

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

MÓDULO 1. INTRODUCCIÓN A LA
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
DE EVENTOS DEPORTIVOS



-EVOLUCIÓN-
ES CONMEBOL

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Fundamentos de la planificación y organización de eventos deportivos

1.1 Lista de abreviaturas y términos utilizados

ACR	Área responsable de los servicios de acreditación
AEB	Área responsable de la operación de alimentos y bebidas dentro de los perímetros oficiales
Aforo	Capacidad total de localidades para albergar público en estadio de fútbol
Apertura de puertas	Hora determinada en que la instalación deportiva abre las puertas al público
Áreas Operativas	Responsables del desarrollo de los diferentes asuntos operativos en un evento
Asociación Miembro (AM)	Federación o Confederación de fútbol afiliada a la CONMEBOL
<i>Backdrops</i>	Cartel utilizado en zonas específicas del estadio u otra instalación del evento que contiene los <i>sponsors</i> y patrocinadores; también utilizado en las conferencias de prensa detrás de los entrevistados
BOH	<i>Back of House</i> , término generalmente atribuido a las personas que actúan afuera del FOP
BRD	Área operativa de Broadcast, responsable de toda la operación de generación de señales para la transmisión del partido en los diferentes tipos de pantalla (TV, dispositivos móviles, etc.)
<i>Briefing</i>	Resumen de actividades definidas antes del evento, objetivos y niveles de servicio esperados
<i>Broadcast Compound</i>	Ubicación donde se posicionan los camiones técnicos responsables de generar la señal de transmisión de los eventos (las imágenes que llegan a las TVs)
CAW	Cleaning & Waste área operativa responsable de la limpieza y gestión de residuos
CCTV	Círculo Cerrado de Televisión - Cámaras panorámicas de alta definición fijas y/o giratorias utilizadas para hacer tomas gráficas de los asistentes, puertas de ingreso y salida, zonas internas y externas del escenario deportivo

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Cliente externo	Proveedores de servicios, invitados, partners comerciales, patrocinadores, medios de comunicación, público general
Cliente interno	Todas las áreas involucradas en la operación del evento, que trabajan en conjunto para atender principalmente los clientes externos; también posee responsabilidades de entregas a los clientes internos. (ej. TRA presta servicios para CPT)
COL	Comité Organizador Local, responsable de estructurar un evento o proyecto en una sede distinta del HQ (ej.: CONMEBOL puede crear un COL en un país "X" de América del Sur para desarrollar torneos puntuales como Copa América)
CONMEBOL	Confederación Sudamericana de Fútbol
CPT	Área operativa de competencias/competiciones
Cuenta regresiva o Countdown	Lista de todas las actividades que ocurren en un día del evento, sea MD (<i>match day</i>)/NMD (<i>non match day</i>)/ MD+1 (<i>match day +1</i>), etc.
DCC	Hace referencia a la Dirección de Competiciones de Clubes, de acuerdo con el organigrama institucional de la CONMEBOL
<i>Debriefing</i>	Reunión post evento para análisis de puntos negativos, positivos. Importante para mejorar las operaciones
ED	Event Day, día del evento
Emisora anfitriona	El Host Broadcaster (HB) es la entidad designada por la CONMEBOL para producir la señal para los titulares de derechos
Emisora visitante	Cualquier emisora, excepto HB, que tiene instalaciones en el lugar del partido
EVS	Área operativa de Servicio al evento, responsable de organizar flujos de trabajo y eventos adicionales
Fase final	Todos los partidos a partir de los octavos de final
Fase preliminar	Todos los partidos de primera y segunda fase
FIFA	<i>Fédération Internationale de Football Association</i>
FOP	<i>Field of play</i> , campo de juego. Espacio comprendido entre la primera fila de las tribunas en su parte inferior, hacia el centro del terreno de juego
FW	Final Whistle o silbato final, es el término del partido por el árbitro principal
Horas OFF	Horas donde no hay atención de clientes en las instalaciones o estadio
Horas ON	Horas donde hay presencia de clientes externos en la instalación o Estadio
Hospitality	Área destinada a los clientes VIPS

