1.FESTIVAL_POLICIES_OF_PUBLIC_AUTHORITIES_IN_EUROPE_COMPARATIVE_REPORT_01.02.2008_PDF.pdf)).
- KLAIC, D. (2002). The Future of Festival Formulae. Disponible en: ([www.efa-aeef.eu/newpublic/?p=home&q=efrp&-session=s:5019B19E1ae80310FDxrn2F7F539](http://www.efa-aeef.eu/newpublic/?p=home&q=efrp&-session=s:5019B19E1ae80310FDxrn2F7F539)).
- MAUGHAN, C. (2007). «Festivals becoming greener?». *Arts Professional*, agosto 2007. Disponible en: ([www.efa-aeef.eu/newpublic/?p=home&q=efrp&-session=s:5019B19E1ae80310FDxrn2F7F539](http://www.efa-aeef.eu/newpublic/?p=home&q=efrp&-session=s:5019B19E1ae80310FDxrn2F7F539)).
- MINISTERIO DE CULTURA (2007). *Anuario de estadísticas culturales 2006*. Madrid: Ministerio de Cultura.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (2002). *Las cifras de la cultura en España. Estadísticas e indicadores. Edición 2002*. Madrid: MECD.
- NÉGRIER, E. ; Y JOURDA, M.T. (2006). Les nouveaux territoires des festivals: un état des lieux pour la musique et la danse. Rapport pour France Festivals – Synthèse. Montpellier: Observatoire des politiques publiques en Europe du Sud.
- REIXACH, R. (2002). SOLC, «Música i tradició al Lluçanès. Deu anys d'acció cultural al Lluçanès». *Caramella. Revista de música i cultura popular*, VII.
- RICHARD, F. (2005). Intervención en las jornadas «Cultura en el espacio euro-mediterráneo», Barcelona, 22 de noviembre de 2005. Disponible en: ([www.amicentre.biz/spip.php?article47](http://www.amicentre.biz/spip.php?article47)).
- SILVANTO, S. (coord.) (2005). *Eurocult21 Stories*. Helsinki: Eurocult21.
- SILVANTO, S. (ed.) (2007). *Helsinki: a Festival City*. Helsinki: Ayuntamiento de Helsinki.
- SOLC (2004). Balanç final del Solc 2004 (comunicado de prensa) Disponible en: ([www.osona.com/Infos2004/Solc2004croniques.htm](http://www.osona.com/Infos2004/Solc2004croniques.htm)).
- LA VANGUARDIA (31.3.2005). Sónar genera con su oferta musical un impacto económico de 47 millones de euros.



# Turismo de eventos deportivos

*Cayetano Medina Molina*

*Manuel Rey Moreno*

## 1. Los eventos como herramienta turística

Los *eventos planificados* son fenómenos espaciales y temporales que resultan únicos dada su interacción con la ubicación, las personas y los sistemas de gestión que emplean (Getz, 2007a). Han recibido distintas clasificaciones atendiendo a diversos criterios: celebraciones culturales, políticas y de estado, arte y entretenimiento, negocios e intercambio, educativos y científicos, competiciones deportivas, recreación, y eventos privados. También como internacionales, nacionales y regionales (Light, 1996), o bien, ferias, festivales, culturales y deportivos (Deffner y Labrianidis, 2005). Otros autores distinguen entre aquellos eventos creados para el turismo y aquellos otros del pueblo o la comunidad (Stokes, 2008).

La relevancia de los eventos en el turismo se sustenta en el hecho de que muchos visitantes planifican a menudo sus vacaciones en torno a su celebración, lo cual no sólo es aplicable a los internacionales, sino cada día más a los eventos nacionales (Green y Chalip, 1998). Si bien se ha contrastado la influencia que tiene el desarrollo de eventos relevantes sobre la imagen del destino, (Chalip y Green, 2001; Getz, 2007a) es importante considerar la coherencia entre el evento y la imagen que se desea transmitir de la ciudad que lo alberga, porque en caso contrario puede presentar un impacto negativo (Chalip y Green, 2001).

El *turismo de eventos*, que cobra gran importancia en los últimos años (Light, 1996; Getz, 2007a), se define como la planificación, desarrollo y comercialización de eventos como atracciones turísticas para maximizar el número de participantes y visitantes como atracción primaria o secundaria (Getz, 1997), existiendo una tendencia global a emplear mega eventos y festivales como generadores de turismo (Stokes, 2008; Deffner y

Labrianidis, 2005), y figurando de manera prominente en el desarrollo y ejecución de los planes de marketing de los destinos (Kim y Chalip, 2004; Getz, 2007a).

En algunos casos el evento es una atracción en sí mismo, independientemente del atractivo turístico del lugar de desarrollo. En otros casos el evento se celebra en un área con atractivo suficiente, tratando de añadir una nueva dimensión a la imagen del destino (Light, 1996). Dicha dualidad lleva a distinguir entre los *mega eventos* y los *eventos de prestigio* (Getz, 2007a).

**Tabla 1**

Actuaciones clave para el turismo de eventos

Citymarketing	<p>Crear imágenes positivas</p> <p>Incrementar calidad de vida</p> <p>Atraer residentes e inversores</p>
Atracción de turistas	<p>Atraer turistas de calidad</p> <p>Extensión de la demanda</p> <p>Incrementar el gasto de los visitantes y prolongar la estancia</p>
Creación de imagen	<p>Para atracciones, establecimientos y destinos</p> <p>Crear y acrecentar temas</p> <p>Cambiar imágenes negativas</p>
Catalizador	<p>Estimular la infraestructura</p> <p>Ayudar a la renovación urbana</p> <p>Estimular negocios e intercambios</p> <p>Apoyar otras atracciones</p>
Animador	<p>Apoyar la visita y repetición de los mismos a sus atracciones, establecimientos y patrimonio</p>

Fuente: Getz (2007b)

Gran parte de la literatura relativa al turismo de eventos se ha centrado en los *mega eventos*, entendiendo por tales a los feriales, exposiciones, culturales y deportivos con estatus internacional que se desarrollan de manera regular o puntual, y sirven para posicionar la ciudad de celebración como destino internacional y facilita la actividad turística de los años posteriores al evento (Singh y Hu, 2008). También se han definido como

eventos de corta duración pero con prolongados efectos sobre el destino (Mihalik y Simonette, 1998; Deffner y Labrianidis, 2005). Estos eventos no sólo incrementan la recepción de turistas, ingresos y empleo, sino también el conocimiento de la región involucrada en el mismo (Mihalik y Simonette, 1998; Deffner y Labrianidis, 2005; Lee, Lee y Lee, 2005; Kim y Petrick, 2005; Singh y Hu, 2008). Ejemplos de mega eventos son la celebración de la defensa de la Copa América de Vela o la fase final de la Copa del Mundo de Fútbol.

Los *eventos de prestigio* son aquellos que se desarrollan más de una vez o de forma recurrente de duración limitada, y desarrollada principalmente para incrementar el conocimiento, atractivo y rentabilidad del destino turístico (Getz, 2007a). Los eventos de prestigio poseen tal significación, en términos de tradición, atractivo, calidad o publicidad, que provee a la comunidad, o ciudad organizadora de una ventaja competitiva (Getz, 2007a). Sirva como ejemplo la Final Four de la Euroliga de Baloncesto, o la celebración de las finales de determinadas competiciones deportivas europeas.

Debido a la cantidad de cambios que requiere el desarrollo de eventos de gran dimensión, diversos autores (Gursoy, Kim y Uysal, 2004) sugieren que los *de menor dimensión* podrían generar efectos mas positivos para las comunidades en las que se desarrollan, debido a que aprovechan las infraestructuras existentes, minimizan la inversión de fondos públicos, y son más fácilmente manejables en términos de asistentes y masificación. Estos eventos de menor tamaño son más adecuados y fácilmente aplicables como herramienta para luchar contra la estacionalidad del turismo (Light, 1996; Gibson, Willming y Holdnak, 2003), y presentan la posibilidad de desarrollar potencialidades desaprovechadas por las comunidades incrementando el conocimiento de las mismas (Gibson, Willming y Holdnak, 2003). El estudio de este tipo de eventos deportivos de menor dimensión surge de la mano de las competiciones deportivas universitarias estadounidenses como es el caso de la NCAA.

La organización de grandes eventos se ha revelado como una de las principales estrategias de desarrollo de las ciudades (Elizagarate, 2003). Durante los últimos años se ha contrastado como las ciudades compiten entre sí para atraer inversiones, visitantes u organizar eventos de diversa índole con el fin de mejorar las oportunidades de empleo y calidad de vida de sus ciudadanos (Muñiz, Cervantes y Abad, 2003; Elizagarate, 2003). De este modo, la ciudad se convierte en un organismo que debe obtener sus propios recursos (atracción de inversiones, turistas, etc.) con el ánimo de fomentar su desarrollo económico, social y cultural, al mismo tiempo que trata de satisfacer las necesidades de sus ciudadanos, de las or-

ganizaciones situadas en su territorio, o de los posibles inversores (Casaló, Cisneros, Guinalú y Orús, 2007).

La teoría del cambio social sugiere que los residentes apoyarán los mega eventos si esperan que los beneficios asociados a su desarrollo superen los costes, habiéndose estudiado con profusión los impactos positivos (Janiskee, 1996; Getz, 2007a; Gnoth y Anwar, 2000; Gelan, 2003; Deffner y Labrianidis, 2005), entre los que se encuentran los siguientes: *económicos* (beneficios tangibles e intangibles para la comunidad organizadora); *comerciales* (obtener publicidad); *turísticos* (atraer visitantes; lograr una imagen positiva del destino; animar determinadas áreas o atracciones específicas); *físicos* (ayuda a solventar limitaciones relativas a la infraestructura turística al atraer la atención de los intermediarios turísticos); *socioculturales* (crear nuevas formas de entretenimiento; preservar la cultura popular; desarrollo de la cultura urbana); *psicológicos* (cambiar la forma de pensar de la población acerca de sus recursos históricos); o *políticos* (obtener beneficio político).

Si bien son ampliamente reconocidos los beneficios de albergar eventos, se debe tener presente que con su desarrollo se pueden generar diversos costes (Hiller, 1995; Getz, 2007; Gelan, 2003). Entre ellos los *sociales* (coste de oportunidad de los recursos públicos invertidos); *económicos* (provocadas por las reestructuraciones realizadas); y, pudiéndose destacar para el caso de los eventos deportivos los impactos negativos sobre el *entorno* (clima, aire, agua, suelo, flora, fauna, paisajes, recursos culturales e históricos) (Orams, 2005). Para solventar el impacto negativo que las críticas puedan generar sobre los mega eventos resulta fundamental el papel de las relaciones públicas (L'Etang, Falkheimer y Lugo, 2007).

Los eventos que atraen a un cierto mercado que encajen perfectamente con la cultura de la sociedad de destino pueden ser muy beneficiosos, especialmente si el acontecimiento se repite con regularidad a lo largo de los años. Por el contrario, los que sólo tienen lugar una vez o que requieren una fuerte inversión de capital pueden no ofrecer los resultados esperados, aún cuando se suele intentar que el valor conseguido en relaciones públicas prevalezca sobre las consideraciones económicas, teniendo también presente el impacto cultural o social que ocasionarán en la comunidad que se desarrolla (Kotler, Bowen, Makens, Rufín y Reina, 2004). Por todo ello, el deseo de organizar un mega evento se debería basar más en la oportunidad para aprovechar las potencialidades que presente una determinada área, que en esperar unos impactos económicos positivos (Gelan, 2003). Ser el país anfitrión de la Copa del Mundo de Fútbol, el segundo evento deportivo más importante del mundo, es potencialmente caro, un análisis expost de la Copa del Mundo de 1994 que se celebró en Estados Unidos sugiere que el impacto económico del evento no justifica la mag-

nitud de los gastos y que las ciudades anfitrionas experimentaron una pérdidas acumuladas de entre 5,5\$ y 9,3\$ billones en comparación con estimaciones ex ante de ganancias de unos 4\$ billones pronosticados por los promotores del evento (Baade y Matheson, 2004).

## 2. Turismo de eventos deportivos

Turismo y deporte son conceptos interrelacionados y complementarios. Son dos poderosas fuerzas para el desarrollo económico de un lugar que estimulan la inversión en proyectos de infraestructura como aeropuertos, carreteras, estadios, complejos deportivos y restaurantes, y que serán disfrutadas por la población local así como por los visitantes (OMT). Las crecientes interrelaciones existentes entre turismo, deporte y eventos (Higham y Hinch, 2002) hace que existan dudas respecto a la diferenciación que pueda existir entre el turismo deportivo y el turismo de eventos.

A partir de mediados de los años 80, se ha venido prestando una creciente atención al turismo deportivo, tanto desde la industria del deporte y el turismo, como desde el ámbito académico (Gibson, 2006b). Aunque es un concepto relativamente novedoso en términos académicos, desde el punto de vista de la actividad dista de serlo. La idea de personas viajando para participar y ver eventos deportivos se retrotrae a los antiguos Juegos Olímpicos y, en los tiempos modernos, la práctica de estimulantes actividades como forma de turismo ha existido a lo largo del último siglo.

Diversas tendencias sociales, propias de los países occidentales, sirven para explicar el actual fenómeno de los viajes relacionados con el deporte (Higham, 2005b): el creciente interés por la salud, la extensión de la actividad deportiva a tramos de edad más avanzados, cambios en actitudes y valores, o cambios en las circunstancias políticas y económicas.

La importancia del deporte en el mundo actual trasciende al ámbito social, económico, e incluso, político, por encima de lo relativo meramente a su práctica. La celebración de grandes eventos deportivos se ha convertido en toda una fuente generadora de beneficios directos, y también inducidos, allá donde se celebran. Por esta razón, los poderes públicos y económicos pugnan por su organización en sus ámbitos geográficos de influencia (Ramírez, Ordaz y Rueda, 2007). Los gestores de las grandes áreas urbanas están interesados en incorporar a la imagen de su destino los elementos propios de los eventos deportivos como medio de enriquecer su economía local (Kim y Chalip, 2004), así como para disminuir la estacionalidad inherente al turismo (Higham y Hinch, 2002). A pesar de que el turismo deportivo puede incrementar los ingresos de una determi-

nada región, no todas ellas presentan la misma probabilidad de organizar un evento de manera exitosa (Daniels, 2006).

Si bien ha existido acuerdo acerca del doble componente del turismo deportivo (activo y pasivo), se ha planteado posteriormente que, en línea con una tendencia propia del turismo en general, aparece una tercera forma de turismo deportivo en relación con la nostalgia. De este modo, se puede definir el turismo deportivo como el viaje por motivos de ocio que lleva a las personas fuera de su comunidad de residencia para participar en actividades físicas (turismo deportivo activo), visionar actividades físicas (turismo deportivo de eventos), o para venerar atracciones asociadas con actividades físicas (turismo deportivo nostálgico) (Gibson, 1998, 2006b; Funk y Bruun, 2007). Dentro de las actividades que componen los eventos deportivos se han distinguido dos grandes grupos: eventos deportivos como atracciones (para participantes y aficionados), y formas más activas de participación deportiva que requiere de viaje.

La identificación de la nostalgia como un elemento relevante del turismo deportivo resulta relativamente reciente. Si bien la mayoría de la investigación en turismo deportivo ha seguido la definición de Gibson (1998) y, de este modo, se ha centrado el turismo deportivo nostálgico en visitas Salones de la Fama, museos y estadios, recientemente se ha establecido que posee un campo de actuación más amplio basado en las experiencias vividas (Fairley y Gammon, 2006). El Museo Olímpico de Lausanne, inicialmente inaugurado en 1934, fue reconstruido en 1993 con un coste de 68 millones de dólares, y si bien se fijó un objetivo de 100.000 visitantes anuales, en el año 2001 presentaba una media de 189.000 visitantes anuales. Un caso similar lo presenta el Museo del Camp Nou, que es el museo más visitado de la ciudad de Barcelona. Otros ejemplos son el Salón de la Fama del Baloncesto (Springfield), el Museo de la NASCAR (Charlotte), o los Estadios Olímpicos de Barcelona y Atlanta.

La literatura de marketing ha presentado los beneficios derivados de desarrollar eventos deportivos, tanto de escala grande como media (Higham y Hich, 2002; Gibson, Willming y Holdnak, 2003; Kim y Petrick, 2005).

El debate conceptual y metodológico acerca del resultado económico de los eventos deportivos se desarrolla en torno a tres grandes elementos (Gelan, 2003): el tipo y naturaleza del desembolso a realizar, el concepto de multiplicador y de costes y beneficios que genera, habiéndose planteándose diversas alternativas para su medición (Daniels, Norman y Henry, 2004; Lee y Taylor, 2005): matriz de cuentas sociales (SAM); modelo de impacto para planificadores (IMPLAN); y, datos de ocupación y salarios.

En el mundo del deporte los JJOO son un evento incomparable en cuanto a su escala y al impacto potencial que pueden tener en las economías de las ciudades, regiones y países organizadores (May, 1995;

O'Brien, 2006). Animados por el éxito económico de las Olimpiadas de Los Ángeles 1994 (311\$ millones de beneficios), así como por el orgullo nacional generado, las ciudades que han organizado de forma más reciente los mismos han contrastado como no se trata tan sólo de la generación de un resultado financiero, sino de una excelente oportunidad para posicionar el destino ante una audiencia global (Singh y Hu, 2008).

No obstante, se deben tener presente las percepciones de los habitantes de la zona de celebración para analizar las causas del posible apoyo a los mismos, puesto que como comentamos anteriormente, el desarrollo de eventos deportivos puede presentar efectos tanto positivos como negativos y no se deben evaluar tan sólo en función de su impacto económico. En un estudio acerca del impacto de las percepciones de los habitantes acerca del apoyo a los JJOO, Mihalik y Simonette (1998) contrastan cómo aun cuando se acerca el momento de la celebración de los Juegos las percepciones son cada vez más favorables, el número de habitantes que apoyaban y planeaban asistir a los JJOO decrece. En cierto modo, el apoyo de determinados segmentos se ampara en la posibilidad de obtener un empleo durante la celebración del evento (Mihalik y Simonette, 1998). En sentido opuesto se postula Waitt (2003) que contrasta cómo con el paso del tiempo la percepción de un impacto positivo de la celebración de los JJOO va decayendo. Tales resultados están en línea con May (1995) que establecía que los impactos negativos son reducidos cuando se les compara con los cambios realizados.

Deccio y Baloglu (2002) analizan las reacciones de los residentes en áreas cercanas a la ciudad organizadora de los JJOO sobre los efectos que los mismos puedan tener. Para ello estudian la relación entre apoyo, actitud ecológica, lazo hacia la comunidad, utilización de recursos, ganancias económicas, beneficios y costes, estableciendo que el apoyo para los JJOO se veía afectado positivamente por la expectativa de beneficios, ganancias económicas y uso de recursos, mientras que se relacionaba negativamente con una actitud ecológica. Asimismo establecen que los residentes en las áreas cercanas, a pesar de no mostrar apoyo a la celebración de los JJOO, sí que estaban agradecidos con la promoción que se realizaba de la zona y por el deseo de apoyar a su área rural durante el evento.

Un mega evento como la Copa del Mundo de Fútbol no sólo incrementa la recepción de visitantes, ingresos, empleo y beneficio gubernamental, sino que también incrementa el conocimiento de la región involucrada, presentando efectos sobre el comportamiento de los turistas (Lee, Lee y Lee, 2005), y sobre la imagen del destino (Lee, Lee y Lee, 2005; Kim y Morrison, 2005).

Al igual que para el resto de eventos, se han analizado los efectos positivos y negativos del desarrollo de una Copa del Mundo (Kim y Pietrick,

**Tabla 2**

## Impacto de los eventos deportivos

Evento	Impacto
JOO 1984 Los Ángeles	311\$ millones de beneficio
Copa del Mundo de Fútbol 2002	230.000 turistas extranjeros con un gasto de 2.242\$ por persona. 28.8 billones de telespectadores con 41.100 horas de emisión en 213 países
XVII Volvo Masters de Andalucía (Valderrama, 2004)	25.250 visitas (78% turistas)
Campeonato Mundial de Golf (Sevilla, 2004)	40.000 visitas (63% turistas)
Final Copa Davis (Sevilla, 2004)	24.000 turistas y 9.600 excursionistas. 13,7 millones de euros de beneficios.
Gran Premio de España de Motociclismo (Jerez, 2005)	237.232 asistentes (66% turistas)
Open de España de Golf (San Roque, 2005)	5.200 personas (46% turistas)
XVIII Volvo Masters de Andalucía (Valderrama, 2005)	34.391 visitantes (73% turistas), 8,2 millones de euros de gasto
Open Británico de Golf	190.000 espectadores (77% turistas). Impacto económico de 20.8\$ millones
32ª Copa América de Vela Valencia 2007	2.8 millones de visitantes temporada 2007; más de 2.700 millones de telespectadores

2005; Kim, Gursoy y Lee, 2006), pudiendo reunirse los primeros en: beneficios económicos (desarrollo de infraestructuras turísticas); beneficios del cambio cultural; y, desarrollo de los recursos naturales, culturales y turísticos (imagen). Por su parte dentro de los negativos aparecen perspectiva económica negativa (precios y costes); congestión y problemas de tráfico; y, problemas sociales (desorden y conflictos). Una vez celebrada la Copa del Mundo queda atenuada la percepción que se tiene tanto de los efectos positivos como para el caso de los negativos (Kim, Gursoy y Lee, 2006).

En relación con el impacto que el desarrollo de un evento como la Copa del Mundo presenta sobre el comportamiento de los turistas, se ha contrastado cómo el interés del evento y el apremio en el mismo, me-

dian la relación entre las motivaciones del viaje y su realización (Kim y Chalip, 2004), no afectando las limitaciones financieras. Por su parte, Kim y Pietrick (2005) establecen cómo las variables demográficas de los turistas afectan a las expectativas relacionadas con la Copa del Mundo.

El turismo asociado al golf es una de las mayores actividades turísticas, tanto de forma directa como motivo fundamental del viajes, como indirectamente de complemento al mismo (Tassiopoulos y Haydam, 2008). Se estima que hay unos 60 millones de practicantes de golf en el mundo, de estos el 44% se localiza en EEUU, el 25% en Japón y un 12% en Europa.

Si bien resulta sencillo conceptualizar el turismo de golf, resulta más complejo definir al turista de golf. Dentro del turismo de golf se pueden distinguir una clasificación en función de su participación, o bien, de la experiencia asociada. En función de su participación se clasifican como aprendices o experimentados, o bien como ávidos (juegan más de 25 rondas al año y el golf es el motivo fundamental del viaje), jugadores de golf turistas de negocio (juegan entre 8 y 24 rondas y viajan por motivos profesionales), y ocasionales (juegan entre 1 y 7 rondas y no seleccionan el destino por el golf). En función de la experiencia asociada se clasifican en ávidos (muestran gran interés por el golf), no fan (indica no tener ningún interés por el golf), y no participante (expresa algún interés pero no practica golf) (Tassiopoulos y Haydam, 2008).

### **3. Eventos deportivos y destinos turísticos**

No se debe confundir el desarrollo de la imagen del destino con el desarrollo de la marca del destino (Cai, 2002; Tasci y Kozak, 2006). La primera es un paso previo del desarrollo de la marca, y le falta contemplar un elemento más, la identidad de la marca (Cai, 2002). Se considera la gestión de la marca del destino como la selección y combinación estratégica de la mezcla de determinados elementos para identificar y distinguir un destino a través de la construcción de una imagen positiva (Cai, 2002), siendo la funcionalidad y el ambiente atributos fundamentales (Hankinson, 2004).

Los eventos deportivos han venido siendo empleados como una vía para mejorar la marca del destino turístico, planteándose que los destinos sólo deben albergar eventos que afecten positivamente a su marca (Chalip y Costa, 2006). Cuando se plantea el uso de un evento como ayuda para la marca del destino, el primer aspecto a determinar es la forma en que el evento puede ayudar a la marca del destino, lo que dependerá de que el evento presente una marca reconocida en los mercados objetivos del

destino (Chalip y Costa, 2006). Cuando el evento ostenta una marca propia bien establecida, entonces el nombre, logo o eslogan del evento debe asociarse a la marca del destino, para de este modo transferir los atributos que posee el evento al destino, siendo esta estrategia una forma de *co-branding*.

Cuando se emplean los eventos para mejorar la marca del destino, el objetivo no es tanto reforzar un conjunto de atributos y beneficios del mismo, sino transferir todos los atributos percibidos del evento al destino (Chalip, 2005), y de este modo el evento pueda reforzar atributos ya existentes para el destino así como incorporar otros nuevos. Para ello, las comunicaciones de marketing deben ser capaces de entrelazar los atributos del evento y del destino, requiriéndose: destacar al menos un atributo común entre el evento y el destino; y, situar en relación con el destino el resto de atributos que se desean transferir.

El efecto del co-branding depende de la asociación entre la marca del evento y la marca del destino, lo que requiere que ambas marcas aparezcan juntas en la publicidad y medios. Para una gestión eficaz de ambas marcas se necesita del apoyo de los medios para que se incluya información del destino en la comunicación. De éste modo, el nombre o iconos del destino deben aparecer en el logo del evento, debiéndose incluir imágenes del destino en las retransmisiones (Chalip y Costa, 2006). Los deportes resultan únicos debido al interés que despiertan de los medios a través de reportajes, retransmisiones, marketing deportivo, patrocinio y publicidad (Higham, 2005b)

La mayoría de los eventos no poseen una marca reconocida, estando en algunos casos tan asociados al destino que no se puede deslindar del mismo. Estos eventos desarrollan su marca al amparo de la marca del destino, incluyendo a veces el nombre del mismo (Chalip y Costa, 2006). Este tipo de eventos son más proclives para una *extensión de marca*, siendo en este caso el elemento clave no tanto que el evento incluya el nombre del destino, sino que el evento forme parte de la marca del destino. La política de comunicación difiere en este caso, puesto que ahora lo que se requiere es que la inclusión del evento en la imagen es que se haga de forma racional, es decir, que el evento encaje con el resto de atracciones que plantea el destino (Chalip y Costa, 2006). Son múltiples los eventos que se desarrollan bajo el enfoque de la extensión de marca, valgan los ejemplos de la Maratón de New York, la celebración de la Rose Bowl en Pasadena, el Torneo de Wimbledon o las 24 horas de Le Mans.

Para que el desarrollo de un evento presente un impacto positivo sobre la marca del destino se deben dar las siguientes condiciones (Chalip, 2005):

- Debe existir apoyo de la comunidad al evento. El apoyo de la comunidad local impacta de forma positiva sobre la experiencia vivida por los visitantes.
- El evento debe presentar algún elemento diferenciador.
- La cultura del evento, valores e infraestructura requerida debe ser consistente con lo que la comunidad querría comunicar a través de su marca.
- El uso efectivo de los eventos para el desarrollo de la marca del destino requiere de una planificación cooperativa entre todos los entes interesados en el mismo.
- Atención a los medios. A pesar de ser los grandes eventos los que cuentan con una mayor cobertura, la publicidad y menciones acerca de eventos de una menor escala también afectan de forma positiva a la imagen de marca del destino.

Para alcanzar el impacto buscado con los medios resulta necesario obtener una frecuencia adecuada de exposición en los medios, pero además, la optimización del evento requiere que se planifiquen y ejecuten estrategias diseñadas para maximizar la exposición de imágenes y mensajes que sean consistentes con la imagen del destino que se desea desarrollar (Chalip, 2005). Diversas tácticas han mostrado su efectividad para aumentar la publicidad y publicity del evento:

- Identificar los aspectos del destino que se desean transmitir a los asistentes al evento.
- Asistir a los periodistas para que conozcan tanto lugares como historias y anécdotas de la comunidad.
- Suministrar a los periodistas postales y vídeos con escenas locales.
- Trabajar en equipo los organizadores, periodistas y productores para lograr las mejores ubicaciones para las retransmisiones.
- Repartir publicidad del destino en las instalaciones en las que se desarrolle el evento.
- Cuidar el desarrollo del logo y marca del evento.
- Trabajar con los sponsor para maximizar el impacto del destino en las promociones y publicidad que hagan en relación con los premios y menciones que entreguen.

#### 4. La experiencia del evento deportivo

La inseparabilidad, característica propia de los productos turísticos, provoca que el producto o servicio (evento en nuestro caso) sólo pueda ser disfrutado por el visitante en el momento de su celebración. Esto

hace de la gestión de la experiencia vivida por el visitante un elemento de vital importancia en la gestión de los eventos deportivos, la cual dependerá de la naturaleza del evento y de los beneficios que obtenga el cliente. Una experiencia óptima es aquella en la cual existe concordancia entre los beneficios esperados y los obtenidos, afectando de manera relevante a los beneficios obtenidos los siguientes elementos (Harrison-Hill y Chalip, 2006):

- En el marketing de eventos, el desarrollo del mismo es la experiencia, suponiendo la transmisión de valor a través de dos dimensiones: la participación y conexión. La primera supone convertir a los asistentes de observadores pasivos en personas altamente involucradas, la segunda dimensión requiere que el consumidor se vea inmerso en la experiencia para de éste modo hacerla más realista.
- El entorno físico. Juega un papel fundamental en las percepciones de la experiencia, existiendo en el turismo deportivo dos niveles relevantes del entorno: aquel en el que se desarrolla la práctica del deporte; y, el destino que acoge la competición.

Lo diferentes destinos ofrecen experiencias deportivas específicas debido a que quedan caracterizadas por diferentes recursos deportivos, tales recursos (dentro de la esfera turística) se relacionan con la infraestructura turística, nivel de servicio, atracciones turísticas y servicios de información (Higham, 2005b).

Un atributo relevante a la hora de determinar la valía de un recurso particular es la facilidad con la que los potenciales usuarios puedan viajar y acceder al mismo, así como encontrar acomodo (Bull, 2005). Como en el caso del turismo, en el turismo deportivo el desplazamiento no se contempla como un inconveniente, sino que a veces funciona como motivo del mismo. La facilidad de accesibilidad lograda a través de minimizar la distancia recorrida podría no afectar en todo caso de manera negativa puesto que escapar del entorno natural es un aspecto importante siendo parte de la atracción para ciertos tipo de viajes (Bull, 2005).

Se suele realizar una distinción entre los recursos de turismo deportivo construidos y aquellos naturales. Los recursos deportivos naturales ofrecen una gran oportunidad para que los destinos se posicionen de forma favorable en el mercado, puesto que el surgimiento de un nuevo grupo de deportes basados en la naturaleza ofrecen una importante vía de crecimiento para los destinos turísticos que: reconozcan aquellos recursos naturales que podrían servir para desarrollar estas fórmulas turísticas, y, respondan de manera eficiente y apropiada a las oportunidades emergentes del turismo deportivo (Higham, 2005b).

La calidad de los recursos turísticos, sean naturales o contruidos, afectarán a los mercados que se puedan llegar a alcanzar, por lo que se deben tener presente la calidad, lo único que resulten y el estatus que los recursos tengan en el mercado deportivo (Higham, 2005b).

Los recursos que alberguen eventos deportivos deben tratar de resultar únicos y especiales, no obstante, tal diferenciación de los destinos se torna más compleja conforme se incrementa el grado de similitud entre ellos que se puede observar en los últimos años. Dos procesos parecen influenciar tal tendencia (Bull, 2005): la globalización lleva a que los estadios contruidos resulten muy similares entre ellos; y, la creciente aplicación de la ciencia y la tecnología al deporte está llevando a que se reduzca la relevancia de los recursos naturales para albergar tales eventos.

El desarrollo de modernos estadios provoca que los mismos tengan un papel relevante dentro de los destinos turísticos, existiendo numerosos ejemplos de estadios cuya construcción (unida a la de algún complejo deportivo) ha servido para regenerar algún área urbana. Tales construcciones ofrecen un importante potencial para generar actividad turística en el destino, contribuyendo al avance del sector turístico y servicios, y siendo un prerrequisito para albergar mega eventos deportivos. El impacto de los estadios resulta mayor si se construyen en zonas cercanas a otros activos turísticos, lo que explica la tendencia a integrar los estadios en zonas donde existan otros elementos de entretenimiento como parques temáticos, Salones de la Fama o museos deportivos (Higham, 2005b).

- La organización y sistemas invisibles. Incluyen la infraestructura que asiste en la prestación del servicio y en los procesos que se desarrollan para obtener calidad en el servicio.
- Proveedores de servicios. Prestan uno o más elementos a la experiencia y juegan un papel relevante en su generación.
- Otros consumidores. La presencia de otros consumidores afecta a la experiencia, pasando a formar parte de la misma.
- Cultivar la polisemia. El desarrollo de historias, mitos y símbolos acerca del evento ayuda a acrecentar la involucración afectiva de los turistas. El contexto cultural con el que se asocian los deportes otorgan a los destinos una importante oportunidad para el desarrollo del turismo deportivo (Higham, 2005b). Este elemento presenta en los Juegos Olímpicos su mayor potencial, puesto que es alrededor de tal evento del que se desarrollan un mayor número de mitos.
- Lealtad a la experiencia y repetición de la visita. Conforme maduran los mercados y se incrementa la competencia, la lealtad de los consumidores resulta más importante.

## 5. Gestión de eventos deportivos

Los eventos planeados fueron creados con un propósito, y lo que comenzó siendo el reino de los individuos y de las iniciativas de la comunidad, se ha convertido en el reino de los profesionales y emprendedores (Getz, 2007a), y siendo la razón clara: los eventos son demasiado importantes y satisfacen demasiados objetivos como para dejarlos en manos de amateurs.

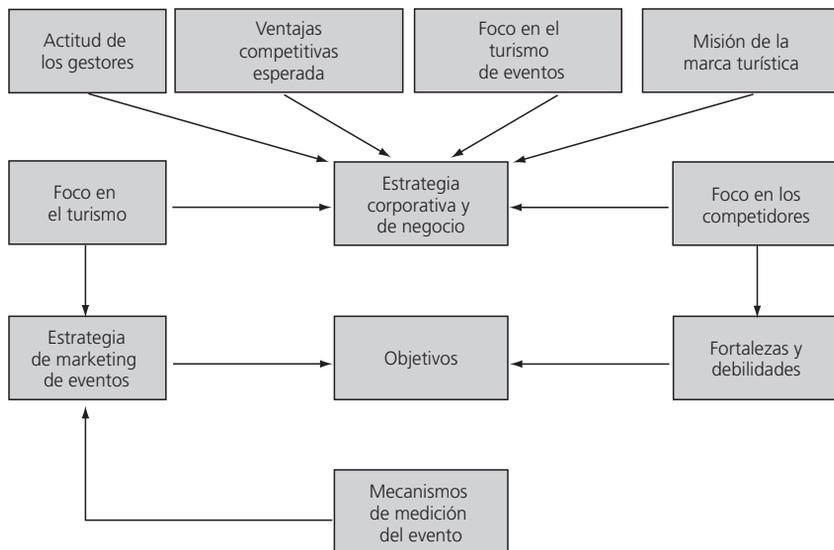
Dos son los grandes retos a los que se enfrentan los gestores de eventos deportivos. Primero, desarrollar un sistema de gestión que permita optimizar los impactos positivos asociados al desarrollo de este tipo de eventos. Y, segundo y relacionado con el anterior, conocer las actitudes y motivaciones de los residentes en las zonas de desarrollo de los eventos para lograr su involucración, asistencia y ayuda al desarrollo de los mismos, y, a través de una actitud positiva optimizar el beneficio político por parte de los gestores locales.

### 5.1. Estrategia para el desarrollo de eventos deportivos

Desde un punto de vista teórico el desarrollo de la estrategia relacionada con los eventos turísticos no refleja los postulados de ninguna de las escuelas estratégicas tradicionales, resultando las escuelas prescriptivas inadecuadas para explicar la complejidad que supone el desarrollo de eventos turísticos. Las agencias encargadas de desarrollar las estrategias relacionadas con los eventos turísticos emplean un enfoque reactivo/proactivo (Stokes, 2008). La dinámica propia del turismo reclama desarrollar las estrategias desde el punto de vista de una amalgama de estrategias, y en determinados casos requiere de especialización, puesto que en las estrategias de eventos turísticos se podrían diferenciar aquellas relativas a la adquisición de los eventos, las dirigidas al desarrollo de nuevos eventos y las destinadas a la comercialización de eventos turísticos (Stokes, 2008).

Organizar grandes eventos requiere una relevante inversión en recursos humanos, financieros y físicos por parte de la comunidad organizadora (Gursoy y Kendall, 2006), requiriendo captar información de los visitantes, residentes y empresas locales, participantes, sponsors y gobierno (Breen, Bull y Walo, 2001).

Para el desarrollo adecuado del evento se debe tener presente el impacto que tenga sobre las comunidades locales en función de cuatro dimensiones (Gursoy, Kim y Uysal, 2004): cohesión de la comunidad, beneficios económicos, incentivos sociales y costes sociales. Por ello la estrategia para el desarrollo del turismo basado en eventos requiere tomar



**Cuadro 1**

Marco conceptual para el desarrollo de una estrategia para eventos deportivos

*Fuente:* Gnoth y Anwar, 2000

en consideración la interacción entre el público objetivo, los competidores y los factores organizacionales (Gnoth y Anwar, 2000), la implantación de un *sistema democrático* de planificación turística supondrá que la involucración y apoyo de la comunidad transformará tales eventos en festivales urbanos que supondrán importantes experiencias para organizadores y visitantes (Gursoy y Kendall, 2006), aumentando los beneficios (O'Brien, 2006). La ausencia de coordinación y cohesión con la comunidad organizadora puede convertir el proceso de planificación en un ejercicio de una alta carga política y social, que requerirá de habilidades negociadoras y generadoras de consenso, subestimar el poder del debate público puede incrementar el coste en tiempo y esfuerzo y exponer a la crítica de los medios (Gursoy y Kendall, 2006). En línea con tales postulados, Erickson y Kushner (1999) plantean la aplicabilidad que presentan las alianzas y redes para el desarrollo de los eventos, porque en los eventos públicos cualquier colaborador aporta valor a la red.

Gnoth y Anwar (2000) realizan las siguientes recomendaciones para el diseño e implementación de una estrategia exitosa de turismo de eventos deportivos:

- No separar la planificación del evento del resto de actuaciones que gestione.
- Evitar crear una cultura organizacional que se resista a la planificación estratégica del evento.
- Desarrollar objetivos alcanzables y motivadores.
- Crear una organización que busque el conocimiento y aprendizaje a través de la investigación.
- Adoptar una aproximación regional para promover el turismo de eventos.
- Mantener la flexibilidad estratégica.
- Evitar la rigidez en las actividades que nos lleve a no poder sacar provecho de las oportunidades del evento.
- Ser creativo y ofrecer algo diferente al turista internacional que genere una marca única.
- Involucrar al público objetivo y medios en la formulación, desarrollo e implantación de la estrategia.

Para analizar la relación entre los distintos agentes, se han considerado diferentes enfoques, entre ellos el de la *red de trabajo para eventos deportivos*, un claro ejemplo de conexiones y dependencias en red, que plantea que cada firma se debe centrar en lo que hace bien y obtener el resto de recursos de otras organizaciones. Tal enfoque resulta aplicable a los eventos públicos porque éstos presentan una oportunidad única para percibir como un colaborador potencial es evaluado por el valor que añade a la red (Erickson y Kushner, 1999). Erickson y Kushner (1999) desarrollan un modelo para comprender las redes en los eventos deportivos, dividiéndolas en sus niveles micro y macro. La red micro analiza las relaciones entre el organizador local del evento, sponsor locales, otros programas locales, gobierno local, interés local y medios locales. Por su parte la macro incluye al promotor, sponsor nacionales, interés nacional, gobierno nacional, otros eventos y medios nacionales. Ambos niveles de la red interactúan entre ellos y aumentan de esta forma el valor percibido por las partes. Tal necesidad de unir a los agentes micro y macro ha sido estudiada por Singh y Hu (2008) para el caso de los JJOO, planteando que debido a la escala e importancia del evento resulta fundamental la coordinación entre el Comité Olímpico organizador y la organización responsable de la promoción de la sede.

En línea con tales trabajos, O'Brien (2006) plantea las etapas que deben componer la planificación de un evento deportivo para gestionar la red del proyecto que apoye la iniciativa:

- Generar el apoyo del sector público y privado para la estrategia basada en la red que apoye a la iniciativa.

- Desarrollar una iniciativa que facilite la red de colaboración y el desarrollo de relaciones entre las empresas líderes visitantes del evento y los actores locales.
- Avanzar en la identificación de empresas líderes mundiales interesadas en visitar el evento.
- Comercializar las iniciativas de forma local e internacional.
- Implantar la iniciativa.

A pesar de todo lo comentado, existe una serie de elementos que influyen en el impacto económico que puede presentar el turismo deportivo, de forma especial el turismo de eventos deportivos (Neirotti, 2005):

- Tipo de deporte. Algunos deportes (polo, regatas, etc.) implican participantes y espectadores con un mayor poder adquisitivo.
- Formato y duración del evento. Eventos de corta duración y que impliquen que los participantes permanezcan en las instalaciones la mayor parte del tiempo no permiten conocer el entorno y realizar desembolsos.
- Calificación de los equipos y proceso de eliminación.
- Nivel de competición. Los participantes extranjeros suelen permanecer más tiempo en el destino y realizar mayores desembolsos (incluyendo compras) durante su visita.
- Novedad e interés del destino. Eventos que repitan sede a lo largo de los años no generan iguales ingresos que aquellos que varían de sede en ediciones sucesivas.
- Localización de las instalaciones deportivas en relación con la zona de negocios.
- Infraestructura de apoyo. La visita al resto de atractivos del destino dependerá de que la organización facilite tales desplazamientos.

## 5.2. *Motivaciones y Actitudes de los visitantes y residentes*

De cara a asistir a los planificadores de marketing, resulta fundamental para los gestores deportivos y de turismo conocer qué motiva a los turistas a atender a los eventos y los tipos de experiencias deseadas. Recientes trabajos diferencian factores push y pull relativos a la motivación del viaje. Los factores pull tienen que ver con las atracciones asociadas con el destino, mientras que los factores push tienen que ver con intangibles asociados con las motivaciones, necesidades e intereses de los visitantes (Kim y Chalip, 2004). Si bien se estableció que las motivaciones son una base insuficiente para comprender los condicionantes

de acudir a un evento deportivo, estando dicho viaje más influenciado por variables demográficas. En otra línea de investigación, Gursoy y Kendall (2006) desarrollan un modelo que muestra el efecto de los factores clave de las percepciones de los residentes sobre sus actitudes hacia el evento deportivo, resultando en su estudio necesario el apoyo e involucración de la comunidad residente, que se acrecentará con la involucración que perciben los grupos de presión en relación con la comunidad, la actitud hacia el medio ambiente y su lazo con la comunidad. El éxito de un evento depende, en gran medida de la colaboración ciudadana con las instituciones públicas, puesto que una actitud positiva hacia el evento aumenta la intención de participar (Casaló, Cisneros, Guinalú y Orús, 2007).