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

HQ	<i>Head Quarter</i> , oficina principal donde está parte del equipo responsable por la organización de un evento
Indoor	Instalación deportiva cerrada, con cobertura, sin partes al aire libre
IFAB	<i>International Football Association Board</i>
<i>Know how</i>	Conocimiento adquirido, experiencia
KO	<i>Kick Off</i> , puntapié inicial, inicio del partido
LIC	Área operativa responsable de licenciamiento
LIM	Área operativa responsable de la limpieza
LOG	Área operativa responsable de la logística
LOK	Área operativa responsable por <i>Look</i> (customización y adaptación de los espacios con las marcas oficiales del evento)
MD	<i>Match day</i> o día del partido; las abreviaturas MD+1 / MD-1 se utilizan para referirse a los días previos o posteriores al día del partido
MD+1	Día posterior al día del partido
MD-1	Día previo al del partido
MED	Área responsable por los servicios médicos ofrecidos en el evento
<i>Merchandising</i>	Asociar un producto al evento. Puede ser vendido o distribuido a los participantes
<i>Naming rights</i>	Técnica publicitaria con la cual una corporación u otra entidad adquiere el derecho a nombrar un recinto o un evento, generalmente, por un determinado período de tiempo
NMD	<i>Non Match Day</i> , días en que no hay juegos, pero los equipos continúan trabajando.
OPS	Área responsable por liderar todas las operaciones acerca de un evento. Guiar y promover que todas las otras áreas se comuniquen y trabajen en conjunto.
<i>Outdoor</i>	Eventos que ocurren en un área abierta, al aire libre
Perímetro de la instalación	Toda parte externa al estadio o instalación deportiva que hace parte al perímetro oficial (ej.: calles cerca que se cierran el día del partido)
PRE	Área responsable por el operativo ofrecido a los profesionales de medios
RRHH	Recursos Humanos, área responsable por la gestión y contratación de personas
SAD	<i>Supplementary Accreditation Device</i> , ítem que suplementa la acreditación en determinadas zonas del evento
SEC	Área responsable por gestionar las acciones de seguridad del evento en todos los sitios oficiales. También es responsable por mantener un contacto estricto con las fuerzas públicas
TIK	Área responsable por los operativos de venta de ingresos

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Titulares de Derechos	Son las empresas de televisión que compran el derecho de transmitir el evento en sus cadenas televisivas o plataformas digitales. Reciben la señal producida por el <i>Host Broadcaster</i> o por la emisora anfitriona, y tienen el derecho de transmitir los partidos en sus canales
TRA	Área responsable por los operativos de servicios de transporte ofrecidos a los clientes internos
VAPP	<i>Vehicle Accreditation Parking Pass</i> ; sistema de permiso de estacionamiento y acceso de vehículos
VAR	<i>Video Assistant Referee</i> , el equipo de arbitraje responsable por la revisión de las jugadas a través de video
VEM	<i>Venue Management</i> , área responsable de liderar todas las operaciones acerca de un evento dentro del estadio
VIK	<i>Value in Kind</i> , cuando un patrocinador negocia parte del pago ofreciendo productos al evento. Desde bebidas, hasta autos o tecnología de comunicación
VIP	<i>Very Important Person</i> , normalmente invitados que necesitan de una atención especial y servicios/experiencias diferenciados
WFO	<i>Work Force</i> , nombre utilizado para identificar los profesionales involucrados en el evento
Zona Técnica	“Área específica con asientos para jugadores sustitutos, jugadores sustituidos y cuerpo técnico de los equipos durante el partido, delimitada con líneas de marcación. Se extenderá 1mt a cada lado del banquillo y hasta 1mt de distancia de la línea de banda”
Zonas	Espacios predeterminados dentro del estadio. Ej.: zona 1 = campo de juego / zona 2 = vestuarios, etc.)

El curso se desarrolla en función de las operaciones que se daban antes de la pandemia del COVID-2019. Para informaciones más detalladas sobre el nuevo protocolo de operaciones, sugerimos hacer una mirada en el documento: “Protocolo de Operaciones para la reanudación de las competencias CONMEBOL” que se encuentra disponible en nuestra página web.

1.2 ¿Qué es un evento deportivo? - La visión desde CONMEBOL y los diferentes tipos de eventos deportivos

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Para explicar lo que es un evento deportivo, primeramente, debemos conocer el significado de la palabra evento por sí misma. El término evento, proviene del latín *eventus*. Entre las varias definiciones que podemos encontrar para dicha palabra, según la Real Academia Española, un evento es un suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportiva.

La industria deportiva mundial destaca en cada oportunidad el valor agregado emocional que tienen las diferentes celebraciones deportivas en Sudamérica, su diversidad cultural, tradición y la pasión que inyectan cada uno de los 10 países que participan de cada una de las competiciones organizadas por CONMEBOL.

Decimos también que la palabra evento puede derivar de eventualidad, o sea, momentos y situaciones eventuales donde ocurrirán distintos cambios que necesitarán de acciones quizás no planificadas.

Un profesional del área debe siempre saber que, de un momento a otro, la planificación puede cambiar el rumbo, justamente producto de una eventualidad. Como organizadores de eventos, debemos tener la capacidad de solucionar problemas bajo presión, estar atentos y alertas a todas las acciones que podrán salirse del camino antes planificado.

Si hay una cosa que podemos asegurarles es que: si algo puede salir mal, saldrá mal.

El abordaje de este curso y sus conceptos serán únicos. Si bien podemos encontrar alrededor del mundo diversos enfoques, ejemplos y definiciones técnicas sobre los eventos deportivos, la exclusividad del enfoque que brindaremos estará dado por el *expertise* propio de cada evento organizado por la misma CONMEBOL, compartiendo el conocimiento, experiencia y valores que la misma posee y pone en práctica en cada una de sus competencias.

Estudiaremos la planificación y organización de eventos desde el *know how* de CONMEBOL.

La CONMEBOL, fundada en 1916, es una institución sin fines de lucro, responsable de la organización de los mayores eventos continentales de fútbol sudamericano. Justamente en su año de fundación, fue que se desarrolló el torneo continental de selecciones más antiguo del mundo, la Copa América.

Así como la Copa América, CONMEBOL organiza anualmente desde 1960, el torneo de clubes con más larga trayectoria a nivel mundial, la CONMEBOL Libertadores, que alcanza una audiencia actual de más de 180 países.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Año tras año, CONMEBOL, mediante sus eventos deportivos, llega a millones de personas en el mundo. Con su base de trabajo en Asunción, Paraguay, destina más del 85 % de sus ingresos percibidos en inversión directa en el fútbol sudamericano, en todos sus niveles y categorías, impulsando la competitividad deportiva y comercial de nuestro fútbol.

En función a nuestros valores pasión, inspiración, confiabilidad, profesionalismo y sostenibilidad, es que la CONMEBOL busca organizar cada uno de los eventos que desarrolla, y no solo sus torneos, sino también todos los eventos “satélite”, como los sorteos para cada torneo, las reuniones del consejo directivo, las capacitaciones internas y externas, etc.

Este curso estará destinado a contribuir con los organizadores de eventos en su totalidad, sin distinciones acerca de la magnitud del evento a realizar. No importa si usted realizará un encuentro escolar de fútbol o si estará a cargo de la organización integral de un mega evento deportivo sudamericano. Consideramos que, independientemente del tamaño del evento, los procedimientos, instancias, los conceptos a desarrollar en este curso y el respeto en la cronología de las diferentes fases, servirán como esquema fundamental, dejando en segundo plano el tamaño e impacto del evento que lo tiene a usted como organizador.

Figura 1. Organización de eventos deportivos



Fuente: elaboración propia.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Categorizaremos a los eventos según pequeño, mediano y gran/mega evento, en función del impacto de estos.

Gran/mega evento: eventos masivos, internacionales, en algunos casos disputados en varias ciudades e incluso en varios países, con una gran cantidad de participantes activos de un deporte líder en audiencia mundial, en sus máximas categorías o, también eventos tradicionales que nuclean muchos deportes, como los Juegos Olímpicos. Estos eventos requieren de un alto nivel organizacional, una gran cantidad de infraestructura, recursos humanos y económicos disponibles.

Son eventos de gran impacto dentro de la CONMEBOL: la Copa América de selecciones, la CONMEBOL Libertadores y la CONMEBOL Sudamericana.

Evento mediano: eventos menos masivos, de menor impacto mundial y con menor presupuesto. Pueden ser nacionales o incluso internacionales, con un requerimiento de recursos menor al de los grandes eventos. Cuando hablamos de eventos de mediano impacto, no nos referimos solo a eventos de deportes no tan populares como el fútbol o el básquet, pueden ser eventos de estos deportes, masivos mundialmente, pero quizás en sus categorías menores, con una atracción solo para fanáticos o grandes apasionados que siguen cada competencia de su deporte favorito a lo largo y ancho del planeta, o mismo aquellos eventos que consiguen popularidad ya en sus etapas decisivas como las semifinales o finales.