Han sido muy diversos los trabajos que estudian el papel de las motivaciones y actitudes de visitantes y residentes en relación con los eventos deportivos y, además de los ya comentados en el presente capítulo, caben destacar: Light (1996) establece la inexistencia de diferencias en cuanto a las características sociodemográficas de los visitantes los días de eventos en relación con los visitantes el resto de fechas, existiendo tales diferencias en términos de disfrute y prolongación de la estancia, siendo mayor en las fechas de los eventos; Waitt (2003) analiza el cambio de actitud que se produce antes y después del desarrollo de un evento, contrastando como en su estudio se pasa de un sentimiento positivo antes de la celebración del evento a un entusiasmo en el momento de su celebración que se plasmaba en el patriotismo, sentido de comunidad y deseo de actuar como voluntario, existiendo diferencias en el comportamiento en función de las características sociodemográficas de los habitantes; Faulkner y Tideswell (1997) estudian como las evaluaciones personales de los eventos podrían variar en función de la justicia social percibida y otras variables intrínsecas entre las que se incluyen: proximidad residencial a las atracciones del evento, evaluación del evento en términos de exceso altruista y características demográficas; Funk y Bruun (2008) establecen que la involucración y la fortaleza de la motivación contribuyen a la motivación socio cultural, mientras que la experiencia cultural y el conocimiento por aprendizaje contribuyen a la motivación cultural y educacional.

## 6. Tendencias futuras

En pocos sectores resulta tan complicado el planteamiento de tendencias futuras como en el caso del turismo deportivo, tal vez provocado porque ambos subsectores (turismo y deporte) resultan muy dinámicos y sen-

sibles (Higham, 2005c). Los destinos y deportes, como todos los sectores económicos, se ven sometidos al ciclo de vida y crecen y decrecen en popularidad debido tanto al surgimiento de nuevas modalidades como en respuesta a la aplicación de innovaciones tecnológicas o bien como respuesta a cambios sociales.

A la hora de plantear tendencias se podría diferenciar entre los deportes de naturaleza competitiva y deportes de naturaleza placentera (Higham, 2005c). Los deportes de naturaleza competitiva seguirán dominando en términos de expansión, asistencia de espectadores, retransmisiones y surgimiento de celebridades asociadas a los mismos (Higham, 2005c), pasando este tipo de deportes a competir de forma directa con la industria del entretenimiento.

Respecto a los deportes de carácter placentero, los destinos deberán responder ante el desarrollo de novedosas fórmulas que supongan oportunidades para los mismos (Higham, 2005c). La creciente importancia de este tipo de deportes responde a dos tendencias, la primera es que existen numerosas fórmulas para practicar deportes, a lo que se debe unir que los deportes de competición podrían estar apartándose de los valores personales y experiencias que buscan los turistas deportivos.

El constante crecimiento de la participación en los deportes de placer se ve favorecido por determinadas circunstancias y tendencias sociales, entre las que cabe destacar las siguientes (Higham, 2005a, 2005c):

- Creciente y sostenido interés en la salud y el fitness.
- Creciente participación por parte de segmentos de edad avanzada.
- Resultan más accesibles.
- Permiten expresar valores compartidos.
- Ofrecen a los participantes libertad, autonomía y oportunidades para experimentar experiencias.
- Aproximación a los valores que caracterizan al deporte femenino.
- Existencia de segmentos de mercado en busca de deportes alternativos.
- Creación de recursos deportivos que puede ser desarrollados y reproducidos gracias a modernas tecnologías.
- Cambio dinámico de la percepción acerca del deporte profesional tanto por parte de los participantes como espectadores.
- Fortalecimiento del papel jugado por los medios de comunicación respecto al impacto que ejercen sobre la imagen del destino.
- El desarrollo de instalaciones integrales de turismo deportivo surge como objetivo de los destinos de turismo deportivo urbano.
- El estatus de los destinos turísticos urbanos vendrá marcado en mayor medida por la existencia de estadios modernos.

## Bibliografía

- BAADE, R.A. Y MATHESON, V.A. (2004). «The Quest for the Cup: Assessing the Economic Impact of the World Cup». *Regional Studies*, 38 (4), 343-354.
- BREEN, H.; BULL, A. Y WALO, M. (2001). «A comparison of survey methods to estimate visitors expenditure at a local event». *Tourism Management*, 22, 473-479.
- BULL, C. (2005). «Sport tourism destination resource analysis». En En Higham, J. *Sport tourism destinations. Issues, opportunities and analysis* (pp. 25-38). Burlington: Elsevier.
- CAI, L.A. (2002). «Cooperative branding for rural destinations». *Annals of Tourism Research*, 29 (3), 720-742.
- CASALÓ, L.V., CISNEROS, J., GUINALÍU, M. Y ORÚS, C. (2007). Redes ciudadanas en el marketing de grandes eventos: el caso de Expo Zaragoza 2008. XIX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing.
- CHALIP, L. (2005). «Marketing, media, and place promotion». En Higham, J. *Sport tourism destinations. Issues, opportunities and analysis* (pp. 162-176). Burlington: Elsevier.
- CHALIP, L. Y COSTA, C.A. (2006). «Building Sport Event Tourism into the Destination Brand: Foundations for a General Theory». En Gibson, H. (2006). *Sport Tourism. Concepts and theories* (pp. 86-114). New York: Routledge.
- CHALIP, L. Y GREEN, B.C. (2001). *Event Marketing and Destination Image*. American Marketing Association, Conference Proceedings, 12, 346-351.
- DANIELS, M.J. (2006). «Central place theory and sports tourism impacts». *Annals of Tourism Research*, 34 (2), 332-347.
- DANIELS, M.J.; NORMAN, W. Y HENRY, M. (2004). «Estimating Income Effects of a Sport Tourism Event». *Annals of Tourism Research*, 31, 180-199.
- DECCIO, C. Y BALOGLU, S. (2002). «Nonhost community resident reactions to the 2002 Winter Olympics: The spillover impacts». *Journal of Travel Research*, 41 (1), 46-56.
- DEFFNER, A.M. Y LABRIANIDIS, L. (2005). «Planning Culture and Time in a Mega-event: Thessaloniki as the European City of Culture in 1997». *International Planning Studies*, 10 (3/4), 241-264.
- ELIZAGARATE, V. (2003). *Marketing de ciudades*. Madrid: Editorial Pirámide Esic.
- ERIKSON, G.S. Y KUSHNER, R.J. (1999). «Public event networks: an application of marketing theory to sporting events». *European Journal of Marketing*, 33 (3/4), 348-364.
- FAIRLEY, S. Y GAMMON, S. (2006). «Something Lived, Something Learned: Nostalgia's Expanding Role in Sport Tourism». En Gibson, H. *Sport Tourism. Concepts and theories* (pp. 50-65). New York: Routledge.
- FAULKNER, B. Y TIDESWELL, C. (1997). «A Framework for Monitoring Community Impacts of Tourism». *Journal of Sustainable Tourism*, 5 (1), 3-28.
- FUNK, D.C. Y BRUUN, T.J. (2007). «The role of socio-psychological and culture-education motives in marketing international sport tourism: A cross-cultural perspective». *Tourism Management*, 28, 806-819.

- GELAN, A. (2003). «Local Economic Impacts: The British Open», *Annals of Tourism Research*, 30, 406-425.
- GETZ, D. (1997). *Event management and event tourism*. New York: Cognizant Communications Corporation.
- GETZ, D. (2007a). «Event tourism: Definition, evolution and research». *Tourism Management*, doi:10.1016/j.tourman.2007.07.017
- GETZ, D. (2007b). Events in Destination Marketing: A Stakeholder and Network Approach. Advances in Tourism Marketing Conference, Valencia, Spain.
- GIBSON, H. (1996). «Sport tourism: a critical analysis of research». *Sport Management Review*, 1, 45-76.
- GIBSON, H. (2006). *Sport Tourism. Concepts and theories*. New York: Routledge.
- GIBSON, H.J.; Willming, C. y Holdnak, A. (2003). «Small-scale event sport tourism: Fans as tourist». *Tourism Management*, 24, 181-190.
- GNOTH, J. Y ANWAR, S.A. (2000). «New Zealand Bets on Event Tourism». *Cornell Hotel and restaurant Administration Quarterly*, August, 72-83.
- GREEN, B.C. Y CHALIP, L. (1998). «Sport tourism as the celebration of subculture». *Annals of Tourism Research*, 25 (2), 275-291.
- GURSOY, D.; KIM, K. Y UYSAL, M. (2004). «Perceived impacts of festivals and special events by organizers: an extension an validation». *Tourism Management*, 25, 171-181.
- GURSOY, D. Y KENDALL, K.W. (2006). «Hosting mega events. Modeling Locals` Support». *Annals of Tourism Research*, 33 (3), 603-623.
- HANKINSON, G. (2004). «Repertory grid analysis: An application to the measurement of destination images». *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9 (2), 145-153.
- HARRISON-HILL, T. Y CHALIP, L. (2006). «Marketing Sport Tourism: Creating Synergy between Sport and Destination». En Gibson, H. *Sport Tourism. Concepts and theories* (pp. 170-205). New York: Routledge.
- HIGHAM, J. (2005). *Sport tourism destinations. Issues, opportunities and analysis*. Burlington: Elsevier.
- HIGHAM, J. (2005a). «Introduction to sport tourism destination». En Higham, J. *Sport tourism destinations. Issues, opportunities and analysis* (pp. 17-2). Burlington: Elsevier.
- HIGHAM, J. (2005b). «Introduction to sport tourism destination marketing and management». En HIGHAM, J. *Sport tourism destinations. Issues, opportunities and analysis* (pp. 153-162). Burlington: Elsevier.
- HIGHAM, J. (2005c). «The future of sport tourism». En Higham, J. *Sport tourism destinations. Issues, opportunities and analysis* (pp. 285-292). Burlington: Elsevier.
- HIGHAM, J.E. Y HINCH, T.D. (2002). «Tourism, Sport and Seasons: The Challenges and Potential of Overcoming Seasonality in the Sport and Tourism Sectors». *Tourism Management*, 23, 175-185.
- HILLER, H.H. (1995). «Conventions as mega-events. A new model for convention-host city relationships». *Tourism Management*, 16 (5), 375-379.
- JANISKEE, R.L. (1996). «Historic houses and special events». *Annals of Tourism Research*, 23 (2), 398-414.

- KIM, N. Y CHALIP, L. (2004). «Why travel to the FIFA World Cup? Effects and Motives, Background, Interest, and Constraints». *Tourism Management*, 25, 695-707.
- KIM, H.J.; GURSOY, D. Y LEE, S-B. (2006). «The impact of the 2002 World Cup on South Korea: comparisons of pre- and post-games». *Tourism Management*, 27, 86-96.
- KIM, S.S. Y MORRISON, A.M. (2005). «Change of images of South Korea among foreign tourists after the 2002 FIFA World Cup». *Tourism Management*, 26, 233-247.
- KIM, S.S. Y PETRICK, J.F. (2005). «Resident's perceptions on impacts of the FIFA 2002 World Cup: The case of Seoul as a host city». *Tourism Management*, 26, 25-38.
- KOTLER, P.; BOWEN, J.; MAKENS, J.; RUFÍN, R. Y REINA, M.<sup>a</sup>.D. (2004). *Marketing para Turismo*, 3.<sup>a</sup> Edición. Madrid: Pearson Educación.
- LEE, C-K.; LEE, Y-K. Y LEE, BK. (2005). «Korea's destination image formed by the 2002 World Cup», *Annals of Tourism Research*, 32 (4), 839-858.
- LEE, C. Y TAYLOR, T. (2005). «Critical Reflections on the Economic Impact Assessment of a Mega-event: The Case of 2002 FIFA World Cup». *Tourism Management*, 26, 595-603.
- LIGHT, D. (1996). «Characteristics of the audience for "events" at a heritage site». *Tourism Management*, 17 (3), 183-190.
- L'ETANG, J.L.; FALKHEIMER, J. Y LUGO, J. (2007). «Public relations and tourism: Critical reflections and a research agenda». *Public Relations Review*, 33, 68-76.
- MAY, V. (1995). «Environmental implications of the 1992 Winter Olympic Games». *Tourism Management*, 16 (4), 269-275.
- MIHALIK, B.J. Y SIMONETTE, L. (1998). «Host perceptions of the 1996 Summer Olympic Games-Year II». *Festival Management and Event Tourism*, 5, 9-19.
- MUÑIZ, N.; CERVANTES, M. Y ABAD, J. (2003). Análisis de marketing de ciudades a partir de un sistema de indicadores urbanos. Aplicación a la caracterización de ciudades españolas. XV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing.
- NEIROTTI, L.D. (2005). «Sport tourism markets». En Higham, J. *Sport tourism destinations. Issues, opportunities and analysis* (pp. 39-56). Burlington: Elsevier.
- O'BRIEN, D. (2006). «Event business leveraging. The Sidney 2000 Olympic Games». *Annals of Tourism Research*, 33 (1), 240-261.
- ORAMS, M. (2005). «Sport tourism and natural resource impacts». En Higham, J. *Sport tourism destinations. Issues, opportunities and analysis* (pp. 248-260). Burlington: Elsevier.
- RAMÍREZ, J.M.; ORDAZ, J.A. Y RUEDA, J.M. (2007). «Evaluación del impacto económico y social de la celebración de grandes eventos deportivos a nivel local: el caso del Campeonato de Tenis femenino de la ITF en Sevilla en 2006». *Revista de Métodos cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 3, 20-39.
- RITCHIE, B.W. Y ADAIR (2004): *Sport Tourism. Interrelationships, Impacts and Issues*. Clevedon: Channel View Publications.

- SINGH, N. Y HU, C. (2008). «Understanding strategic alignment for destination marketing and the 2004 Athens Olympic Games: Implications from extracted tacit knowledge». *Tourism Management*, doi:10.1016/j.tourman.2007.11.005.
- STOKES, R (2008). «Tourism strategy making: Insights to the events tourism domain». *Tourism Management*, 29, 252-262.
- TASCI, A.D.A. Y KOZAK, M. (2006). «Destination brands vs destination images: Do we know what we mean?». *Journal of Vacation Management*, 12 (4), 299-317.
- TASSIOPOULOS, D. Y HAYDAM, N. (2008). «Golf tourist in South Africa: A demand-side study of a niche market in sport tourism». *Tourism Management*, doi:10.106/j.yourman.2007.10.005.
- WAITT, G. (2003). «Social impacts of the Sidney Olympics». *Annals of Tourism Research*, 30 (1), 194-215.

### **Páginas web de interés**

International Festivals and Events Association (<http://www.ifea.com/>)  
International Special Events Society (<http://www.ises.com/index.cfm>)  
[www.aeme.com.uk](http://www.aeme.com.uk)  
<http://specialevents.com/>



# La Metodología ROI de planificación y evaluación de reuniones y eventos

*Elling Hamso*

## 1. Introducción

¿Por qué organizamos reuniones y eventos? ¿Por qué las compañías pagan tanto dinero para invitar a sus clientes a eventos de agasajo o al lanzamiento de un producto, y a sus trabajadores a una velada navideña, a desarrollar actividades para cohesionar al equipo de trabajo (*teambuilding*), a viajes de incentivos o a congresos de ventas (*sales kickoff*)? ¿Por qué las compañías se gastan ingentes sumas de dinero en exposiciones o en patrocinar reuniones y eventos organizados por otros? ¿Por qué los participantes pagan por asistir a una reunión asociativa o a un seminario de formación? Las compañías, Gobiernos, asociaciones y particulares, ¿cómo se benefician de su inversión en tiempo y dinero?

Cuando se les pregunta a los planificadores de reuniones qué finalidad tienen las reuniones que planifican, cómo recuperan los interesados su dinero, las respuestas son variopintas: Proporcionar a nuestros clientes información sobre el producto; inspirar a nuestros trabajadores; comunicar una nueva estrategia; resolver conflictos; establecer relaciones con clientes; obtener pistas para ventas; ganar dinero; mejorar el prestigio de la marca; crear relaciones profesionales; aprender nuevas habilidades, etc.

Todos ellos son importantes objetivos de las reuniones, pero el hecho de plantearse a diferentes niveles, en muchas ocasiones conlleva la falta de una visión global del conjunto de objetivos, que nos permitiría lograr una mayor rentabilidad del tiempo y dinero invertido en la celebración de una reunión

Existen numerosos objetivos para cada reunión o evento, y podemos establecer una jerarquía de objetivos. En la cumbre de la jerarquía se halla el Rendimiento de la Inversión (*Return on Investment* o *ROI*), el valor registrado por las partes interesadas a cambio de su inversión en tiempo y dinero. Si el valor no supera al coste, el ROI resulta negativo.

Para obtener el Rendimiento de la Inversión, la reunión ha de impulsar a los participantes a hacer algo que agregue valor a las partes interesadas, y esto debe conseguirse al más mínimo coste. No basta con que los participantes se limiten a pensar algo, deben realizar algunas acciones, modificar su conducta, físicamente hacer algo que no habrían hecho de no haber asistido a la reunión.

Este es el único mecanismo que se conoce para crear valor de las reuniones. Por eso congregamos a los asistentes en la sala, porque queremos cambiar su comportamiento. Los planificadores de reuniones han de estar especializados en modificar la conducta de las personas: esta es la esencia de toda reunión, la premisa más básica de la Metodología ROI.

## 2. Orígenes de la Metodología ROI

La Metodología ROI se retrotrae a un artículo escrito por Donald Kirkpatrick en 1959, donde proponía cuatro niveles de evaluación de programas formativos. Kirkpatrick proponía evaluar los procesos formativos atendiendo a cuatro niveles: satisfacción, aprendizaje, conducta y resultados. Posteriormente, no ocurrió nada reseñable hasta que, 20 años después, Jack Phillips decidió desarrollar dicha idea agregando el ROI como quinto y último nivel de evaluación. Asimismo, cambió el término «conducta» por «aplicación», y «resultados» por «impacto». Además, Jack Phillips abordó el relevante tema del aislamiento de efectos: ¿Cómo se sabe que los resultados o el impacto que se miden son generados por la reunión y no por cualquier otra actividad? ¿Cómo se convierten los resultados en valores monetarios con objeto de calcular el ROI? Jack Phillips transformó el concepto inicial de Kirkpatrick en un modelo de evaluación práctico y añadió doce Principios Guía que garantizan la consistencia y fiabilidad de la aplicación del modelo, motivo por el cual, actualmente, el método se suele denominar la Metodología ROI de Phillips.

Desde que Jack Phillips comenzó a modificar y desarrollar la metodología en los años ochenta, esta ha gozado de aplicación universal, primero, en el campo de la formación, y después, en un amplio abanico de ámbitos, incluyendo las reuniones y los eventos. Jack Phillips y su socia y mujer Patti Phillips dirigen el Instituto ROI S.A. (*ROI Institute Inc.*), en Birmingham, Alabama, que hoy en día cuenta con socios en más

de 30 países. Ambos han escrito casi 50 libros al respecto, y de los más de 30.000 alumnos de cursos formativos, más de 3.000 han obtenido el *Certificado ROI Profesional*.

La primera vez que la compañía Meeting Professionals International (MPI) introdujo la metodología ROI en la industria de reuniones y eventos fue en 2004, cuando la MPI acordó con el Instituto ROI considerar esta metodología en el modelo estándar de la industria para reuniones y eventos.

Transcurrido un año, el Instituto ROI de Eventos Europeos se estableció conjuntamente con Jack Phillips y el Instituto ROI S.A., y, en la actualidad, se realizan cerca de 50 cursos formativos al año para planificadores de reuniones en Europa.

### 3. El ROI para los diversos grupos de interés

No se puede planificar ni evaluar una reunión sin haber decidido antes a quienes son las partes interesadas, a los que va a reportar algún beneficio. En todas las reuniones existen diferentes grupos de interés y en ocasiones sus objetivos pueden entrar en conflicto.

El grupo o parte interesada es aquella que diría: «Es importante que esta reunión tenga éxito y cumpla mis objetivos». Los participantes son siempre parte interesada en todas las reuniones; en algunas ocasiones incluso pagan por asistir. Por lo general, los participantes desean aprender algo nuevo para optimizar su trabajo y, en última instancia, su carrera. Cuando estos atienden a las reuniones en horario laboral y sus superiores pagan los costes de asistencia, son los jefes quienes devienen en parte interesada. Aparte de pagar costes tales como transporte, alojamiento, entrada a congresos, etc., los empresarios se privan del valor que de otro modo crearía el trabajador llevando a cabo las tareas habituales en su puesto de trabajo.

Los patrocinadores y expositores son con frecuencia partes interesadas: financian la reunión a cambio de promocionar sus productos o marcas. Huelga decir que los expositores querrán que los participantes pasen todo el tiempo posible en el área de exposiciones, mientras que otros interesados desearán que los participantes asistan a las sesiones formativas. Este es un clásico ejemplo de intereses contrapuestos.

Conviene identificar a las distintas partes interesadas, y cuando sus intereses son contradictorios, es importante que el diseño de la reunión sea ponderado para obtener una rentabilidad razonable para cada grupo de interés.

En la práctica, ajustar los intereses de las partes interesadas no resulta tan trascendental, ya que, por lo común, hay un interesado princi-

pal, el convocante o promotor *de* la reunión, que tiene la última palabra cuando se produce un conflicto de intereses. El convocante de la reunión suele ser responsable del presupuesto y quien asume la responsabilidad de la misma. En una reunión corporativa, el responsable es normalmente el director de ventas o de *marketing* en el caso de reuniones de clientes, y el director de RR. HH. o el director general para las reuniones internas.