Son algunos de los eventos de mediano impacto dentro de CONMEBOL: La CONMEBOL Libertadores Sub-20, la CONMEBOL Libertadores de Fútbol Femenino (con cada vez más adeptos y más clubes participando), la CONMEBOL Recopa, Sudamericanos de Selecciones Juveniles, etc.

Evento pequeño: evento de carácter ciudadano, barrial, comunitario. Son aquellos eventos que no requieren de mucha infraestructura, tienen un presupuesto de bajo impacto y se caracterizan por pocos recursos económicos y humanos aplicados, estos últimos muchas veces en carácter de “multitarea”.

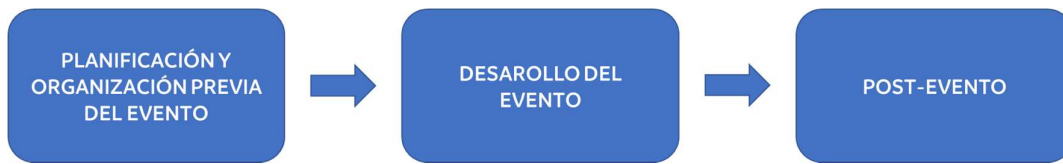
1.3 Estructura común de los eventos deportivos

Independientemente de su mayor o menor complejidad e impacto, la estructura organizativa de los eventos deportivos tiene una raíz común, que es única, y representa el puntapié inicial que, a lo largo del curso, abordaremos en detalle.

Sea cual sea el evento, el nivel de servicios, con más o menos presupuesto, con más o menos áreas operacionales, para planificar, ejecutar y controlar, las fases a seguir son:

Figura 2. Estructura organizativa del evento

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS



Fuente: elaboración propia.

Planificación y organización previa del evento

Iniciar la planificación de un evento requiere del análisis y visión a futuro. Prever posibles cambios, evaluar diferentes escenarios y, a partir de la fecha del evento, iniciar un plan al revés, tal cual lo mencionaremos más adelante cuando hablemos de una especie de viaje “imaginario” al futuro y nuestra pregunta clave e inicial: ¿Qué tipo de evento queremos entregar?

Prever entregas, fechas de inicio y finalización de cada fase del proyecto o actividad, qué niveles de servicio y plazos de producción tendremos, etc. Siempre tener en cuenta el diseño de planes “B” para los casos en que no se pueda cumplir con algún plan original por cuestiones de fuerza mayor.

Resulta fundamental, durante la planificación, generar mecanismos de control, desde un *software* diseñado especialmente para la competencia hasta diferentes planillas de cálculo que nos garanticen tener todo bajo constante monitoreo, estas herramientas deben ser utilizadas, cada organizador de eventos elegirá sus mecanismos, pero seguro deben existir. Tener buena memoria es un buen atributo y ventaja, pero bajo ningún concepto podemos dejar todo librado a ella.

Trabajar con plazos es fundamental. Cada tarea encomendada debe tener un plazo de finalización, pero como ampliaremos a lo largo del curso, incluso teniendo todo planeado, seguro existirán cambios de último momento con los que los organizadores de eventos deberán lidiar, tomar decisiones bajo presión y estar preparados emocionalmente, sabiendo que todas estas situaciones son normales durante un evento. No hay eventos sin cambios sobre la marcha. Los gestores de eventos precisan estar alineados con su equipo.

Nada debe quedar librado al azar

También es fundamental en esta etapa inicial del proceso, pensar críticamente sobre los recursos humanos, ¿cuántas personas necesitaremos para llevar adelante nuestro evento sin sobresaltos? El correcto armado de una estructura de recursos humanos, establecer jerarquías y una correcta y clara delimitación de responsabilidades es también fundamental. Como contrapeso, no solo debemos pensar en la cantidad de personas necesarias, sino que poner esto siempre en función del presupuesto que tenemos, siendo eficientes a la hora de definir finalmente cuántas personas por área debemos tener.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Debemos construir una relación de confianza mutua.

La comunicación entre todas las partes interesadas es clave para el correcto desarrollo del evento y para que las acciones planificadas sean correctamente ejecutadas.

Se debe buscar el equilibrio entre las necesidades reales y el presupuesto disponible.

Desarrollo de evento

El *match day* o *event day* da comienzo a la fase de desarrollo del evento. Es cuando comúnmente se dice que “la pelota empieza a rodar”. Una vez definido el equipo de trabajo, con la puesta a punto de este, llega el momento del desarrollo en donde todo debe “correr” de manera coordinada y según la etapa previa, la planificación, para el día esperado, el día “D”.