Sin embargo, el hecho de que existan diferentes grupos de interés en torno a una reunión implica que tanto el contenido como el formato de la reunión pueden variar significativamente conforme a cómo los intereses se ponderen. Por lo tanto, pueden efectuarse evaluaciones distintas para la misma reunión, recabando distintos datos y llegando a distintos resultados, dependiendo de los objetivos establecidos por los grupos de interés.

#### 4. Definir objetivos

¿Por qué los interesados necesitan este evento? ¿Qué problema hay que solventar o qué oportunidad hay que aprovechar? ¿Por qué es el evento la mejor solución? ¿Habrán considerado las partes interesadas otros medios para lograr los resultados ansiados? ¿Cómo afianza el evento las estrategias y objetivos corporativos globales?

No existe un único objetivo del evento, sino una serie de objetivos a distintos niveles de planificación y evaluación.

##### 4.1. *Objetivos de Impacto*

Los primeros objetivos que deben determinarse son los objetivos de impacto. En las reuniones corporativas, cuando definimos el Impacto Empresarial, enfatizamos que estos son los objetivos que determinan el valor empresarial final. ¿Cuáles son los resultados definitivos que persiguen los interesados? ¿Cómo influirá la reunión o el evento en la organización? Esto supone normalmente (aunque no tiene por qué ser así) un beneficio financiero, algo que puede medirse potencialmente en dinero. ¿Cómo afectará el evento a las cuentas financieras de fin de año, al balance final? ¿Aumentarán los beneficios de las ventas o disminuirán los costes?

Los eventos de clientes están diseñados para afianzar ventas, generar nuevas ventas, incrementar ventas con clientes vigentes, mayor lealtad entre los clientes, etc. Los eventos internos suelen destinarse a optimizar la eficacia organizativa y, en consecuencia, a reducir costes.

Al incrementar los ingresos netos de las ventas o al reducir costes, el evento crea valor; si dicho valor es superior al coste del evento, entonces este habrá cosechado beneficios y el ROI será positivo.

Las compañías tienen que demostrar sus beneficios para sobrevivir y afianzar a largo plazo el valor de los accionistas. No obstante, también se puede incrementar el valor de los accionistas de otras maneras; por ejemplo, presentando una imagen pública de la compañía que atraiga las inversiones de particulares y organizaciones que prefieran invertir en compañías con buena imagen pública, que reflejen responsabilidad social corporativa.

Para las organizaciones sin ánimo de lucro, puede que los Objetivos de Impacto no vengan expresados en términos monetarios. Una asociación médica tal vez exista con el propósito de mejorar la salud; las asociaciones profesionales aspiran a mejorar los derechos y el bienestar de sus miembros; los organismos gubernamentales apuntan a cambiar o implementar políticas.

Si el objetivo final de una organización no está claro, suele ser útil leer el comunicado del presidente en el informe anual, tras un año muy bueno. ¿Qué define que un año sea muy bueno? ¿Cuál es el criterio que define el éxito de la organización, su razón de ser?

Aun así, incluso las organizaciones sin ánimo de lucro acostumbran a tener objetivos de impacto empresarial, aunque estos no representen la razón principal de su existencia. Por ejemplo, muchas organizaciones dependen de congresos, conferencias y cursos formativos para financiar sus operaciones. Han de pagar a sus empleados, financiar investigaciones, lanzar campañas promocionales, etc., es decir, gestionar económicamente la organización. Los partidos políticos dirigen eventos para recaudar fondos, incluso las iglesias se sirven de la cuantía de sus colectas para medir su éxito, si bien su objetivo final es otro completamente distinto.

#### 4.2. *Objetivos de Aplicación*

Los objetivos de impacto empresarial suelen conseguirse a través de actos concretos de la reunión o de los participantes del evento tras el mismo. A estos no les basta con saber, pensar o sentir algo diferente; para crear un impacto empresarial, deben hacer algo que de lo contrario no habrían hecho o hacer algo más de lo que en realidad ya están haciendo.

A la hora de planificar el evento, resulta crucial identificar exactamente lo que los participantes deberían hacer después del mismo. Si estos

no forman un grupo homogéneo, las diversas categorías de participantes deberían hacer cosas diferentes de forma que generen valor para los grupos de interés. En un evento para clientes, por ejemplo, hay agentes de ventas que aprovechan la oportunidad para entablar relación con los clientes. Los representantes de la compañía también son participantes y, tras el evento, han de seguir atendiendo a los clientes.

Las acciones de los participantes que son necesarios para devolver el valor a las partes interesadas suelen tener lugar tras el evento: es lo que los asistentes hacen al regresar a su oficina. Pero algunos de los comportamientos deseados es probable que tengan lugar durante o incluso antes del evento.

El viaje o evento de incentivos es un caso un tanto especial, pues el grueso del valor lo crea la conducta de los participantes antes del inicio del evento. Si el incentivo forma parte de un concurso de ventas donde quienes muestran un mayor incremento de ventas son recompensados por el evento de incentivos, el impacto empresarial resulta del crecimiento en el esfuerzo de ventas. Por lo tanto, es preciso evaluar el programa de incentivos en su totalidad, no solo el viaje o evento finales. Pregúntense ¿qué hacen diferente los participantes cuando venden más para ganarse el incentivo? ¿Acaso trabajan más horas, se centran más en tareas relevantes para las ventas, se toman menos descansos y luego cierran la venta? Es posible que estén más preocupados por reservar ventas a corto plazo que por desarrollar relaciones con los clientes a largo plazo, o quizá sólo trabajen para sí mismos sin ayudar al grupo. Conviene evaluar estas consecuencias negativas frente a los beneficios derivados del aumento de ventas.

Recordemos que los objetivos de aplicación se logran mediante las acciones de los participantes, son lo que queremos que hagan los participantes. Al establecer objetivos de aplicación, pregúntense siempre: ¿Por qué todavía no han hecho eso? ¿Por qué el evento les estimula a hacerlo? Con frecuencia, las respuestas a estas cuestiones no resultan esclarecedoras, por lo que se requiere un análisis pormenorizado antes de pasar al siguiente nivel de objetivos.

### **Los objetivos de aplicación y aprendizaje lo cambiaron todo**

*Mi amigo Mike es asesor del ROI. Un buen día, recibió una llamada de una compañía de limpieza con franquicia, en la que le solicitaban calcular el rendimiento de la inversión de su reunión anual, que se celebraría a dos semanas vista. Se trataba de un encuentro de 3 días entre más de 1.000 participantes provenientes de pequeñas y grandes empresas contratistas que pertenecían a la franquicia. Para todos iba a ser el gran acontecimiento del año, con espectáculos de*

*primera fila y una grandiosa puesta en escena: una inversión millonaria. Los participantes iban a consagrar un día entero de ida y otro de vuelta; por tanto, iban a pasar prácticamente una semana lejos del trabajo.*

*La junta directiva tenía razones de peso para querer investigar el ROI; de hecho, sospechaban que el evento no reportaría suficiente valor a la empresa matriz y a los franquiciados como para cubrir los gastos, máxime habida cuenta del gasto que iba a entrañar una semana fuera del lugar de trabajo. Tal vez sería mejor organizar un tour de gestión durante el año, donde celebrar reuniones más breves y modestas en las distintas ciudades en que estuvieran radicadas las empresas contratistas de limpieza. Así mismo, habían considerado efectuar una retransmisión mensual de ejecutivos por Internet, un boletín informativo y otras actividades que les costaría mucho menos dinero y quizá satisfaría igual de bien la finalidad del gran congreso anual.*

*Mike concertó una cita con la junta directiva y empezó a formular preguntas tan sencillas como obvias; por ejemplo: ¿Qué conexión guarda este evento con el balance final?, ¿cómo mejorarían los ingresos netos de las ventas o reducirían los costes?; y ¿qué han de hacer los participantes de distinta forma para lograrlo?*

*El cliente contestó que querían conseguir ambos objetivos: incrementar las ventas y reducir los costes de las operaciones. En cuanto a lo que debían hacer los participantes para lograrlo, la respuesta no fue nada sencilla, pues había pequeños y grandes franquiciados, nuevos y antiguos, buenos y no tan buenos. Incluso pensaban asistir asesores y diseñadores inmobiliarios, los cuales formaban un grupo por sí mismos. «Bueno», dijo Mike, «sólo hay un modo de abordar esto: hay que analizar categoría por categoría». Y cuando al cliente se le ocurrían algunas ideas para hacer algo innovador, Mike le preguntaba: «¿Por qué no lo han hecho aún? ¿Cuánto se tardaría en modificar su comportamiento? ¿Carecen de información o capacidad? ¿Es cuestión de actitud e inspiración o acaso de que no conocen a las personas indicadas, con quienes compartir sus buenas prácticas?»*

*A la hora del almuerzo, el cliente de Mike estaba totalmente frustrado. Se habían percatado de que el costoso congreso de 1.000 participantes a dos semanas vista no suscitaría los cambios actitudinales y conductuales precisos para obtener beneficios, a saber, un ROI positivo.*

*Acto seguido, tomaron una decisión drástica: lo cambiaron todo. Tacharon casi la mitad de ponentes, porque se dieron cuenta de que no existía conexión alguna entre lo que tenían previsto exponer y lo que los participantes necesitaban para modificar su comportamiento. Además, volvieron al lugar de acogida del evento y afortunadamente pudieron reservar más espacio en vista de que iban a requerir talleres de intercambio de buenas prácticas, cursos prácticos formativos, charlas de formación sobre varios temas: cómo concluir una venta, cómo optimizar el servicio al cliente, cómo planificar y organizar operaciones de un modo más eficaz, etcétera.*

*Mike no había aplicado ninguna metodología sofisticada, tan solo había formulado un par de sencillas preguntas, como dónde está el dinero y qué han de hacer los asistentes a raíz del evento para sacarle el máximo provecho.*

### 4.3. Objetivos de Aprendizaje

Con el ánimo de que los asistentes a eventos hagan después algo que cree valor para los interesados, han de aprender algo nuevo. Lo objetivo de aplicación mencionados anteriormente aluden a la aplicación de un nuevo aprendizaje. El concepto de aprendizaje en este contexto incluye el aprendizaje de información, aptitudes y actitudes nuevas, así como aprender a conocer gente.

La información y las capacidades es lo que solemos considerar aprendizaje, lo que aprendemos en el colegio y en el lugar de trabajo. Casi toda reunión o evento cuenta con un objetivo de aprendizaje de información: los participantes requieren información nueva para modificar su comportamiento. En eventos de clientes, generalmente se presenta información nueva sobre los productos; en congresos de medicina, los doctores conocen nuevos medicamentos y sus efectos secundarios; en congresos de ventas internos, los trabajadores se enteran de las nuevas estrategias y presupuestos, etc.

En algunas reuniones, como los cursos formativos prácticos, se proporcionan nuevas habilidades: los participantes aprenden a hacer algo. Tal vez no baste con que los médicos aprendan las características y beneficios de un nuevo fármaco, puede que necesiten aprender a diagnosticar mejor a sus pacientes, que necesiten aptitudes para optimizar sus diagnósticos.

Mi esposa es profesora en una escuela primaria que alberga 43 nacionalidades. Ella afirma que es sumamente importante aprender buenos valores y actitudes, que son algo que se aprende. En eventos de marcas, queremos que los clientes aprendan nuevas actitudes ante nuestra marca. Apenas existen reuniones o eventos donde el aprendizaje de actitudes no sea un objetivo.

Aprender a conocer gente y aprender a relacionarse significa aprender sobre la gente, hallar intereses comunes, generar confianza y empatía. El aprendizaje entre iguales resulta esencial cuando aprendemos información, capacidades o actitudes de otros participantes. El aprendizaje entre iguales se cimenta en las buenas relaciones. Por eso los vendedores valoran la hospitalidad para con el cliente y los eventos de redes de contactos (*networking*), porque desarrollan relaciones personales que harán que sus congresos de ventas sean más eficaces cuando se topen con sus amigos clientes en la oficina.

Los participantes deben aprender cualquier cosa que los haga cambiar de conducta. Al redactar el mensaje que posteriormente escucharán los participantes, el planificador de reuniones ha de conocer bien al público, lo que ya saben y lo que necesitan para hacerles cambiar de comportamiento. Si los participantes poseen conocimientos o necesidades muy dispares, quizá convenga adaptar distintos mensajes para los distintos grupos de participantes.

#### 4.4. *Objetivos de Satisfacción*

Para que se geste el proceso de aprendizaje, el evento debe crear un ambiente adecuado de aprendizaje, un diseño y puesta en escena que facilite a los participantes la labor de aprender información, habilidades, actitudes nuevas y de conocer a gente nueva. Los objetivos a este nivel se denominan *objetivos de satisfacción*, pues el éxito es un elemento revelador de la satisfacción de los participantes.

Existen dos clases de *objetivos de satisfacción*: la satisfacción con la hospitalidad y la satisfacción con el contenido. La primera engloba las instalaciones físicas del evento, la comida, el transporte, etc.; los factores de hospitalidad resultan fundamentales a la hora de crear un buen ambiente de aprendizaje.

La satisfacción con el contenido hace referencia a la experiencia de aprendizaje del participante. ¿Ha satisfecho el evento las expectativas de los participantes? ¿Han aprendido lo que esperaban? ¿Han sido buenos los ponentes? ¿Han cumplido las promesas que figuran en el programa? ¿Ha brindado el evento la oportunidad de establecer redes de contactos, preparar debates y formular preguntas a los ponentes?

### 5. **Recogida y medición de datos**

El planificador profesional de reuniones debe fijar unos objetivos claros para cada uno de los niveles anteriores con objeto de que el evento alcance el máximo impacto empresarial. Aunque no se lleve a cabo ninguna evaluación tras el evento, los objetivos resultarán necesarios para definir y planificar el contenido y el formato del evento.

#### 5.1. *La Pirámide ROI*

En la Pirámide ROI se ilustran los niveles de objetivos y medición de los eventos.



**Gráfico 1**

Pirámide ROI

*Fuente:* European Event ROI Institute

A la hora de planificar un evento, comenzaremos en la cúspide de la pirámide, situando primero el ROI y los objetivos del Impacto, seguidos de la Aplicación, el Aprendizaje y la Satisfacción.

La mayoría de los eventos se evalúan actualmente en el nivel de Satisfacción (Nivel 1), pero no suelen incluir planes de acción. El Aprendizaje (Nivel 2) y la Aplicación (Nivel 3) rara vez se miden aunque, por lo común, sea muy sencillo hacerlo. Al medir el Impacto Empresarial (Nivel 4), es preciso investigar si todos los impactos medidos son consecuencia del evento o si ha habido algo más que haya influido en dichos resultados. Por ejemplo, si se mide un incremento de las ventas durante un período tras un evento diseñado para aumentar ventas, ¿se debe tal aumento al evento o ha habido otros factores (una campaña publicitaria) que han alterado las ventas durante el mismo período? Por regla general, resulta más difícil medir el impacto empresarial y el ROI que los tres primeros niveles de evaluación.

No es necesario medir el ROI financiero en todos los eventos. A este nivel, tan solo debieran tenerse en cuenta los eventos magnos o de cierta relevancia estratégica, y solo si el resultado se necesita para respaldar una decisión. De lo contrario, será una mera evaluación intrascendente que probablemente no compense el tiempo y el esfuerzo invertidos.

En la mayor parte de los eventos, los interesados confiarán bastante en el valor del evento al considerar los resultados de evaluación del Nivel 2 (Aprendizaje) o el Nivel 3 (Aplicación).

## 5.2. *¿Cómo se mide la Satisfacción? (Nivel 1)*

La satisfacción de los participantes suele medirse a través de un cuestionario, formulado durante el evento o mediante una encuesta por Internet inmediatamente después. Siempre conviene reunirse con un reducido grupo de participantes al final del evento para intercambiar impresiones, en particular para preguntarles acerca de la utilidad del evento, de lo que han aprendido y de cómo aplicar la experiencia del aprendizaje en su trabajo.

La máxima expresión de satisfacción es la intención de los participantes de hacer uso de lo que han aprendido en su trabajo, de ahí que el Nivel 1 se llame a veces «Satisfacción y acciones planificadas». En los mejores cuestionarios sobre el Nivel 1, se preguntará a los participantes si tienen previsto tomar medidas concretas tras asistir al evento, medidas que reflejen lo que el planificador del evento pretendía con el ánimo de crear valor para los interesados. (Unas semanas o meses después del evento, podrían formularse las mismas preguntas concernientes a estas medidas, pero esta vez preguntando a los participantes si han hecho realmente lo que pretendían: nos referimos a la aplicación del aprendizaje, nivel 3 de la evaluación).

Múltiples planificadores de eventos formulan excesivas preguntas detalladas en el Nivel 1, por ejemplo, la satisfacción con las comidas, la inscripción, el transporte, el espectáculo, etc. Muchas de estas preguntas las puede contestar el personal organizador presente en el evento o una pequeña muestra de participantes. Al preguntar a los participantes por sus acciones planificadas se les recuerda y, hasta cierto punto, se les compromete a usar lo que han aprendido en el evento.

En lugar de acciones planificadas que precisan ser desarrollados para cada evento según sus objetivos de aplicación, podría resultar apropiada la formulación de varias preguntas sobre la satisfacción, por ejemplo, en forma de afirmaciones en las que el participante manifieste su grado de acuerdo (Completamente en desacuerdo; En desacuerdo; Ni de acuerdo ni en desacuerdo; De acuerdo; Completamente de acuerdo):

- La reunión ha estado bien y ha satisfecho mis expectativas.
- Puedo utilizar lo que he aprendido en mi trabajo.

- Explicaré lo que he aprendido a mis compañeros.
- Esta reunión me ha ayudado a ver cómo trabajar mejor para mi compañía.
- La reunión me ha proporcionado información y conocimientos nuevos y valiosos.
- Los ponentes se han expresado con claridad.
- Recomendaré esta reunión a otros.
- La reunión ha sido una buena inversión de tiempo y dinero.

### 5.3. *¿Cómo se mide el Aprendizaje? (Nivel 2)*

El aprendizaje puede medirse mediante pruebas de conocimientos (cognitivas) o de habilidades (aptitudinales), pero a menudo dichas pruebas son complejas de diseñar y los participantes tardan mucho en contestarlas. Un método menos preciso pero con frecuencia más satisfactorio consiste en preguntar a los participantes cuánto creen que saben en una escala de 1-5 o en una escala porcentual (0-100). Este método se denomina *autoinforme*, y suele ser muy sencillo elaborar preguntas sobre el aprendizaje siguiendo este método. Cabe la posibilidad incluso de solicitar a los participantes que respondan a cada pregunta por duplicado: ¿Cuánto sabía usted antes del evento y cuánto sabe usted después del mismo?; obteniendo así una medición fiable de la cantidad de aprendizaje que ha tenido lugar.

En principio, pueden emplearse estas preguntas de *autoinforme* con independencia de si el aprendizaje implica información, aptitudes (habilidades), actitudes o relaciones.

Lo idóneo sería que el aprendizaje se midiera un par de semanas después del evento, puesto que es probable que los participantes aún tengan grabado en la memoria, lo que han aprendido. Tal vez lo recuerden todavía porque hayan hecho uso de la información o la habilidad, porque hayan hablado con otros sobre a quiénes han conocido y qué han aprendido, o porque hayan compartido sus experiencias y nuevas actitudes con sus compañeros de trabajo.

No obstante, es mucho más práctico incluir preguntas sobre el aprendizaje con mediciones de satisfacción inmediatamente después del evento, siendo conscientes de que los resultados serán un tanto mejores de lo que serían en una fecha más tardía.

Un argumento en favor de medir el aprendizaje junto con la satisfacción y las acciones planificadas justo después del evento, es que al responder las preguntas sobre el aprendizaje, al participante se le recuerda lo que acaba de aprender. De esta forma, las preguntas de evaluación actúan

a modo de repetición, y por lo tanto se contribuye a su memorización a largo plazo.