Además de trabajar durante el día a día en la producción, monitoreando toda la parte logística, la seguridad, los proveedores y los materiales necesarios, ha llegado el momento de mostrar nuestro evento al mundo, generando ese sentimiento de pertenencia por el mismo, logrando que todo nuestro público quiera participar, que todo “el mundo” quiera estar presente dentro del público objetivo al que apuntamos.

Esta es la fase y momento de estrechar lazos y relaciones con proveedores, participantes y público objetivo.

Los proveedores y socios comerciales serán primordiales para alcanzar el éxito del evento.

Independientemente del tamaño del evento que estemos planificando, el acercamiento y contacto con nuestros clientes externos (los aficionados) hace que tengamos un panorama claro de lo que podemos esperar para nuestro gran día.

Los aficionados envueltos en el evento, que crean en la propuesta, y hagan una inversión para acceder al mismo, tendrán un entendimiento mucho más positivo, estando abiertos a posibles cambios que se produzcan a lo largo del camino.

Cuando desarrollamos un buen trabajo pre-evento, en la etapa de planificación, tendremos muchas más certezas para afrontar todos los procesos que ejecutamos durante el día o los días del evento. Todo trabajo desarrollado anteriormente será coronado con acontecimientos justamente según lo planificado. Este es un punto clave en nuestro constante aprendizaje a lo largo de nuestra vida profesional. Cuando hablamos de eventos y profesionales de la industria de los eventos deportivos, hablamos de experiencia adquirida en todas las producciones realizadas a lo largo de los años. No existe una fórmula exacta o una regla general.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Cada evento es único y el sentimiento de realizarlo, también.

Post-evento

Una correcta gestión de un evento deportivo nos obliga a ir “adelantados” a los hechos que van ocurriendo en tiempo real, siempre debemos estar anticipados a todo lo que va a pasar, concentrados en los sucesos que van transcurriendo aquí y ahora, pero también con un panorama claro, seguro, con certezas sobre los próximos pasos.

“El después” es un período aun de trabajo duro, en el cual “no debemos bajar la guardia” tan solo porque la competición deportiva llegó a su final. Precisamos hacer el desmontaje de toda estructura o facilidad que hayamos construido temporalmente para uso durante el evento, limpiar las instalaciones, realizar trabajos en el campo de juego post partido, devolver equipamientos alquilados, pagar a proveedores, colaboradores, verificar los espacios utilizados para chequear posibles daños y, en caso de ser necesario, realizar las reparaciones y pequeñas reformas que sean necesarias para devolver la instalación deportiva tal cual nos fue entregada antes del evento.

También será tiempo de volcar toda nuestra experiencia para que la misma sirva de legado, transmisión de conocimiento para futuros eventos que realicemos nosotros mismos o, que sirva para los organizadores de próximos eventos de similares características.

Realizar un análisis estadístico pormenorizado de todas las cifras obtenidas, compartir las experiencias, analizar las fallas, analizar las mejoras futuras que podamos incorporar, repasar los aprendizajes obtenidos, nuevas ideas útiles para el futuro es vital para dar un cierre acorde.

Las estadísticas serán uno de los principales documentos de entrada de información para obtener conclusiones y realizar nuestro “debriefing” del evento, documento que detallaremos en el último módulo de este curso.

Tal cual desarrollamos cuando hablamos de la etapa de post-evento: ¿Qué se hizo bien?, ¿Qué se hizo mal?, ¿Qué salió según lo planificado?, ¿Qué superó las expectativas?, ¿Qué se puede mejorar?, ¿Qué números se pueden utilizar para búsqueda de nuevas oportunidades? (ejemplo, si el evento tuvo un gran impacto a nivel de transmisión televisiva, poder mostrar esto de manera objetiva y con fundamento nos puede servir para poder conseguir más financiación de nuestros Sponsors en el futuro mostrándoles el impacto que sus marcas pueden alcanzar)

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Debemos comparar el presupuesto proyectado vs. el real o ejecutado, comparar los números obtenidos en función de los objetivos que nos habíamos planteado, todo resultado medible real vs. todo resultado medible proyectado. Por esto es que continuamos reafirmando el concepto de una buena planificación y, que desde el inicio del proyecto se tenga en claro cuáles son los objetivos específicos como para poder establecer indicadores para los mismos.