### **Curso de Gestión del Riesgo – ¿Cómo medir los Acciones Planificadas y el Aprendizaje?**

*Hará un par de años, un colega me llamó pidiendo ayuda. Se dedicaba a impartir seminarios formativos sobre gestión del riesgo para planificadores de reuniones, y me comunicó que acababa de descubrir que ya tenía otro compromiso para ese mismo día. ¿Podría yo impartir el seminario de gestión del riesgo en su lugar? Al principio albergaba mis dudas: nunca antes había dado un seminario sobre gestión del riesgo, pero tras haber trabajado en la industria noruega del gas y el petróleo durante casi 20 años, ciertamente tenía nociones sobre dicha disciplina; así que decidí aceptar el desafío. No corría prisa, quedaban varias semanas para el seminario, y mi colega me iba a enviar su presentación de PowerPoint. Yo no estaba demasiado preocupado... hasta que recibí la presentación. Constaba de 49 diapositivas que incluían unos modelos harto complicados, sobre todo un modelo de clasificación del riesgo que yo jamás había visto y que, francamente, no comprendía.*

*Telefoneé a mi colega y le pedí que me explicara su presentación, ya que había varias diapositivas que yo no entendía muy bien. Cuando llegamos a la diapositiva sobre clasificación del riesgo, noté que mi colega tampoco estaba del todo seguro; obviamente, no la había preparado con demasiado detalle, pero su complejidad era digna de admiración.*

*Entonces decidí que sería mejor apechugar con las consecuencias y aplicar la Metodología ROI.*

*Dejé a un lado la presentación, cogí un folio y pensé para mis adentros: si un planificador o una planificadora de reuniones asistiera a un excelente curso sobre gestión del riesgo, «¿en qué cambiaría su forma de actuar tras volver a la oficina?» Lo cierto es que ni investigué nada ni hablé con ninguno de los posibles asistentes, me limité a usar el sentido común e imaginé una lista de acciones.*

*Después eché un vistazo a la lista y me pregunté: «¿Qué necesitan aprender para hacer eso?». Tras este ejercicio, ya estaba listo para redactar el programa del curso. Al final diseñé siete diapositivas, de las cuales ninguna pertenecía al PowerPoint que me había mandado mi colega.*

*El curso salió de maravilla, los participantes prestaron atención e hicieron varios ejercicios donde demostraron su interés y su compromiso.*

*A la mañana siguiente, les remití un formulario de evaluación por Internet, con un par de preguntas de satisfacción general; el resto eran preguntas sobre acciones planificadas y mediciones del aprendizaje de autoinformes.*

*A continuación, se muestran las preguntas referentes a las acciones planificadas y las respuestas de los participantes:*

¿Cómo utilizará lo que ha aprendido?	No	Probablemente no	Tal vez	Probablemente sí	Por descontado	Puntuación media
Lo debatiré con mis compañeros	0%	0%	0%	37,5%	62,5%	4,6
Revisaré los procedimientos de gestión de riesgos de mi organización	0%	0%	0%	50%	50%	4,5
Realizaré evaluaciones formales escritas de riesgos antes de grandes eventos	0%	0%	50%	37,5%	12,5%	3,6
Revisaré los procedimientos de seguridad de los proveedores	0%	12,5%	12,5%	62,5%	12,5%	3,8
Me reuniré con nuestros agentes de seguros para revisar políticas vigentes	12,5%	12,5%	62,5%	0%	12,5%	2,9
Otros (especifique más abajo)	0%	0%	0%	0%	0%	–

*No disponía de ningún punto de referencia, pero estaba muy satisfecho con las respuestas a las dos primeras acciones planificadas. A todos los participantes les pareció el curso lo bastante interesante como para compartir lo que habían aprendido con sus compañeros de trabajo, y todos ellos procuraron revisar los procedimientos de gestión de riesgos de su organización. Las puntuaciones medias superiores a 4,0 en una escala de 5 puntos se consideran satisfactorias; 4,5 ó más siempre indica una puntuación muy buena.*

*Sin embargo, los resultados de la siguiente pregunta no me satisficieron tanto: el 50% de los participantes contestó «tal vez» al formularles si planeaban llevar a cabo evaluaciones formales de riesgos para grandes eventos venideros. A decir verdad, podría haber desarrollado esta pregunta con entrevistas telefónicas para hallar alguna explicación. ¿No lo consideraban preciso o quizá no les correspondía a ellos efectuar tales evaluaciones?*

*La pregunta relativa a comprobar los procedimientos de seguridad de los proveedores guarda relación con que los clientes acostumbran a ser responsables de la seguridad y la calidad de sus proveedores. Por ejemplo, si alquilamos un autobús para llevar a los participantes a cualquier sitio y el vehículo sufre un accidente por un mantenimiento defectuoso, nosotros responderemos de cualquier daño infligido a los pasajeros.*

*Respecto a la última acción de reunirse con los agentes de seguros de la compañía para cerciorarse de que se había estimado una cobertura adecuada del seguro de accidentes, la mayoría de los participantes no la consideraron relevante. Opté por dejarlo ahí, no sé por qué, puede que los participantes se fiaran de que se habían tomado las medidas de seguridad pertinentes, de manera que no vi la necesidad de iniciar una investigación al respecto.*

*Estas solo eran acciones planificadas, intenciones de hacer algo, pero el mundo está lleno de buenas intenciones, y no sé cuántos hicieron lo que se propusieron. No obstante, podría haberlo averiguado fácilmente logrando su compromiso de responder a un cuestionario de seguimiento al cabo de unos meses, formulando las mismas preguntas, pero esta vez en tiempo pretérito: «¿Contó a sus compañeros de trabajo lo que había aprendido?, ¿ha hecho análisis de riesgos para grandes eventos desde el curso?, ¿ha concertado una reunión con la compañía de seguros?». En dicho caso, estaría midiendo la Aplicación, lo que en realidad hicieron de resultas de asistir al curso.*

*En la segunda parte de la encuesta, medí el aprendizaje mediante un autoinforme, solicitándoles que me dijeran cuánto habían entendido y recordado. Les pedí que contestaran cada pregunta por partida doble: «¿Cuánto sabía usted antes del curso y cuánto sabe ahora, un día después?».*

¿Conoce los principios básicos de cómo evaluar los riesgos?												
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Media
ANTES del seminario	0	2	0	4	2	2	4	0	0	0	0	40%
DESPUÉS del seminario	0	0	0	0	0	0	0	4	2	2	6	87%
¿Se siente cómodo efectuando un ejercicio de valoración de riesgos antes de un gran evento?												
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Media
ANTES del seminario	2	2	2	2	0	4	2	0	0	0	0	31%
DESPUÉS del seminario	0	0	0	0	2	4	0	0	4	2	2	70%
¿Podría trazar una matriz de clasificación de diferentes tipos de riesgo?												
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Media
ANTES del seminario	6	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	14%
DESPUÉS del seminario	0	0	0	0	2	4	0	2	2	0	4	70%

¿Podría enumerar las cuatro alternativas distintas de gestión de riesgos?												
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Media
ANTES del seminario	8	2	0	2	0	2	0	0	0	0	0	13%
DESPUÉS del seminario	0	0	0	0	0	2	6	2	0	0	4	71%

A la primera pregunta cognitiva: «¿Conoce los principios básicos de cómo evaluar los riesgos?», 2 participantes contestaron que, antes del seminario, sabían solamente un 10% de lo que habían aprendido, mientras que 4 personas consideraron que ya sabían el 60% de los principios básicos. El promedio de conocimiento de los principios básicos antes del seminario fue 40%, dejando un margen cognitivo del 60%, que fue compensado con un 87% durante el seminario.

Este no es el método más indicado para medir el aprendizaje, habría sido mejor un examen, pero era una técnica rápida y sencilla: unas cuantas preguntas extras en el cuestionario después del congreso. Los resultados me parecieron muy buenos, y al cliente también, quien quedó gratamente impresionado por el informe que ofrecía muchos más datos de evaluación que los clásicos cuestionarios de satisfacción de los participantes.

Con este ejemplo aprendí que medir las acciones planificadas y el aprendizaje resulta muy sencillo, gracias al método del autoinforme.

Pero les ruego que recuerden mi historia: Cuando había definido los objetivos de mis objetivos de aplicación, el contenido del curso cambió totalmente de lo que mi colega había propuesto: se centraba sobremanera en lo que los participantes debían hacer después y lo que tenían que aprender para hacerlo.

También he empleado este método para ayudar a clientes a contratar ponentes y a medir resultados. Los ponentes siempre agradecen que se les facilite una lista de lo que los participantes deberían hacer después. Consideran la lista de acciones un magnífico informe, pues así saben exactamente de qué hablar. Además, suelen mostrarse bastante resueltos a proporcionar una serie de preguntas para medir posteriormente el aprendizaje, y si descubren que los participantes no recuerdan su mensaje, ni siquiera al día siguiente, estiman que su presentación ha sido un fracaso.

Estoy seguro de que todo ponente que disponga de unos objetivos de aplicación y al que se le solicite preparar unas preguntas cognitivas para la evaluación, expondrá una presentación más concreta y eficaz. Mediante este método, contribuimos en gran medida a resolver uno de los principales problemas de los ponentes: hablan de demasiadas cosas y complican su mensaje para impresionar a sus oyentes en vez de simplificarlo lo máximo posible para que lo recuerden fácilmente.

En el ejemplo anterior, hemos medido la información y el aprendizaje actitudinal, en concreto, los principios de evaluación de riesgos y cómo abordar una evaluación de riesgos para un evento.

Igual de sencillo es medir el aprendizaje actitudinal pidiendo a los participantes que expresen su conformidad y disconformidad (en una escala de 5 puntos) con relación a varias afirmaciones actitudinales como estas:

- Considero que esta compañía está a la vanguardia de la tecnología.
- Respeto a esta compañía por su responsabilidad social corporativa.
- Creo que esta compañía proporciona un servicio formidable al cliente.
- Sería un honor para mí apoyar esta organización como voluntario.
- Pienso que esta organización contribuye considerablemente al bienestar de nuestra sociedad.
- Confío en que mi junta directiva siempre tome las decisiones correctas.
- No se me ocurre una compañía mejor para la que trabajar.
- Esta compañía valora a sus empleados y siempre recompensa el buen rendimiento.

Esta relación de afirmaciones actitudinales en sí misma no revela si las actitudes han cambiado durante el evento; ustedes han de saber cuál era la actitud antes del evento y compararla después con estas afirmaciones. Puede que haya una encuesta de satisfacción para empleados o clientes con la que se pueda establecer una base comparativa. Si tales encuestas existen, el evento probablemente se diseñe para tratar problemas actitudinales específicos. En caso contrario, si hace años que no se realizan estudios semejantes, cabría la posibilidad de formular las preguntas antes y después del evento, o preguntar a los participantes si el evento les ha hecho cambiar su actitud hacia la compañía o la organización.

No menos difícil de medir resulta el aprendizaje de relaciones. A veces, basta con formular varias preguntas generales: si el evento ha brindado la posibilidad de desarrollar relaciones personales provechosas o quizá preguntando a los participantes cuántos contactos nuevos han hecho que consideren útiles en su trabajo.

Hubo una compañía que se propuso medir pormenorizadamente la profundidad de las relaciones en un evento de agasajo a clientes. Se trataba de un concierto seguido de una cena a la que asistieron 120 clientes. Estos estaban bajo la responsabilidad de siete jefes de ventas regionales, y unos días antes del evento, a cada uno de ellos se le remitió una lista con los clientes que tenían previsto asistir. En una columna junto a los nombres, constaba el volumen de ventas del cliente en cuestión del año previo;

en una segunda columna estaba el *valor en tramitación*, un valor estimado que los gerentes de ventas calculaban cada tres meses y que representaba el incremento potencial de las ventas de cada cliente durante los seis meses subsiguientes; y en la tercera columna aparecía una escala de 5 puntos cuyo encabezado rezaba: «¿Hasta qué punto conoce usted a esta persona?». En un extremo de la escala ponía «nada en absoluto» y en el otro extremo, «como a un buen amigo». Acto seguido, cada gerente de ventas puntuó en la escala a los representantes de sus clientes.

El ejercicio consistía en centrar la atención de los jefes de ventas en aquellos clientes que no conocían bien y que registraban un elevado volumen de ventas o un potencial de crecimiento significativo. Lógicamente, estos eran los clientes con quienes los directores comerciales debían procurar pasar más tiempo durante el evento de agasajo. Así y todo, al día siguiente, a los jefes de ventas también podría haberseles dado la lista de nombres con la escala de 5 puntos, pidiéndoles que volvieran a puntuarlos o que revisaran sus puntuaciones anteriores, con objeto de ofrecer una medida del evento como oportunidad para tejer vínculos.

#### 5.4. *¿Cómo se mide la Aplicación? (Nivel 3)*

Una de las mejores formas de medir si los participantes hicieron realmente lo que los interesados pretendían tras el evento, es observarlos en el trabajo; pero puede que esto sea inviable, sobre todo en los eventos para clientes.

Una buena alternativa es emplear la técnica de los *autoinformes* (como podemos hacer con el aprendizaje), y la aplicación podría medirse mediante una sencilla encuesta llevada a cabo unos meses después del evento. En algunos eventos para clientes, tal vez no sea factible la idea del cuestionario, por lo que una alternativa para los representantes de ventas podría consistir en aglutinar datos o elaborar valores estimados como parte de sus informes de registro de visitas de clientes.

Si en el nivel 1 se formuló una batería de preguntas concretas sobre las acciones planificadas para expresar el grado de satisfacción, en este nivel podrían repetirse las mismas preguntas, pero cambiando «ha hecho» en lugar de «pretende hacer».

Asimismo, conviene conocer alguna circunstancia que haya facilitado o dificultado a los participantes la aplicación de cuanto han aprendido en el evento. Estos factores suelen denominarse «facilitadores» o «barreras», y lo único que hacemos es pedir a los participantes que indiquen en una escala de 5 puntos si diversas «barreras» o «facilitadores» han influido en su capacidad o disposición de aplicar lo que han aprendido en el evento.

Los objetivos de aplicación se desarrollan expresamente para cada evento, pueden ser incluso específicos de determinadas presentaciones u otros elementos del programa; pero algunos objetivos de aplicación como los siguientes son comunes para multitud de eventos:

- Informar a los compañeros de lo que han aprendido en la reunión.
- Hablar a otros sobre la compañía y sus productos (publicidad boca a boca.)
- Solicitar más información.
- Recibir una visita de seguimiento de ventas favorable.
- Investigar las necesidades y beneficios de adquirir un producto.
- Establecer una comparación con productos competitivos.
- Implementar una nueva habilidad.
- Comportarse de otro modo con los compañeros de trabajo.
- Aprender más acerca de un tema particular.
- Recomendar a otros que asistan a la próxima reunión.
- Ofrecerse a unirse a un comité de voluntariado.

En eventos para clientes donde el impacto empresarial deseado es vender más productos, el objetivo de aplicación final radica, sin lugar a dudas, en que el participante regrese a su oficina y firme una orden de compra. Pero no siempre es así de sencillo: los trámites de compra son a menudo complejos e implican a muchas personas. En lugar de una compra directa, buscaremos objetivos de aplicación que ayudarán al cliente a tomar una decisión final.

Un vendedor de coches, por ejemplo, puede tener una cuota de mercado del 10%, lo que significa que hay un 10% de probabilidades de que una persona que forme parte del grupo beneficiario adecuado y que esté buscando un coche, al final realice la compra. No obstante, el vendedor sabe que si puede persuadir a esa persona de que pruebe el coche antes de comprarlo, las probabilidades de venta se incrementarán. Tal vez sepa incluso, por experiencia y por estadística, que la prueba aumentará las probabilidades de un 10% a un 30%. Por consiguiente, un evento organizado para obligar a los participantes a probar un coche reportará un valor equivalente al 20% de las ganancias brutas de una venta en cada caso.

#### 5.5. *¿Cómo se mide el Impacto Empresarial? (Nivel 4)*

El impacto empresarial encarna el propósito por el que se ha diseñado el evento, y es el resultado del cambio conductual que los participantes experimentan a raíz del evento. Los eventos para clientes desencadenarán un incremento en las ventas a modo de impacto empresarial deseado,

acaso vendiendo una gama más amplia de productos a clientes actuales, aumentando la tasa de penetración al convertirse en proveedor único o dominante; o puede que el impacto empresarial no estribe en vender más, sino en proteger niveles de ventas vigentes consolidando la lealtad de los clientes.

Los eventos internos, como las actividades de cohesión laboral (*team-building*), probablemente reduzcan los costes como impacto empresarial. Si unas personas trabajan mejor y son más eficaces estando juntas en un grupo a consecuencia de tales actividades, pueden desempeñar el mismo trabajo en menos tiempo, lo que supone un ahorro de costes para la compañía («el tiempo es oro»).

La información sobre el impacto empresarial puede obtenerse de los informes de la compañía: la contabilidad de ventas o de costes. Los datos abstractos pueden recopilarse instando a los participantes a calcular el impacto empresarial de ciertos cambios de comportamiento. Así, ¿cuál sería el impacto respecto a la rotación de personal si a los gerentes se les enseñara a atender con más celo las necesidades de sus trabajadores? El efecto podría medirse mediante formularios de satisfacción de empleados y analizando los motivos de la marcha argumentados en entrevistas de salida. El costo derivado de la contratación y formación de un nuevo empleado es aproximadamente 1-1,5 veces el salario anual, a saber, el valor del impacto empresarial.

## 6. Aislar el efecto de la reunión

Siempre que medimos el impacto empresarial, hemos de usar como mínimo un método para aislar el efecto de la reunión. Si las ventas crecieran tras el evento para clientes, ¿cómo sabríamos que fue debido al evento y no a la campaña publicitaria que se lanzó simultáneamente?

Existen varios métodos para aislar el efecto de la reunión, que, por lo general, siempre puede llevarse a buen término. El mejor método es llevar a cabo un experimento con un grupo de control, comparando los resultados de un grupo que haya asistido a la reunión con otro grupo que no haya asistido. Pero para que este método resulte fiable, el grupo de control que no ha asistido debe cotejarse cuidadosamente con el que sí lo ha hecho. Si ambos grupos se comparan con sumo cuidado, responderán del mismo modo a otros influjos, y la diferencia de resultados se deberá al evento.

Hay muchos ejemplos de experimentos con un grupo de control, pero este método puede ser complejo y costoso, máxime en la selección del grupo de control. Asimismo, un experimento con un grupo de control es a menudo inconveniente: desearán invitar a todos sus clientes al evento y a

todos sus empleados al congreso anual de ventas o al evento de actividades de cohesión laboral (*teambuilding*); con lo cual los experimentos con un grupo de control no es que sea el método de aislamiento más habitual.

Un método alternativo sería calcular el efecto del evento equiparándolo con otros factores. Dichos cálculos, aun no siendo tan precisos, sí son rápidos y sencillos de efectuar. La mejor forma de ilustrar este método es con un ejemplo:

### **Calculando el efecto de un seminario formativo de ventas**

*Un fabricante automovilístico contemplaba la idea de impartir un seminario formativo de ventas a sus vendedores europeos. Al ser una iniciativa costosa y de gran calado, decidió formar únicamente a los representantes de ventas de un solo país. Después, se mediría si las ventas se habían acrecentado y se pediría a los propios representantes que calcularan la eficacia de la formación recibida con respecto a otros factores.*

*El seminario coincidía con la presentación de un nuevo modelo, similar al anterior, pero con las típicas mejoras que los fabricantes de coches suelen introducir, en estilo y técnica, con el afán de impulsar las ventas. Y puesto que el seminario tenía lugar a la vez que la presentación, cuando menos una parte del crecimiento en las ventas se atribuiría al nuevo modelo. Por otro lado, también se lanzó una campaña publicitaria al mismo tiempo que el seminario, para afianzar las ventas del nuevo modelo, gracias a la cual se mejoró el sistema de primas de los representantes de ventas, lo que originó un incentivo adicional para vender más. Así pues, hubo varias iniciativas orientadas a mejorar las ventas, entre las cuales destacó el seminario formativo.*

*Tres meses después, las ventas habían aumentado, pero ¿qué porcentaje de incremento se debía al seminario formativo, al nuevo modelo, a la campaña publicitaria o al programa mejorado de incentivos?*

*Al principio, se le pidió a cada uno de los representantes de ventas que realizaran una previsión. Se les dio 100 puntos y se les pidió que los distribuyeran subjetivamente entre los distintos factores. No era tarea fácil, pero, cuando pensaron en las ventas recientes que habían logrado y en los diferentes factores que habían influido, entonces fueron capaces de realizar la previsión. Por término medio, al seminario le atribuyeron un 9% del incremento; el nuevo modelo se consideró el factor más significativo: el hecho de que ahora tuvieran un coche mejor que vender; y la campaña publicitaria también fue crucial para conseguir el triunfo.*

*En la siguiente pregunta, tras haber calculado el efecto del seminario formativo, se le pidió a cada participante que desvelara su factor de confianza, su nivel de confianza en la previsión que acababan de hacer: una media del 9%. Si el nivel de confianza era del 100%, sabrían a ciencia cierta que la previsión era correcta. Si el nivel de confianza era del 0%, entonces la previsión carecía de valor, semejante a un número aleatorio. Solicitar un factor de confianza equivale a solicitar un valor*

*estimado alto y bajo en lugar de un único número: ambos métodos indican el grado de inseguridad asociado a la previsión.*

*En este caso concreto, los participantes registraron un nivel de confianza medio del 65%, es decir, que su cálculo aproximado medio del 9% se situaba realmente entre el 6% y el 12%. Con el ánimo de ser prudentes —a fin de cuentas, este no es un método muy preciso de recopilar la información—, el valor estimado más bajo del 6% se usó para calcular el ROI. En otras palabras, el 6% de los beneficios brutos obtenidos de los coches vendidos se usó como el valor generado por el seminario formativo. Al comparar esta cifra con los costes de formación (incluidos los costes salariales del personal de ventas cuando reciben cursos formativos fuera de su empresa), el ROI era muy alto, más del 100%. Aunque no se perfilara como el mejor método de valoración estimada, el ROI fue lo bastante alto como para compensar cualquier inseguridad, y se instauró el programa de formación para todo el equipo de vendedores.*

### 6.1. ¿Cómo se mide el ROI? (Nivel 5)

Para calcular el Rendimiento de la Inversión, el impacto empresarial ha de ser transformado en valores monetarios y comparado con los costes del evento. Resulta importante que se incluya el coste del tiempo invertido por el personal para planificar y asistir al evento, empleando al menos el coste salarial como valor. El cálculo del ROI es muy sencillo una vez que los impactos empresariales se han transformado en dinero y que se han registrado los costes. El valor del impacto empresarial menos el coste se traduce en las ganancias derivadas de la organización del evento, y esta cifra ganancial como porcentaje del coste equivale al ROI; las ganancias del evento reflejan el retorno (beneficio) y el coste del evento, la inversión.

Algunos impactos empresariales son más complejos de cuantificar, motivo por el cual se les denomina *intangibles*. Todos los intangibles pueden convertirse potencialmente en una estimación de valor monetario, pero como dicho proceso es tan caro como arduo, generalmente no es necesario incluir todos los impactos empresariales en el cálculo del ROI.

## 7. La Cadena de Impacto

El viaje ascendente en la Pirámide ROI, desde Satisfacción y Acciones Planificadas hasta Aprendizaje, Aplicación, Impacto Empresarial y ROI, se llama Cadena de Impacto. Nuestros participantes quedaron satisfechos, se creó un buen ambiente de aprendizaje y ellos apren-

dieron algo nuevo que, a su vez, aplicaron en su trabajo, creando valor para las parte interesadas.