Conmemorar objetivos alcanzados con el equipo es importante para que todos se sientan motivados para nuevas etapas y realizados con su trabajo, nuevos eventos y desafíos. Debemos analizar con criterio los puntos negativos, toda crítica constructiva de cara al futuro debe ser compartida entre nuestros colaboradores, es la única forma de poner en práctica acciones de mejora de cara a los futuros eventos.

No desperdicie la oportunidad de aprender de sus colaboradores, sepa escuchar.

1.4 Cuestiones iniciales, preguntas que nos debemos formular

El primer paso requiere de un “viaje en el tiempo”, posicionarnos imaginariamente en el futuro, visualizar claramente el evento consolidado a entregar, nuestro producto final, sus características generales y específicas, así como todos los detalles que lo harán único.

Entonces, para empezar a planificar el evento, nos debemos preguntar:

¿Qué tipo de evento queremos entregar?

Visualizar el evento desde la concepción del evento que queremos entregar como producto final, para una vez que tenemos definido y visualizado ese concepto, poder “retornar al presente” y empezar con la fase 1 de planificación.

No podemos planificar un evento, sea cual sea su impacto y magnitud, sin tener claro que producto final queremos entregar.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

“Nunca hay viento favorable para el que no sabe hacia dónde va”.

SÉNECA

A raíz del concepto claro sobre ¿hacia dónde vamos?, teniendo claro qué tipo de evento debemos producir, nos planteamos una serie de cuestiones iniciales.

Las respuestas que encontremos a las mismas nos darán información inicial y fundamental para avanzar en el diseño de nuestro proyecto.

Auto cuestionario inicial:

- **Tipo de evento - ¿Es la primera edición del evento? ¿Se han desarrollado eventos con la misma magnitud en la misma ciudad sede o país anfitrión?**

Cada evento es único, incluso un evento con ediciones anteriores puede variar su forma de disputa, los países, ciudades o equipos que recorre y/o participan, el número de participantes, las edades de los jugadores, sus mecanismos de definición y reglamento, sus patrocinadores, etc.

Es fundamental indagar y profundizar sobre la existencia de ediciones anteriores o eventos similares, tomar como ejemplo de lo anteriormente realizado para, sobre esa base, hacer las adaptaciones y contextualizar esos antecedentes a nuestro desafío y los requerimientos del evento para el cual nos designaron líder.

Dentro de sus actividades, considere asistir a un evento similar antes de iniciar la planificación del suyo. Haga observaciones minuciosas acerca de todo que sucede en la parte operativa. Sienta como la experiencia le está o no agregando valor.

¿Qué quieres que tu público perciba en tu evento?

- **Fecha de celebración - ¿Hay otras actividades importantes en esas mismas fechas en la ciudad? ¿Qué clima tenemos? ¿Contamos con los locales suficientes para realizar el evento, transporte, hotelería, campos de entrenamiento, estadios o canchas, etc.?**

Es fundamental tener una definición exacta de la fecha de celebración del evento que debemos organizar.

Analizar el calendario, desde el punto de vista logístico, evaluar si existen otros eventos en la ciudad durante el mismo período que el nuestro, que nos puedan impactar negativamente

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

en nuestra organización o simplemente obligar a tomar mayores recaudos de lo normal y a una mayor planificación.

Feriatos que impliquen menor frecuencia de transporte público, corte de calles por otros eventos al aire libre que impidan llegar a nuestro lugar de evento como se haría de manera normal, otros usos del complejo deportivo, estadio o alrededores de donde desarrollaremos nuestro evento, otros eventos similares que requieran de un refuerzo de seguridad (ejemplo: dos partidos de fútbol diferentes en la misma ciudad, en donde participen equipos clásicos rivales que, si bien no se enfrentan directamente, sus hinchadas estarán en dos eventos diferentes pero en la misma ciudad al mismo tiempo, etc.).

¿Cómo nos afecta la posible convivencia con otro evento en la ciudad durante la misma fecha? Capacidad hotelera, estadio y alrededores, precios para nuestros clientes, centros de entrenamiento de calidad disponibles, capacidad de terminales de buses, aeropuertos, etc.

Conocer de antemano los días festivos y feriatos es también una tarea fundamental.

Desde el punto de vista climatológico, analizar las estadísticas del clima en años anteriores en esa misma época, y darle un seguimiento muy de cerca a esta variable, teniendo en cuenta fuentes fidedignas. Si bien es una variable externa, que no podemos controlar, sí podemos mediante un conocimiento amplio en base a estadística y pronósticos actualizados, minimizar el impacto que el clima pueda tener sobre nuestro evento.