Es esencial que siempre comencemos desde la base de la pirámide y vayamos completando cada nivel de la cadena de impacto. A veces, podría resultar tentador llevar a cabo un rápido análisis del nivel superior, por ejemplo, se recaban datos de ventas tras un evento para clientes, se aíslan los efectos de otras influencias, se añaden los costos y se calcula el ROI. Después de todo, nuestros directivos demandan el ROI.

Esto no está permitido, y si ustedes lo hacen, estarán conculcando uno de los principios fundamentales de la Metodología ROI: siempre se ha de evaluar en orden ascendente, completando una fase tras otra.

¿Por qué complicamos tanto las cosas? Imaginemos tres supuestos dispares: En el primero, ustedes recopilan los datos de las ventas, los aíslan de otras influencias, los comparan con los costes y calculan un ROI negativo. Las ventas crecieron tras el evento, pero sólo una pizca, y el evento fue muy caro, así que salieron ustedes perdiendo. ¿Cuál es la primera pregunta que se harían? ¿Por qué ha ido mal? ¿Fue el evento una mala idea? ¿Nos equivocamos en algo en particular? Tal vez la logística no funcionó debidamente, los autobuses no llegaron a tiempo, las salas no estaban ordenadas cuando llegaron los asistentes y la comida estaba fría. Para cuando ustedes fueron a transmitir su mensaje, los participantes ya no se hallaban receptivos a sus palabras...

O puede que los participantes estuvieran muy satisfechos, cuando menos con la hospitalidad, pero el director general, quien no es un buen orador, tuviera que impartir una ponencia de 20 minutos y la alargara a una hora, durmiendo a todos de aburrimiento; acaso varios de sus ponentes externos no hablaron de lo que ustedes les dijeron, por lo que su mensaje no fue relevante; o es probable que los participantes dispusieran de poco tiempo para hablar entre sí, y por eso el aprendizaje de relaciones no acaeció como se había previsto. En suma, el evento fracasó en el nivel 2, el Aprendizaje.

Quizá la satisfacción y el aprendizaje se cumplieron, los participantes prestaron atención y memorizaron las características de sus productos, y después regresaron a casa, compararon sus productos con los de sus competidores y optaron por adquirir los de sus competidores. O cabe la posibilidad de que ustedes les proporcionaran información y formidables redes de contacto, pero no abordaran el auténtico problema: que ellos no creían en su compañía. Por tanto, se equivocaron a la hora de establecer el vínculo entre aprendizaje y comportamiento.

Si los resultados son negativos, tenemos que saber por qué, y la única forma de hacerlo es reuniendo datos y analizando los resultados por niveles.

En la segunda hipótesis, ustedes llevan cabo otro análisis rápido del ROI y este revela un valor muy elevado, digamos el 750%. ¿Qué dirá su planificador de reuniones? «¡Es increíble! ¡Ver para creer!» Y para que un ROI tan alto resulte creíble, ustedes tendrán que contar cómo fijaron los objetivos de Satisfacción, recabaron los datos y vieron que los participantes estaban incluso más satisfechos de lo que ustedes habrían esperado; cómo rebasaron el número de objetivos de aprendizaje, cómo comprendieron y recordaron su información, cómo ustedes modificaron su conducta y ellos entablaron relaciones con su personal de ventas y con otros participantes, justo como ustedes lo habían planeado, puede que incluso más. Posteriormente, ustedes midieron la Aplicación, lo que ellos hicieron tras el evento, que registró valores de impacto tan elevados. Hicieron cuanto quisieron y más si cabe. Conforme van avanzado paso a paso por la pirámide, su propietario de reuniones empezará a entender por qué el evento salió a pedir de boca.

Y el tercer ejemplo: un ROI del 70%, sin lugar a dudas, un buen valor a todos los niveles. Ustedes fueron los gestores del proyecto. ¿Hicieron un buen trabajo? Ustedes se inclinarán por contesar que sí, pero ¿cómo lo saben? Acaso podrían haber resgistrado un 200%; de hecho, ustedes obtuvieron un 70% pese a que hubo muchos fallos y los participantes estaban satisfechos sólo en parte porque habían aprendido menos de lo que ustedes esperaban. Entonces, tomaron ciertas medidas que propiciaron el impacto empresarial que redundó en un ROI del 70%; con todo, ustedes fallaron pues gran parte del dinero que habían invertido fue malgastado.

Como ilustran las hipótesis anteriores, el concepto de la Cadena de Impactos es muy significativo. El único modo de saber lo bien que lo hicimos y lo que nos resta por mejorar, es analizando cada fase partiendo desde la Satisfacción hasta llegar al Impacto Empresarial.

## 8. ¿Cómo se recaban los datos?

Existen muchos métodos distintos para recabar datos. Algunos como las ventas, los costes, la rotación de personal y el absentismo laboral quedan registrados en los informes de la compañía; otros datos pueden ser recopilados mediante entrevistas, grupos de sondeo o mera observación; sin embargo, la herramienta de recolección de datos más práctica y más usual es el cuestionario.

Hoy en día, la manera más cómoda de presentar cuestionarios es por Internet, y disponemos de decenas de buenos programas virtuales, algunos incluso gratuitos. Los objetivos de satisfacción, acciones planificadas, aprendizaje y aplicación pueden medirse a través de cuestionarios si nos servimos del método de los *autoinformes*. Si en los documentos de la

compañía no figuran los datos relativos al impacto empresarial, los participantes podrán plasmarlos por medio de un cuestionario.

Pero los cuestionarios virtuales han de estar debidamente formulados y deben presentarse a los participantes de tal modo que garantice un elevado índice de respuesta, normalmente un 80% o más.

Con el fin de obtener dicho índice de respuesta, tenemos que cumplir una serie de premisas:

#### PREGUNTAS BREVES Y CONCISAS

Las preguntas han de ser breves y estar bien formuladas. El encuestado debe comprender al instante el significado de las preguntas y cómo se supone que debe responderlas. Si la pregunta contiene categorías de respuesta, es esencial que se incluyan todas las categorías posibles.

#### SÓLO UNA PREGUNTA DE RESPUESTA ABIERTA

Por regla general, sólo se permite una pregunta de respuesta abierta, al final. Los encuestados no tienen tiempo de extenderse en sus contestaciones, tan sólo deberían marcar la casilla correspondiente, salvo en la última pregunta, donde se les brinda la oportunidad de escribir información adicional.

#### PREGUNTAS PERTINENTES

Si todas las preguntas no son aplicables a todos los encuestados, usen un cuestionario fraccionado o remitan varios diferentes.

#### BREVEDAD

Díganles cuánto tardarán en responder: no deberían rebasar los cinco minutos. Si sus preguntas son breves y concisas, podrán recopilar muchos datos en cinco minutos.

#### COMPROMISO A CONTESTAR

Siempre conviene preguntar primero a los participantes si están dispuestos a rellenar un breve cuestionario de retroalimentación (*feedback*). Rueguen a algún superior que se lo pregunten, quizá durante los comentarios de cierre de la reunión, o pregunten a una muestra de participantes antes del evento si les ayudarían con la evaluación.

«¿CÓMO SACO PROVECHO?»

¿Cómo se beneficiarán los participantes al responder al cuestionario?  
¿Su retroalimentación cambiará mucho las cosas? Una asociación pro-

metió a los participantes tras su congreso anual que estudiaría cuidadosamente cada respuesta, elaboraría una lista de factores pendientes de mejora para el año siguiente y después les enviaría la lista.

#### RECIPROCIDAD

La reciprocidad es un mecanismo muy eficaz: si ustedes hacen algo por mí, yo les corresponderé. Pueden prometer a los participantes remitirles documentación tras el evento: presentaciones de PowerPoint, un libro blanco, fotos del encuentro social, etc. Háganles la promesa primero, antes de que se lo esperen, y pídanles al mismo tiempo que cumplimenten el formulario.

#### AUTORIDAD

No es lo mismo que el presidente de la compañía envíe un mensaje electrónico en pos de la retroalimentación de los asistentes que que lo envíe la secretaria. Insten a alguien con autoridad a enviar la solicitud: eso demuestra su relevancia; y asegúrense de que el mensaje sea personal, cercano y breve, de un par de párrafos, todo cuanto los participantes tienen tiempo de leer.

#### CELERIDAD

Mantengan cierto apremio: manden el cuestionario a primera hora del día siguiente, debiera estar en la bandeja de entrada en cuanto lleguen al trabajo. Si ustedes les han prometido presentaciones y documentación pertinente, que las revisen antes de que sus colegas les pregunten qué han aprendido en el evento de ayer.

Envíen un recordatorio 5-7 días después (que se note la urgencia), y tal vez otro al cabo de menos de una semana.

#### OPCIÓN A RECHAZAR MENSAJES

La mayoría de las encuestas virtuales cuentan con un enlace de «anulación», a saber, «pinche aquí y no le enviaremos más mensajes». Es justo puesto que, si no pinchan el enlace (casi nadie lo hace), les están diciendo que desean contestarlo y posiblemente les estén ofreciendo la oportunidad de enviarles un mensaje recordatorio.

#### POSIBILIDAD DE COMPARTIR RESULTADOS

Los participantes siempre sienten curiosidad por saber la opinión de otros participantes sobre el evento. La mayor parte de las encuestas virtuales integran una característica donde podemos incluir un enlace al final para ver un compendio de respuestas. Los asistentes aun podrán marcar el enlace y visitarlo cuando haya contestado más gente.

## ANONIMATO

Garanticen el anonimato, si cabe al principio; recalque que todas las respuestas son confidenciales. En última instancia, pueden preguntarles el nombre, a menos que ellos quieran permanecer en el anonimato.

## DISEÑO PROFESIONAL

Si su encuesta parece una chapuza, como si se les hubiera ocurrido a última hora, no esperen que les tomen en serio. La encuesta debería parecer profesional con un diseño de marca y una maquetación adecuados. Si cumplen estas premisas, el índice de respuesta será muy alto; el 80% es un objetivo realista. Pero ustedes no tienen por qué llegar al 80% para lograr resultados significativos desde el punto de vista estadístico; probablemente les baste con el 15% ó el 20%. No es la razón por la que se precisa un índice de respuesta alto. Recuerden qué preguntas debieran formular, recuerden las acciones planificadas, el aprendizaje y la aplicación. Han de sugerirles a los participantes lo que deberían hacer tras el evento, y si ellos les contestan en el cuestionario de retroalimentación que lo harán, puede que hasta hayan creado un compromiso para llevarlo a cabo. Formúlenles preguntas cognitivas, lo que aprendieron y lo que recordaban; cuando respondan a sus preguntas, repetirán lo que aprendieron: el cuestionario forma parte del proceso de aprendizaje.

### 8.1. *Datos concretos y valores estimados (pronósticos)*

Algunos datos son concretos: ventas, rotación de personal, etc. Por lo común, estos son datos fáciles de recabar, aunque aislar el efecto de otras influencias podría plantear un problema. Otros datos son abstractos: las opiniones y valores estimados.

Siempre preferimos los datos concretos, pero los valores estimados también son útiles. No debemos tener miedo de facilitar valores estimados siempre que se hayan calculado mediante un proceso de estimación apropiado. No olviden que todo evento se decide basándose en una estimación; alguien ha debido estimar que el valor será superior al coste.

Los directivos están habituados a tomar decisiones a la luz de valores estimados. Erigen fábricas tomando como base una previsión de ventas futuras, o compran compañías conforme a una previsión de rendimiento futuro.

Existen distintos procesos científicos de estimación: el más común y sencillo de aplicar se denomina Método Mini-Delphi. En suma, se desarrolla como se describe a continuación:

En primer lugar, busquen a los expertos mejor cualificados para elaborar el pronóstico y congreguen a 8 ó 10 en una sala. Presenten la labor de

estimación con los datos concretos de que dispongan. El propósito podría ser pronosticar el impacto en las ventas en caso de organizar un evento para clientes. Definan los objetivos de impacto, aplicación, aprendizaje y satisfacción, así como el programa que han diseñado para lograrlos.

Acto seguido, soliciten a cada uno de los expertos que formulen un pronóstico secreto del incremento de ventas aproximado en caso de que el evento cumpla sus objetivos y se lleve a cabo según lo previsto.

Después, pidan a cada uno de ellos que muestren a los demás su valor estimado y que expliquen qué han pensado al determinar ese pronóstico. Todos dispondrán del mismo tiempo, en torno a dos minutos, y nadie más podrá hablar.

Por último, permitan que todos revisen su pronóstico tras haber visto y escuchado las previsiones y explicaciones emitidas por los demás. El promedio de estos segundos pronósticos constituirá el pronóstico final. No olviden pedir a cada uno de ellos un factor de confianza o un valor estimado alto y bajo. No se trata de datos concretos, sino de pronósticos, pero cuando menos se han calculado mediante un procedimiento de estimación adecuado.

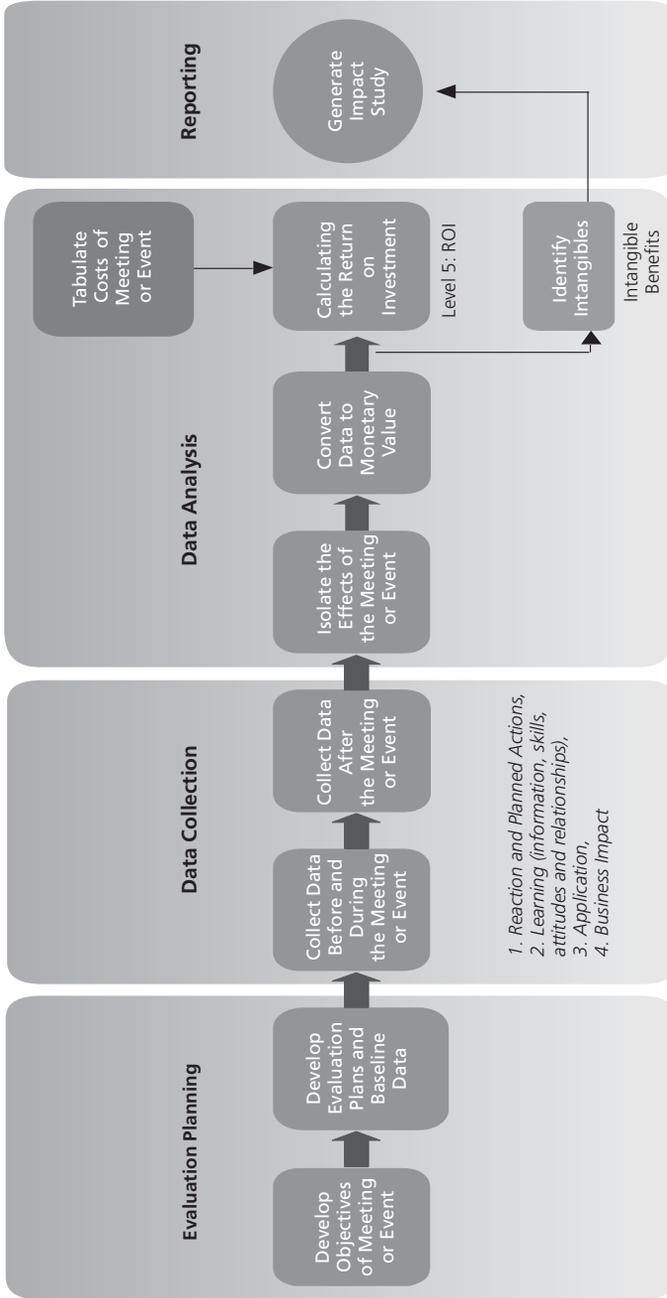
## 9. El modelo ROI de Phillips

Recordemos que la Metodología ROI es una herramienta tanto de planificación como de evaluación. Han de usarla para planificar siempre; de lo contrario, no estarán actuando como un planificador de reuniones profesional y no obtendrán el ROI máximo de su reunión o evento. ¿Cómo pueden planificar el programa y decidir el presupuesto si no saben lo que los participantes deben hacer después a fin de crear el impacto empresarial? ¿Cómo pueden modificar su conducta si no saben lo que tardarán, lo que aún tendrán que experimentar y aprender?

Al mismo tiempo que establecen objetivos de planificación, van preparándose para la evaluación. Para evaluar, deben poseer objetivos de *contraevaluación*.

Ustedes no están obligados a evaluar, pero deberían hacerlo, al menos hasta cierto nivel. No crean que van a tener que escalar hasta la cúspide de la pirámide ROI con el fin de medir el rendimiento de la inversión para cada evento, no es necesario. Probablemente deban medir el ROI del 5 al 10% de los eventos, pero estos serán los eventos de mayor prestigio y relevancia estratégica, que seguramente abarquen más de la mitad de su presupuesto anual para eventos.

Los distintos niveles de evaluación descritos en el presente capítulo están recogidos en el gráfico siguiente:



**Gráfico 2**

Modelo ROI de Jack Phillips

Fuente: Proving the Value of Meetings and Events

Este modelo comprende cuatro fases: Planificación, Recopilación de Datos, Análisis de Datos e Informe.

La fase de planificación es crucial y comporta establecer todos los objetivos relevantes de Impacto Empresarial, Aplicación, Aprendizaje y Satisfacción.

El grueso de los datos se recopila tras el evento, pero debe considerarse la opción de recopilar datos antes y durante el evento.

Si pasamos del nivel 3, Aplicación, a la recopilación de datos sobre el Impacto Empresarial, siempre debemos utilizar como mínimo un método para aislar los efectos del evento. A continuación, si los datos sobre el Impacto Empresarial no vienen expresados en dinero, como en las ventas, tendremos que convertir esos datos en valores monetarios.

Antes de poder calcular el ROI basándonos en los datos monetarios referentes al Impacto Empresarial, hay que calcular los costes. Esto suele resultar bastante sencillo, pero no olvidemos incluir el coste del tiempo: del que se ha invertido en planificar el evento y del que ha consagrado al evento por nuestro propio personal. No todos los datos referentes al Impacto Empresarial pueden convertirse fácilmente a valores monetarios; por lo tanto, habrá varias medidas de impacto intangibles. El valor de estas se agregará al ROI que calculemos.

Ahora ya podemos calcular el ROI. Primero calcularemos los beneficios generados por el evento: el valor del impacto empresarial menos los costes; después expresaremos el valor de los beneficios como porcentaje de los costes, y ya habremos obtenido el ROI.

Por último, tenemos que redactar el Informe de Estudio del Impacto, poniendo sumo cuidado en explicar qué objetivos se han establecido en cada nivel, cómo hemos recopilado y evaluado los datos, qué métodos hemos empleado para aislar los efectos del evento, cómo se ha realizado la conversión los datos en valores monetarios, y qué beneficios intangibles debemos tener en cuenta además del cálculo del ROI.

## 10. ¿Cómo se usa la Metodología ROI en la práctica?

La Metodología ROI representa un nuevo modo de pensar en la planificación y evaluación de reuniones y eventos.

Procuren no hacer todo de golpe, no lo compliquen demasiado, vayan paso a paso. El punto de arranque consiste en determinar el Impacto Empresarial. ¿Cuál es el valor definitivo por el que se ha diseñado el evento? ¿Se traducirá en un aumento de los ingresos netos de las ventas, en una reducción de los costes o en un incremento del valor de los accionistas? Dicho de otro modo, ¿cuál es el valor final de la organización, la auténtica razón de que exista?

Dejen muy claro que la única manera de que cualquier reunión o evento creen valor es por medio del comportamiento de los participantes. No cejen en su empeño hasta que hayan explorado todas las medidas posibles que los participantes pueden tomar con el propósito de generar valor. La mayoría tendrá lugar después del evento, pero algunas también durante o antes del evento, como ocurre con los eventos de incentivos.

Para cada objetivo de aplicación, asegúrense de comprender lo que acarreará un cambio de conducta. ¿Por qué no lo hacen ya? ¿Acaso necesitan información o habilidades? ¿Han de cambiar ustedes su actitud, inspirarlos y motivarlos? ¿Necesitan establecer y desarrollar relaciones? Estos son las cuatro cuestiones sobre aprendizaje que debieran tener en mente a la hora de elaborar los objetivos de aprendizaje.

Finalmente, establezcan los objetivos de satisfacción y transformen los objetivos de aplicación en acciones planificadas.

Generalmente, resulta sencillo evaluar la Satisfacción, el Aprendizaje y la Aplicación. Si miden el aprendizaje mediante un *autoinforme*, los clásicos cuestionarios al final del evento recogerán la Satisfacción, las Acciones Planificadas y el Aprendizaje formulando las preguntas indicadas. Los objetivos de aplicación también son fáciles de medir a través de un *autoinforme*; pero se requiere de otro cuestionario al cabo de unas semanas o unos meses, cuando ya hayan tenido de la oportunidad de aplicar lo que aprendieron entonces.

Cerciórense de que se han vuelto unos expertos en establecer objetivos y medir resultados hasta el nivel 3, Aplicación, antes de aventurarse a analizar los niveles superiores. No tiene por qué entrañar dificultad alguna la medición del Impacto Empresarial, la conversión de los datos en valores monetarios o el aislamiento de los efectos de la reunión de otras influencias; no obstante, si se presentan dificultades, estas son las áreas más susceptibles. Y recuerden: Si han fijado unos buenos objetivos y han medido los cambios de conducta en el nivel 3, cabe la posibilidad de que el responsable de la reunión y demás interesados consideren que esto es todo cuanto necesitan saber. Si ustedes han diseñado un entorno apropiado de aprendizaje y los participantes han aprendido lo que ustedes pretendían e incluso han hecho lo que ustedes querían, las más de las veces sabrán que el evento ha sido un auténtico éxito.