Desde el punto de vista de promoción y difusión, analizar los otros eventos que coexistan con el nuestro, en la misma ciudad, qué impacto negativo pueden realmente tener sobre el que usted está organizando, desde la óptica de captación de seguidores, pérdida de popularidad, etc.

Siempre va a depender del evento que usted está organizando y el impacto de este y quien es el cliente objetivo.

Durante las fechas de nuestro evento, y no solo ocurriendo en la ciudad ¿Existen eventos a nivel mundial que puedan hacer que las personas dejen de asistir a nuestro evento? ¿Queremos hacer un evento, por ejemplo, el mismo día u hora que el Super Bowl? ¿O el mismo día del sorteo de la fase final de la Champions League? ¿Quizás en la misma fecha que la federación de tu país hará la convocatoria de los jugadores para un mundial?

Tener en cuenta que, aunque sean eventos o espectáculos de otra índole, hay que recordar siempre que el deporte, un evento deportivo, es un subproducto de la industria global del espectáculo, por lo tanto, debemos siempre analizar en la totalidad del mercado, que otros eventos sucederán en ese mismo período de tiempo y como ese evento impacta sobre el nuestro, sea deportivo o no.

- Duración del evento - ¿Cuál es la duración de nuestro evento? ¿Cómo planifico la gestión y captación de los recursos humanos?

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Hay eventos deportivos que tienen una duración de un día, un campeonato de fútbol escolar de única jornada mañana y tarde, un partido amistoso de pretemporada de dos equipos profesionales, un torneo de Fútbol juvenil jugado en una sola ciudad durante una semana, hasta un proyecto de una CONMEBOL Libertadores, disputada durante todo un año, de febrero a noviembre en 10 países diferentes.

Siempre es importante tener claro que un evento NO es solo el día del evento, no es solo lo que vemos por TV cuando los jugadores salen al campo de juego 6 minutos antes de iniciar el juego.

Se requerirá de un período de desarrollo y planificación previa que, en muchos casos (el 99 % de los casos, sea cual sea el evento) resulta incluso mucho mayor al período del evento en ejecución.

La correcta planificación y organización previa serán claves en el éxito de la operación.

Un ejemplo claro son las finales únicas de dos de nuestros torneos de mayor impacto, CONMEBOL Libertadores y CONMEBOL Sudamericana. El evento total, con todas sus actividades previas desde que los equipos llegan a la ciudad donde se jugará el partido hasta que se van (entrenamientos oficiales, conferencias de prensa, actividades exclusivas para los hinchas, partido final y vuelta a casa de las delegaciones, entre muchas otras) dura 4 días en total.

La planificación del evento lleva un año de esfuerzo de más de 120 personas integradas, trabajando para esos 4 días. Un mundial de fútbol tiene 30 días de competencia oficial, pero su planificación y organización previa lleva de 5 a 8 años, o incluso más si pensamos desde el momento en que cada país decide presentar su candidatura.

Debemos desde el día “cero” de la etapa de planificación, no solo definir las áreas funcionales que tendremos y el nivel de servicios que vamos a otorgar según nuestro evento – producto final, también debemos definir QUIEN ejecutará y liderará esas diferentes áreas.

Sin dudas las diferentes fases del proyecto irán requiriendo de diferentes colaboradores según la etapa y la actividad que se esté ejecutando. Tendremos colaboradores desde el día 1 hasta el post evento, algunos que trabajarán solo en la fase de ejecución, otros solo en la fase de desarrollo y porque no, algunos solo en el post evento. Independientemente de esto, ya en el inicio de la organización y planificación del evento, debemos tener bien en claro la cantidad de colaboradores y personal por cada área operacional para cada fase del evento.

Este punto, no solo es medular para conocer el “QUIEN” ejecutará las tareas sino también para conocer de la manera lo más precisa posible nuestro presupuesto de RRHH y si nuestras necesidades de personal son cubiertas con los fondos que tenemos para realizar el torneo, o, de lo contrario, debemos ajustar nuestras necesidades o buscar alternativas para

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

incrementar el presupuesto para RRHH, por ejemplo, en caso de no tener capacidad de realizar el evento con menos gente.