# Buenas prácticas



# Evento deportivo

*Cayetano Medina Molina y Manuel Rey Moreno*

*Sevilla 2006 Juegos Mundiales*<sup>1</sup> representó una nueva apuesta de Sevilla por el deporte. Sevilla ha mantenido un compromiso constante con el deporte olímpico y no olímpico, desde finales de los ochenta, habiendo albergado en los últimos años cerca de 80 eventos deportivos de carácter internacional (entre otros 6 Mundiales, 6 Europeos, 2 Pre-olímpicos, Final de la Copa Davis y varias pruebas de Mundiales y Europeos como subselección). Con todo ello, Sevilla ha demostrado contar con un gran apoyo institucional, una extraordinaria relación con las federaciones deportivas, sobrada capacidad organizativa, excelentes infraestructuras de comunicaciones y alojamientos, magníficas instalaciones deportivas y gente entusiasta, participativa y hospitalaria.

Para conseguir una vinculación permanente con el deporte internacional, Sevilla cuenta con una entidad responsable de coordinar los distintos agentes implicados (Instituciones, Federaciones y sector privado) de forma ágil y dinámica: la Asociación para la Promoción Exterior de Sevilla (APPES).

*Sevilla 2006 Juegos Mundiales* representó un concepto deportivo y turístico único y atractivo impulsado por el Ayuntamiento de Sevilla. Por primera vez Sevilla y su provincia acogieron la celebración de unos Juegos cuyos protagonistas fueron los deportes no incluidos en el

---

<sup>1</sup> Los autores quieren agradecer a D. Alfonso Seoane, Presidente Adjunto del APPES y a D. Eduardo Corcuera Director General del APPES la inestimable ayuda facilitada, sin la cual no habría resultado posible para la realización del presente capítulo

programa olímpico, contando con el apoyo de todas las Federaciones Españolas implicadas, Junta de Andalucía y Diputación de Sevilla, así como patrocinio privado. El logro de unos precios muy competitivos para los desplazamientos y las estancias resultaron una oportunidad inmejorable para unir deporte y turismo. Esta complementariedad hizo de los juegos una insuperable alternativa vacacional para deportistas y acompañantes.

El desarrollo de *Sevilla 2006 Juegos Mundiales* buscaba el logro de objetivos deportivos y promocionales. Dentro de los objetivos deportivos se encontraban:

- Mantener a Sevilla a la cabeza de las principales ciudades del mundo en cuanto a organización de eventos deportivos internacionales.
- Crear una plataforma novedosa y permanente para la competición y promoción del deporte no-olímpico nacional e internacional.
- Crear la posibilidad de competición entre y para deportistas Amateurs y de Élite.
- Promover que municipios de la provincia puedan acoger importantes competiciones de carácter internacional.
- Fomentar los valores de la práctica deportiva de la población.
- Contribuir a consolidar y alentar la práctica del voluntariado.
- Optimizar y poner en valor las instalaciones deportivas de Sevilla capital y provincia.
- Entre los objetivos turísticos y promocionales se encontraban:
- Consolidar Sevilla y provincia como destino de una tipología turística vinculada a la práctica deportiva y a la celebración de grandes eventos.
- Potenciar Sevilla, capital y provincia, en épocas de baja ocupación
- Incrementar las pernoctaciones en los meses de julio, agosto y septiembre de 2006.
- Promocionar la oferta cultural, gastronómica y de ocio de Sevilla y sus pueblos.
- Ofrecer unas posibilidades de turismo complementarias a las competiciones, de tal forma que se fomente un mayor índice de pernoctaciones y nuevas posibilidades turísticas para Sevilla y Andalucía.

**Tabla 1**

Modalidades deportivas, fecha y lugar de las competiciones  
de Sevilla 2006 Juegos Mundiales

Deporte	Modalidades	Fechas	Lugar
Actividades Subacuáticas	Natación con aletas	20-22 julio	C.D. San Pablo (Sevilla)
	Rugby Subacuático	22-23 julio	C.D. San Pablo (Sevilla)
	Natación con aletas gran fondo	23 julio	CAR Sevilla
Aeronáutica	Vuelo con motor (Vuelta Aérea a España. XXIII Trofeo de Su Majestad El Rey)	1 julio	Sevilla
Ajedrez	Ajedrez Rápido	1-2 julio	Centro Cultural La Almona. Dos Hermanas
Automovilismo	Rallye	7-8 julio	Tomares (salida y llegada)
	Trial 4x4	30 septiembre	Umbrete
Billar	Abierto Internacional de Bola 9	3-9 julio	Fibes (Sevilla)
	Abierto Internacional de III Bandas	3-9 julio	Fibes (Sevilla)
	Campeonato del Mundo de 5 Quillas	3-9 julio	Fibes (Sevilla)
	Campeonato de España de Pool	3-9 julio	Fibes (Sevilla)
	Exhibiciones de Billar Artístico, Snooker y Juegos de Serie	3-9 julio	Fibes (Sevilla)
Bolos	Bolos Palma	16 septiembre	C.D. El Paraguas (Sevilla)
Caza	Recorridos de Caza (XXXII Campeonato de España de Recorridos de Caza)	6-9 julio	Finca La Lapa (Guillena)
	Caza con Arco (I Copa del Mundo FEDECAT de Recorridos de Caza con Arco)	21-23 julio	Finca La Lapa (Guillena)
Espeleología	Resistencia Velocidad Circuito	14-17 septiembre	Tomares
	Euroespeleoforum	14-16 septiembre	Salón de Plenos Ayto. Tomares
Galgos	Liebre Mecánica	23 septiembre	Los Palacios y Villafranca
	Campo Abierto	23, 27 y 30 septiembre	Écija

**Tabla 1 (continuación)**

Modalidades deportivas, fecha y lugar de las competiciones  
de Sevilla 2006 Juegos Mundiales

Deporte	Modalidades	Fechas	Lugar
Kickboxing	Campeonato de Europa de Semi-Contact, Light Contact, Full Contact, Koshiki y Low-Kick	7-10 septiembre	P.D. San Pablo (Sevilla)
Montaña y Escalada	Campeonato de España Categoría Absoluta y Campeonato de España Juvenil Modalidad: Dificultad (Ruta desconocida)	23-24 septiembre	Tomares
Motociclismo	Campeonato de España de Supercross	15 julio	Gran Hipódromo de Andalucía (Dos Hermanas)
Motonáutica	Campeonato de Europa de Circuito	21-22 julio	C.A.R. Sevilla
Orientación	Media distancia	9 septiembre	Cortijo El Esparragal (Gerena)
	Sprint	9 septiembre	Casco Histórico de Sevilla
	Larga distancia	10 septiembre	Cortijo El Esparragal (Gerena)
Pádel	Torneo Internacional Superseries masculino y femenino	27 septiembre al 1 de octubre	Real Club de Golf de Sevilla (Sevilla)
	Pruebas de Menores	27 septiembre al 1 de octubre	Real Club de Golf de Sevilla (Sevilla)
Patínaje	Patínaje Artístico	12-13 agosto	C.D. Amate (Sevilla)
Pelota	Frontenis Pelota Preolímpica	3-6 agosto	C.D. Huerta del Perejil (Sevilla)
Pesca	Campeonato Internacional de Agua Dulce	23-24 septiembre	Dársena del río Guadalquivir (Sevilla)
Petanca	XIV Abierto Internacional de Petanca (Dupletas)	26-27 agosto	Parque Miraflores (Sevilla)
Polo	Encuentro Internacional de Polo	22-23 septiembre	Hacienda de Vistahermosa (Sevilla)
Rugby	Encuentro Internacional de Selecciones Rugby 7	22 julio	I.D.R.A. Sevilla
Salvamento y Socorrismo	Piscina	26-27 agosto	C.D. San Pablo (Sevilla)
	Playa	27 agosto	Hipódromo de Pineda (Sevilla)
	Aguas Abiertas	28-29 agosto	C.A.R. Sevilla

Las competiciones celebradas fueron las siguientes:

### *Actividades Subacuáticas*

Se celebraron las modalidades de natación con aletas, tanto en piscina como en aguas abiertas, y de rugby subacuático. Se daba la circunstancia de que era ésta la primera competición en la que participaban equipos españoles a nivel internacional. En natación con aletas, celebradas en la piscina de C.D. San Pablo de la capital, se desarrollaron pruebas en superficie (sobre el agua), en apnea (bajo el agua sin respirar), y con escafandra (bajo el agua respirando con botella de aire comprimido), todas ellas en distancias de entre 50 y 1.850 metros (milla marina). En natación con aletas gran fondo, celebrada en el CAR de la Cartuja para cubrir el circuito trazado sobre el Guadalquivir.

### *Aeronáutica*

Este deporte fue el inaugural de *Sevilla 2006 Juegos Mundiales*, que celebró la competición de Vuelo con motor realizando la Vuelta Aérea España, trofeo Su Majestad el Rey, con la finalización de la misma en el aeropuerto de Sevilla tras iniciar la última etapa en Córdoba.

### *Ajedrez*

La ciudad de Dos Hermanas, de gran tradición ajedrecística, fue elegida como sede del torneo en el que participaron 250 deportistas de 25 países. La presentación del mismo estuvo a cargo del campeón mundial, el búlgaro Veselin Topalov.

### *Automovilismo*

Se disputaron en los Juegos las modalidades de rallye y de trial 4x4. El Rallye Sevilla 2006 Juegos Mundiales se desarrolló en las poblaciones de Tomares, Aznalcóllar y El Castillo de las Guardas, y significó la recuperación de este tipo de pruebas en la provincia hispalense tras varios años de ausencia en el calendario de competición. En la localidad sevillana de Umbrete se disputó la IV prueba puntuable para la Copa Andalucía de Trial 4x4. Unas 800 personas acudieron a presenciar la prueba, siendo un total de quince equipos los que tomaron parte en la misma, celebrada en un circuito de gran dificultad.

### *Billar*

Se celebró en Sevilla el mayor evento de billar celebrado jamás en Europa, con 7.200 m<sup>2</sup> de superficie, más de 100 mesas instaladas, casi 2.000 deportistas, y 7 días de competición en el Palacio de Exposiciones y Congresos de la capital. Todas las modalidades de billar tuvieron cabida en los Juegos que contaron con grandes maestros de este deporte. Fue la modalidad de Cinco Quillas, que disputaba su campeonato del mundo, la que congregó mayor participación internacional.

### *Bolos*

Se celebró un torneo de exhibición de Bolo Palma en las instalaciones del C.D. El Paraguas (Sevilla).

### *Caza*

Se celebró en la localidad de Guillena, con la participación de más de 400 deportistas en los Recorridos de Caza (XXXII Campeonato de España de Recorridos de Caza) y en la Caza con Arco (I Copa del Mundo FEDECAT de Recorridos de Caza con Arco).

### *Espeleología*

Los I Juegos Espeleológicos tuvieron lugar en el Pabellón Municipal Mascareta y en el nuevo rocódromo de Tomares, siendo ésta la primera vez que se desarrollaba un campeonato del mundo de espeleología deportiva. De forma paralela al calendario de competiciones se celebró el Euroespeleoforum, con diversas ponencias de destacados espeleólogos internacionales, así como reuniones de los Comités Ejecutivos de las Federaciones Internacional, Europea y Americana.

### *Galgos*

En la ciudad de Écija se disputó el I Campeonato del Mundo de Galgos en Campo Abierto, teniendo lugar en Los Palacios y Villafranca la modalidad de Liebre Mecánica. Entre ambas pruebas participaron galgos pertenecientes a Irlanda, Inglaterra, Portugal, Estados Unidos, Argentina, Australia y España.

### *Kickboxing*

El Campeonato de Europa de Kickboxing se celebró en el C.D. San Pablo, y en él se dieron cita deportistas de Irlanda, Turquía, República

Checa, Francia, Italia, Ucrania, Kazajstán, Rusia, Letonia, Grecia, Bulgaria y España. Las modalidades que compitieron en el torneo fueron Semi-Contact, Light-Contact, Koshiki, Full-Contact y Low-Kick. Se contó con la presencia en Sevilla de Goerges Thktaridis, presidente de WTK, máximo organismo mundial de este deporte.

### *Montaña y Escalada*

Tuvo lugar en el rocódromo municipal de Tomares, y puso en disputa el campeonato de España de Dificultad tanto en categoría absoluta como juvenil. Se notó la gran afición andaluza a la escalada, que llenó las gradas de las instalaciones con capacidad para casi 400 personas.

### *Motociclismo*

Se celebró la prueba de Supercross en el circuito instalado para la ocasión en el Gran Hipódromo de Andalucía, ubicado en la localidad de Dos Hermanas, y a la que acudieron más de 3.000 espectadores.

### *Motonáutica*

La fiebre por las motos acuáticas volvió al Guadalquivir para la celebración del Campeonato de Europa de la especialidad.

### *Orientación*

Guillena y Gerena fueron testigos de las competiciones de media y larga distancia de orientación. 1.500 participantes, en su mayoría portugueses y españoles, se dieron cita en El Esparragal para completar ante cientos de espectadores el recorrido que los jueces diseñaron en el amplio paraje elegido, y que fue alabado por todos por su idoneidad para este deporte. Cabe destacar que la modalidad de larga distancia fue seleccionada por la federación internacional de este deporte como puntuable para el circuito World Ranking Event que acoge a pruebas de alto nivel en distintos países. La carrera de Sprint tuvo lugar en el casco histórico de Sevilla ante la atenta mirada de los turistas que paseaban por la Catedral y las calles colindantes.

### *Pádel*

El pádel fue el último deporte celebrado dentro de *Sevilla 2006 Juegos Mundiales*, poniendo un espectacular broche de oro a tres inten-

tos meses de competiciones. Durante varios días, el Real Club de Golf de Sevilla acogió el mayor Superseries de pádel de la historia y, de forma paralela, el torneo de menores que incluía el programa de este deporte. Más de 400 deportistas de España, Italia, Francia, Brasil, Argentina, Estados Unidos y Canadá se enfrentaron ante dos mil espectadores que acudieron a las distintas jornadas para disfrutar con los mejores jugadores del momento tanto en el cuadro masculino como en el femenino.

### *Patinaje*

El Patinaje Artístico participó como deporte de exhibición en *Sevilla 2006 Juegos Mundiales*.

### *Pelota*

En el Frontenis Preolímpico el cuadro de competición estuvo formado por 48 jugadores, el número máximo que permite el reglamento al disputarse todos los partidos en la misma pista.

### *Pesca*

El Torneo Internacional de Pesca Deportiva y Casting, celebrado en la dársena del Guadalquivir, reunió a un total de doscientos deportistas, el número máximo que permitió la organización por razones de espacio. Los participantes, alineados en sus puestos, ocupaban casi dos kilómetros de longitud.

### *Petanca*

Disputada en el Parque de Miraflores de la capital, para la celebración de este deporte se instalaron más de 200 pistas para su uso simultáneo. Acudieron unos 400 deportistas pertenecientes a las naciones de Senegal, Marruecos, Portugal, Francia, Mauritania y España.

### *Polo*

En la Hacienda de Vistahermosa, se celebró el cuadrangular internacional de polo en el que compitieron las selecciones nacionales de Inglaterra, Persia, Argentina y España.

### *Rugby*

El encuentro de selecciones de rugby 7 se disputó con amplia participación internacional, ya que a la competición acudieron las selecciones

nacionales de España, Portugal, Bélgica, Holanda, Alemania, Andorra y Suiza.

### *Salvamento y Socorrismo*

Se disputaron las modalidades de piscina, de playa y de aguas abiertas. Participaron deportistas de España, Estados Unidos, Polonia y Hong Kong. Era la segunda vez que se celebraba una prueba absoluta internacional de este deporte, con las innovaciones de disputar las pruebas de playa en un hipódromo y la de aguas abiertas en el río en lugar de en el mar.

*Sevilla 2006 Juegos Mundiales* albergó en la capital hispalense y en siete municipios de su provincia competiciones correspondientes a los 22 deportes no olímpicos a lo largo de 12 semanas de verano, cumpliendo con creces los objetivos previstos. De este modo a través del desarrollo de un evento deportivo de mediano tamaño se consiguió aprovechar los recursos existentes así como minimizar los posibles impactos negativos que pueda presentar la organización de un mega evento. Algunas cifras significativas respecto a la celebración de *Sevilla 2006 Juegos Mundiales* fueron las siguientes:

- 3 meses de duración.
- 13 semanas sucesivas de competiciones deportivas.
- 92 días consecutivos.
- 22 deportes.
- 43 modalidades deportivas.
- Sevilla capital y siete municipios de la provincia: Los Palacios y Villafranca, Écija, Tomares, Umbrete, Guillena, Gerena y Dos Hermanas.
- 21 instalaciones deportivas.
- Más de 8.000 deportistas.
- Cerca de 5.000 acompañantes.
- En torno a 44.000 pernoctaciones hoteleras, con cerca de 5 millones de euros de ingresos.
- 52 países participantes: Albania, Alemania, Andorra, Argentina, Australia, Bélgica, Bosnia, Brasil, Bulgaria, Canadá, Colombia, Costa Rica, Cuba, Croacia, Chile, Chipre, Dinamarca, España, Estados Unidos, Estonia, Francia, Georgia, Grecia, Holanda, Hong-Kong, Hungría, India, Inglaterra, Irán, Irlanda, Italia, Kazajstán, Letonia, Líbano, Luxemburgo, Malta, Marruecos, Mauritania, México, Noruega, Panamá, Polonia, Portugal, República Checa, Rusia, Serbia, Senegal, Suecia, Turquía, Ucrania, Uruguay y Venezuela.

Con la organización de *Sevilla 2006 Juegos Mundiales*, Sevilla demostró ser una vez más una de las principales ciudades organizadoras de eventos deportivos a nivel internacional, convirtiéndose durante su desarrollo en protagonista indiscutible del deporte no olímpico mundial. El desarrollo de tal evento sirvió para asociar, de nuevo, los valores del deporte a la imagen de Sevilla como destino turístico. *Sevilla 2006 Juegos Mundiales* supuso una respuesta eficiente y apropiada a la oportunidad emergente en esta modalidad de turismo deportivo (los deportes no olímpicos) así como el reconocimiento de la potencialidad que presentaban los recursos naturales como vía para desarrollar esta fórmula turística. No en balde, la calidad de los recursos empleados así como la imagen que posee Sevilla como destino turístico pudo favorecer el logro de los objetivos antes presentados.

Del mismo modo, el uso de un sistema democrático de planificación, contando para el mismo con el Consejo Superior de Deportes y con las Federaciones Españolas de deportes no-olímpicos, redundó en los óptimos resultados que para la ciudad de Sevilla supuso la organización del evento.

El desarrollo de posibles futuras ediciones de *Sevilla 2006 Juegos Mundiales* supone para la ciudad de Sevilla una excelente oportunidad para, a través de una extensión de marca, fortalecer un evento deportivo que quedará asociado a su imagen. El éxito de la estrategia de comunicación desarrollada se amparó en: apoyo prestado por la comunidad al evento; el evento incluía un elemento diferenciador; la cultura y valores del evento quedan relacionados con los de la ciudad de Sevilla y su provincia; y, la planificación del mismo gozó de un enfoque cooperativo.

Uno de los factores que marcó el éxito del evento fue el papel jugado por el entorno físico, puesto que se conjugó el desarrollo de la práctica del deporte con el destino que acogió a las competiciones, empleando para ello tanto los recursos deportivos existentes como los recursos naturales.

Muy diversos son los factores que destacan la oportunidad de la organización de futuras ediciones: aprovechar el desarrollo de nuevas fórmulas de deporte placentero; potencialidad para desarrollar valores compartidos con la sociedad actual; oportunidad que supone el evento para participantes de edad más avanzada; posicionamiento, en algunos casos, como deporte alternativo; y, posibilidad de crecimiento del segmento de deportistas femenino.

# Viaje de Incentivo

## *Grupo Pacífico y Daristóteles Ideas & Strategy*

El Grupo Pacífico junto con la agencia Daristóteles Ideas & Strategy fueron los responsables de la organización de un viaje de incentivo para el equipo comercial del laboratorio Chiesi en España. Se realizó un viaje a Jordania para 260 personas, bajo el lema «Contigo» del 4 al 10 de septiembre de 2008.

El objetivo del viaje más allá de la pura diversión, estaba pensado para el cumplimiento de los objetivos de comunicación de la compañía, en este caso el lanzamiento de un producto. Con el objeto de impulsar de una forma diferente la comunicación dentro de un viaje de incentivo, plantearon como argumento del viaje la realización de un largometraje con todos sus procesos, equipos y profesionales. En este sentido, cabe señalar que la innovación en los planteamientos de los incentivos contribuye positivamente a la satisfacción e implicación de los participantes con los propósitos del cliente. Se buscaba el divertimento e identificación con el producto, marca y valores corporativos.

El incentivo tuvo su inicio 4 meses antes del viaje en sí, cuando los participantes fueron reunidos en un hotel de Madrid y se les presentó la parte del guión de una película en la cual intervendrían como actores, con sus diálogos y necesidades de vestuario. Nadie sabía el argumento del largometraje ni los papeles que tendrían que interpretar sus compañeros, por lo que la expectativa estaba garantizada.

El incentivo contó con un programa de contenidos en el que se visitó Amman, Petra, Aqaba y la reserva natural de Rum, se realizaron paseos en camello y caballo, actividades como baños en el Mar Muerto, una espectacular cena de despedida de «Las Mil y Una Noches» en Little Petra y se durmió una noche en *haimas* en medio del desierto, entre otros.

El cine marcaba la agenda de todo el viaje y la mayoría de las paradas y actividades giraban en torno al rodaje de alguna escena de la película. Se rodaron 28 escenas intercalándose en el programa cultural, lúdico y gastronómico.

Teniendo en cuenta que el viaje trataba de comunicar el lanzamiento de un nuevo producto, el argumento de la película contemplaba la recuperación de la «fórmula secreta» de dicho producto. Varios grupos lucharon entre sí por conseguirla, se rodaron escenas del secuestro de un avión (aprovechando el *charter*), espías, bandas de ladrones, sicarios a sueldo, héroes de pantalla a lo James Bond o Indiana Jones.... todos los participantes tuvieron su papel, incluido el Director General de la compañía.

El impacto tenía que seguir después del viaje, con este objetivo, se entregó a los participantes un trailer de la película y posteriormente se celebró el estreno de la película con todos los participantes en un cine, reproduciendo un estreno lleno de glamour (alfombra roja, paparazzis...), y a la que siguió una cena de gala con entrega de Oscar incluida. Para finalizar se les hizo entrega de una copia de la película en la que todos tienen, en algún momento, un papel protagonista.



## Resultados conseguidos por el evento

- La participación activa de los invitados como actores en las 28 escenas rodadas durante el viaje, así como en los equipos de rodaje y producción.
- La amplitud del evento que se inició en mayo de 2008 con la asignación de papeles y el casting y concluyó con el estreno de la película y la entrega de los Óscar.
- El afianzamiento de los objetivos de comunicación, se fomentó la cohesión, la creatividad y el trabajo en equipo.
- La identificación positiva con los valores del nuevo producto.

Grupo Pacífico/Daristóteles ha recibido el Premio Eventoplus 2009 al mejor Viaje de Incentivo por este proyecto.

# Presentación de Producto

## *Desafío Global Ativism*

Desafío Global Ativism fue la agencia seleccionada por la empresa DIOR-LVMH para la organización de un evento con el objeto de la presentación del perfume de Dior Midnight Poison ante 150 profesionales entre periodistas, VIPS/responsables de tomar las decisiones y clientes estratégicos.

El evento tuvo lugar el 18 de septiembre de 2007 en el Museu dos coches de Lisboa, un espacio especialmente indicado para recrear la atmósfera pretendida.

El objetivo del evento era impactar a los periodistas, creando un ambiente mágico donde fotografiar a las figuras públicas y conseguir el máximo retorno mediático, colocando el producto en un objetivo aspiracional. Con esta premisa, Desafío Global Ativism diseñó el evento «Dior - a new cinderela is born» una cena mágica y exclusiva, cuyo hilo argumental se basaba en una reinención de la historia de Cenicienta a la época actual y de acuerdo a los valores de marca que se querían transmitir. Una cenicienta se despierta a medianoche en un mundo de seducción, pasión y glamour. Una cena exclusiva, con 75 camareros, coreografiados sirviendo en mesa única. El perfume se reveló con las 12 campanadas de medianoche y se presentó la película publicitaria con la actriz y compositora francesa Eva Green.

### **Descripción del evento**

El Museo de los coches es el museo más visitado en Portugal y no cerró para el montaje del evento. Únicamente se contó con dos horas para



montar toda la estructura: mesa única para 150 personas, pantallas de proyección, luces, sonido y cocina. Para el evento, un equipo total de 160 personas ensayó todo en un almacén durante semanas. El lugar, con dos siglos de historia, era el escenario perfecto. Cuando se introdujeron los elementos, luz y proyección quedó un mundo encantado,...pero muy actual.

El evento fue una historia encantada y mágica, basada en la película promocional del producto donde Galliano reinventó a Cenicienta y su vestido. Durante el cóctel de bienvenida y la cena fueron sucediéndose animaciones teaser que culminaron en la revelación del producto y película que tuvo lugar a medianoche. Se proyectaron imágenes del personaje de la película «Eva Green» corriendo por los pasillos del museo acompañada de una música mágica.

A veces, los personajes proyectados se volvían reales y enigmáticos. Surgían de sitios inesperados. Interactuaban con los invitados, seduciéndolos. Así como Galliano reinventó el vestido de Cenicienta, también se desafió a algunos estilistas portugueses de renombre para que reinventasen la ropa de los personajes del evento.

Se creó un reloj a imagen de Dior. Este, se proyectaba y daba las horas en tiempo real. Estaba centrado en la mesa como objeto principal y a veces emitía sonidos. A medianoche se oyeron las 12 campanadas y el reloj dio origen a una película en la que se revelaba el producto. Después de



las 12 campanadas, 75 camareros entraron con una rosa negra perfumada conjuntamente con el frasco del perfume, al son de una cantante lírica en directo con la música de U2 «In the name of love».

## **Resultados obtenidos**

- Se logró un gran impacto en los medios de comunicación, con más de 1 hora de emisión en varios programas y presencia en portada de revistas
- Igualmente, se produjo la rotura de stock del producto
- Y se calcula el Retorno mediático en aproximadamente 780.000 €

Desafío Global Ativism ha recibido el Premio Eventoplus 2008 a la mejor Presentación de Producto por este proyecto.

# Medición de impacto del evento

*Javier Robredo. Director Adjunto de INNEVENTO*

## **Introducción**

La medición y evaluación del impacto de los eventos se ha convertido, en los últimos años, en una estrategia fundamental no sólo para analizar el resultado final de las acciones de comunicación en vivo sino para diseñar, planificar y desarrollar el propio evento desde el inicio con el planteamiento de objetivos claros y concretos. En nuestra experiencia, el Método ROI de Jack Philips es un sistema de gran ayuda tanto para la concepción y «construcción» de los eventos como para su medición y evaluación.

Está claro, para todos los profesionales del sector, que no todo lo que implica o aporta un evento se puede medir. Y no se pueden evaluar, de la misma manera o hasta el mismo nivel, los diferentes tipos de eventos. Pero la utilización de todas las herramientas a nuestro alcance que nos permitan obtener datos o índices de eficacia es un procedimiento de gran ayuda no sólo para las agencias de eventos sino para los clientes.

## **Un caso de éxito: La Convención SDP**

La División de productos de peluquería de la empresa Procter & Gamble España celebra cada año en un lugar diferente de la península, una convención anual de ventas denominada SDP.

En este evento se presentan todas las novedades de cada una de las marcas y se plantean las líneas estratégicas de la compañía para el siguiente año.

El evento tiene una duración de tres días en un formato ya establecido que se compone diversas acciones: Presentación, Conferencia, Cena con entrega de galardones y Espectáculo Final con Fiesta de despedida.

Los asistentes son los dueños y trabajadores de un gran número de salones de peluquería de España que, a su vez, son los distribuidores de los productos de la Compañía. Están arropados por el equipo comercial y los directivos de las marcas.

Todo el personal (participantes y responsables), se aloja en un mismo Hotel durante esos tres días y se traslada a un único lugar para el desarrollo del resto de actividades (charlas formativas, presentaciones de producto...). El evento combina:

- Formación teórica, a través de sesiones formativas de profesionales del sector.
- Presentación de los nuevos productos.
- Puesta en práctica de las últimas tendencias en peluquería y maquillaje,
- Compra de productos in situ.
- Actividades lúdicas y de interrelación

En los ediciones de 2007 y 2008, aplicamos el Método ROI tanto para el diseño como para la medición del impacto económico del evento. Para ello, durante todo el proceso, contamos con la implicación y constante colaboración del cliente.

El evento comienza varios meses antes de su celebración, con la definición de los objetivos:

### *De satisfacción*

Basado en la valoración subjetiva sobre las actividades planteadas y los elementos e infraestructuras utilizados.

### *De aprendizaje y conocimiento*

- Sobre las marcas y productos promocionados
- Sobre las técnicas o estilos expuestos
- Sobre la propia compañía
- Sobre el sentimiento de fidelidad o pertenencia de los asistentes

### *De aplicación*

Sobre la disposición y/o compromiso a utilizar los productos y las técnicas planteadas tanto en la de la práctica de peluquería como en la actividad y desarrollo de los propios negocios

## *De impacto para el negocio*

Sobre las ventas o pedidos de las diferentes marcas y productos generados en el propio evento.

A continuación, se planificaron las acciones de medición y se desarrollaron los materiales a utilizar para la misma:

### 1. Encuestas:

- A la llegada de los asistentes, durante el evento y después del mismo
- Diferenciadas por grupos: clientes/distribuidores, equipo comercial y directivos de la compañía

### 2. Entrevistas:

- El día después de la finalización del evento, a clientes y miembros del equipo comercial
- En los meses posteriores, a clientes, miembros del equipo comercial y directivos de la compañía.

El aislamiento del impacto del evento, uno de los factores principales a tener en cuenta, se reforzó mediante la concentración de todos los asistentes y actividades en el mismo espacio, el centro de convenciones, donde se llevaron a cabo las jornadas, presentación de productos y espectáculo. Allí se dispuso también el *showroom* para la gestión de las compras. Durante tres días, no hubo ninguna influencia exterior que pudiera afectar a su decisión respecto a la compra de productos.

Tras el análisis de las encuestas y entrevistas y el estudio de los informes de ventas y costes aportados por la compañía, se estimó un Retorno de la Inversión de más de un 27% en el año 2007 y del 30% en el año 2008. El acto es la acción comercial más potente de la empresa.

En cuanto al índice de satisfacción general, el 100% de los asistentes se mostró satisfecho con el evento en las dos ediciones. El porcentaje de los que se mostraron bastante o muy satisfechos fue del 77 % en el 2007 y del 93% en el 2008.

Innevento ha recibido el Premio Eventoplus 2008 y el Premio EIBTM 2008 a la mejor medición y evaluación del impacto de un evento por este proyecto.



## Autores

### **BALTÀ PORTOLÉS, Jordi**

Jordi Baltà Portolés trabaja desde 2001 como investigador y coordinador de proyectos en la Fundació Interarts, especializándose en los ámbitos de las políticas culturales urbanas y regionales, la cooperación cultural en Europa, el debate cultural en la UE y las políticas de participación y de diversidad cultural. Entre otros proyectos, ha participado en la coordinación del Informe sobre el estado de la cooperación cultural intergubernamental en Europa (Comisión Europea, 2003) y de varios estudios sobre cultura e inclusión social y sobre la relación entre políticas culturales y procesos migratorios en Europa. Ha coordinado asimismo numerosos seminarios y conferencias, como Cultura en el Espacio Euromediterráneo (2005), Políticas culturales e inmigración: experiencias y reflexiones (2006), Confluencias: Conferencia Internacional sobre Diversidad y Diálogo Intercultural (2008) o el Campus Euroafricano de Cooperación Cultural (2009) y ha participado como ponente o formador en distintos cursos y encuentros. Posee una licenciatura en Ciencias Políticas y de la Administración (Universitat Autònoma de Barcelona), un máster en European Cultural Policy and Administration (University of Warwick) y un diploma de postgrado en Proyectos y Cooperación Cultural Internacional (Universitat de Barcelona-Interarts).

### **HAMSO, Elling**

Elling Hamso es consultor especializado en Meeting Management y Socio Director del European Event ROI Institute. Ha pasado la ma-

por parte de su carrera como ejecutivo senior en la industria noruega de petróleo y gas, y más tarde como consultor en gestión y gerente de una agencia de eventos. Ha sido miembro del Consejo Europeo de Meeting Professionals International (MPI) y se clasificó en quinta posición en la lista de personas más influyentes en el mercado de reuniones y eventos del Reino Unido, elaborada por la Conference & Incentive Travel Magazine en 2006. Elling Hamso es Licenciado en Management Sciences y cuenta con un doctorado en Estrategias de relación entre proveedores y clientes por la Universidad de Manchester.

### **MEDINA MOLINA, Cayetano**

Cayetano Medina Molina (Sevilla, 1974) es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), obteniendo el Premio Extraordinario de Doctorado 2006/2007. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y en Investigación y Técnicas de Mercado (Marketing) por la Universidad de Sevilla, es Profesor del Área de Marketing del Centro Andaluz de Estudios Empresariales (CEADE), centro en el que ha desarrollado su actividad docente e investigadora en los últimos años. Autor de múltiples ponencias, conferencias y artículos en el ámbito del Marketing Estratégico y Relacional, ha centrado sus investigaciones en los sectores del Turismo y Distribución Minorista.

### **MOTTARD, Eric**

Desde el año 2000, Eric es socio-director de Grupo eventoplus. Por su actividad en este grupo (que gestiona el portal *eventoplus.com*, la revista eventos magazine, eventoplus formación y los Premios eventoplus), Eric sigue el mercado de eventos de manera constante, analiza y documenta las tendencias. Está en contacto con los mejores profesionales del sector a nivel nacional e internacional.

Realiza desde el 2002 cursos de formación y conferencias sobre la organización de eventos así como temas relacionados (marketing, promoción hacia profesionales de eventos...). Ya ha formado a más de 1.500 profesionales de eventos, imparte cursos y ponencias sobre «Organización de eventos» en las mejores universidades españolas: UAB, Deusto, Universidad Complutense de Madrid, ESERP, EAE, Universidad Pompeu Fabra...).

Igualmente, ha dado conferencias en los más destacados foros internacionales del sector de eventos (EIBTM, Tecnomeeting, The Especial Event Show, Expoeventos, GIBTM, MPI...).

Previamente, fue consultor de management especializado en marketing en varias consultoras internacionales (Braxton Associates / Deloitte Consulting, Roland Berger and Partners, Cluster Consulting). Como consultor, fue responsable de la gestión de eventos internos: programas de formación, convenciones, celebraciones de empresa.

Eric Mottard fue presidente del chapter español de MPI (Meeting Professionals International), la mayor asociación de profesionales de eventos y reuniones en el mundo, del 2006 al 2008.

### **ORTEGA NUERE, Cristina**

Doctora en Ocio y Potencial Humano, Master en Gestión de Ocio, con la Especialidad en Gestión Cultural. Licenciada en Filosofía y Letras por la Universidad de Deusto y Westminster University. Directora de Proyectos de Innovación en Cultura y Ocio del Instituto de Estudios de Ocio y Coordinadora de Relaciones Internacionales de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Deusto. Actualmente es Presidente de ENCATC-European Network of Cultural Administration and Training Centres (140 miembros de 40 países), red auspiciada por la UNESCO, y Coordinadora de Grupo Europeo de Trabajo de Observatorios Culturales e Información y Conocimiento Cultural de ENCATC (40 miembros de 20 países).

Ha participado en numerosos proyectos de investigación en el sector cultural, entre los últimos se encuentran el Atlas de Infraestructuras Culturales de España; el Mapa de Infraestructuras y Eventos Culturales del País Vasco; Ideas, personas, organizaciones y experiencias de ocio al servicio de la innovación; y el proyecto Artist's Moving and Learning de la Comisión Europea. Es profesora de la Universidad de Deusto en numerosos masters (Master Erasmus Mundus Euroculture, Master Universitario en Dirección de Proyectos de Ocio, Master Universitario en Organización de Congresos, Eventos y Ferias) y Cursos de especialización (Curso Universitario en Gestión Cultural Local, Curso Universitario en Protocolo y Eventos). Además, ha participado como ponente invitada en numerosos foros de carácter internacional. El último libro que ha publicado lleva por título *Observatorios Culturales. Creación de mapas de infraestructuras y eventos culturales*. Barcelona: Ariel, 2010.

### **REY MORENO, Manuel**

Manuel Rey Moreno (Cabra, 1967) es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Sevilla, y Catedrático de la Escuela

Universitaria de Estudios Empresariales de la Universidad Hispalense, habiendo actuado como profesor invitado en las Universidades de Pinar del Río (Cuba) y Cartagena de Indias (Colombia). A su prolongada carrera académica como profesor de la Universidad de Sevilla, por la que recibió el premio anual a la Excelencia Docente, se le debe unir una intensa faceta investigadora que queda plasmada en múltiples libros, capítulos, artículos en revistas, así como actas y ponencias en congresos nacionales e internacionales. Tras desempeñar el puesto de Secretario de la Escuela de Estudios Empresariales de la Universidad de Sevilla (1997-2001), y durante tres más (2001-2004) el de Director de ese Centro, ha desarrollado labores de evaluador externo de las titulaciones universitarias de Empresariales y Turismo, designado por el Consejo de Universidades. Desde el año 2004 ocupa el puesto de Director Gerente del Consorcio «Turismo de Sevilla».

### **SAN SALVADOR DEL VALLE DOISTUA, Roberto**

Vicerrector de Comunicación, Política Lingüística y Alumnado de la Universidad de Deusto, es Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación (Ocio y Potencial Humano), Máster en Gestión de Ocio (por la Leeds University y la Universidad de Deusto). Ha sido, en el período 2000-2007, Director del Instituto de Estudios de Ocio, Co-Director de la Cátedra Ocio y Discapacidad, Director de los Programas Máster Europeo en Dirección de Proyectos de Ocio, Máster Europeo en Organización de Congresos, Eventos y Ferias y Graduado Universitario Cultura y Solidaridad.

Es profesor de la Universidad de Deusto y colaborador como profesor visitante en numerosas universidades: ESADE, Università di Bologna (Italia), Universidad Católica de Córdoba (Argentina), Universidad Complutense de Madrid, Instituto de Cultura de San Petersburgo (Rusia), Universidad de Alicante, Loughborough University (Reino Unido), etc.

Ha dirigido y participado en medio centenar de proyectos de investigación patrocinados por instituciones públicas y privadas. Entre sus publicaciones destacan los libros: *Políticas de Ocio, Cultura, Turismo, Deporte y Recreación* (2000), *Mapa de la Oferta Cultural de Bizkaia* (2003), *Equipamientos municipales de proximidad* (2003), *Introducción a la Historia de los Estudios de Ocio en el siglo XX* (2006) o *Las Asociaciones culturales en España* (2008).

Asesor en temas relativos al ocio, cultura, turismo, deporte y recreación de la Organización de Estados Iberoamericanos, Consejo de Europa, ATLAS, ENCATC, Bilbao Metròpoli-30, Cámara de Comercio de Bilbao, Red de Ciudades del Vino, etc.

Actualmente es Chairperson de la Comisión de Políticas y Derecho de World Leisure. Asociación Mundial de Estudios de Ocio.

## **TORRENTS, Raimond**

Raimond Torrents (Licenciado en Ciencias Empresariales y MBA por ESADE) inició su andadura en el mundo de los eventos de empresa tras tres años en el departamento de marketing de una multinacional norteamericana (CPC España / Unilever). En 1987 entra en el mundo de la producción de espectáculos como gerente de Animación del Ocio, empresa dedicada a la gestión y programación de espacios no convencionales dedicados al ocio y la cultura.

En 1990 crea su propia empresa de creación y producción de eventos, Compañía de Actos Singulares, S.L., con oficinas en Madrid y Barcelona que se convertiría, en pocos años, en un claro referente del sector y con la que participó en la organización de las Ceremonias Olímpicas de Barcelona '92 integrado en el equipo de Ovideo Bassat Sport.

El año 2001, Compañía de Actos Singulares se integra en el grupo italiano Euphon S.p.A y se crea Euphon Events, S.L. de la que Raimond Torrents es su director general.

En 2003 abandona la gestión de Euphon Events y publica *Eventos de Empresa. El poder de la comunicación en vivo* (Deusto 2005) el primer libro de eventos corporativos como herramienta de comunicación publicado por un autor español.

Actualmente Raimond Torrents es responsable de Torrents & Friends, S.L. compañía dedicada a la asesoría, creación y producción de eventos de empresa con sede en Barcelona (España).

Durante estos 20 años de presencia ininterrumpida en el mundo de los actos de empresa, Raimond Torrents ha creado y dirigido eventos de todo tipo tanto a nivel nacional como internacional, ha formado parte del jurado de los premios que convoca anualmente el EIBTM (The Global Meetings & Incentive Exhibition), ha colaborado como articulista en diversas publicaciones de marketing y comunicación y ha dado conferencias y cursos siempre relacionados con la organización de eventos y los resortes de la comunicación en vivo.

## **VANNESTE, Maarten**

Maarten Vanneste cuenta con 27 años de experiencia en el mundo de las reuniones y eventos. En sus inicios profesionales creó la compa-

ña Abbit Video (actualmente «Abbit Meeting Support») con el propósito de ofrecer soporte audiovisual especializado en el mercado de las reuniones y eventos. La experiencia profesional desarrollada en años posteriores, le abrió nuevas perspectivas en la concepción de este tipo de experiencias. Ha desarrollado los conceptos de «meeting support» y «Meeting Architecture», que nos aportan una visión innovadora en la concepción y diseño de los eventos y reuniones. Desde el año 2006 ostenta el cargo de presidente del «Meeting Support Institute». Conferenciante en numerosos foros internacionales, está especializado en los ámbitos de la tecnología, el mundo audiovisual y la «arquitectura de las reuniones y eventos». Es autor de numerosos artículos y del libro «A manifesto for the discipline of Meeting Architecture», documento centrado en cómo mejorar la eficacia de las reuniones y eventos, mediante la aplicación de metodologías que promuevan el aprendizaje, las relaciones y la motivación de los participantes.

Los eventos son una realidad poliédrica, tanto por su diversa naturaleza (deportivos, culturales, empresariales...), como por los objetivos que subyacen o la naturaleza de las entidades que los convocan. Sin embargo, todos ellos muestran un nexo común: su carácter de acontecimiento extraordinario, de experiencia que conlleva una ruptura con la cotidianeidad. Y es en este aspecto donde el fenómeno del ocio y, especialmente el ocio concebido en su dimensión festiva, desempeña un papel relevante. Las páginas de este libro recogen reflexiones de algunos de los más prestigiosos profesionales del sector. Ellos nos descubren nuevas posibilidades en la concepción, diseño y ejecución del tema, entendido como una realidad abierta, dinámica y creativa, donde lo imaginado se esfuerza en convertirse en una realidad de experiencia colectiva.



Publicaciones