Evaluar si es posible según la legislación del país y nuestra planificación, trabajar con un plan de voluntariado en algunos sectores o áreas del evento. Trabajar en un evento deportivo representa mucho más que un trabajo, significa una experiencia única como ser humano, muy enriquecedora para la vida personal y profesional. El Mundial de Fútbol de Brasil 2014 fue un caso de éxito rotundo en materia de trabajo de voluntarios.

Para dicho evento, Brasil recibió más de 154.000 inscripciones / solicitudes para su programa de voluntarios. Más del 36 % de las solicitudes eran de personas de Europa. De ese total de inscripciones recibidas, 14.000 personas fueron seleccionadas para trabajar en 12 ciudades sedes de la Copa del Mundo. La cultura del voluntariado viene creciendo en grandes eventos a lo largo del mundo. Muchos profesionales de la industria deportiva inician su carrera usando estos programas como puerta de entrada al mercado deportivo, aprovechando además para conocer nuevos países y nuevas culturas.

Ser voluntario nos transporta a un universo de innumerables posibilidades. No hay edad para convertirse en voluntario de un evento deportivo. De hecho, es común encontrarnos con un variado rango de edades, personas ya jubiladas que se postulan con el objetivo de colaborar, por el placer de formar parte de una fiesta deportiva, y la satisfacción de sentirse útiles y de ayudar al prójimo, posicionándolos en una situación muy alentadora, teniendo en cuenta que muchas veces el mundo actual los coloca de lado.

- ¿Las instalaciones sede de nuestro evento, recibirán a otros eventos en fechas anteriores? ¿Cuántos días previos necesitamos para hacer el montaje? (conceptos de uso compartido y uso exclusivo del estadio, cancha o cualquier espacio que sea utilizado para el evento como vestuarios, salones, estacionamientos, etc.)

Una vez que ya tenemos definidos los locales donde se desarrollará nuestro evento, debemos analizar la situación de estos y su disponibilidad antes, durante y después de nuestras fechas y como formalizamos la utilización para asegurarnos que estarán para nosotros bajo las condiciones requeridas.

Mediante la fase de planificación previa, debemos realizar un cronograma de uso de nuestras instalaciones.

Es fundamental establecer dentro del contrato que nos otorga derecho al uso de las instalaciones deportivas, ya sea mediante alquiler o préstamo, una definición clara del período de uso de este, incluso con la carga horaria de los días.

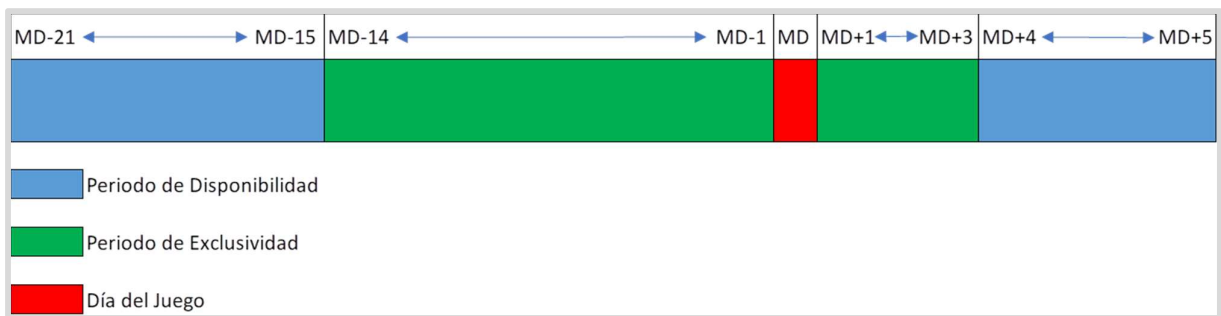
Un período previo de uso compartido (período de disponibilidad) con el dueño de la instalación deportiva, en el cual el dueño del estadio pueda desarrollar actividades de su

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

interés y, a su vez nos permita a nosotros empezar con determinadas actividades de cara a nuestro evento (reparaciones, adaptaciones de espacios, etc.), una etapa previo a nuestro evento, pero ya exclusiva (período de exclusividad) de nuestro uso, ejemplo, 14 días antes del evento el dueño del estadio no puede utilizar el mismo para ninguna actividad, el estadio pasa a nuestro dominio ya como para poder profundizar y hacer todas las reparaciones y mantenimientos de cara a nuestro evento (preparación del césped, customización total del estadio con la marca del evento, preparación de vestuarios, salas VIP, instalación de plataformas de cámaras de TV especiales para nuestro evento, cantinas de alimentos y bebidas, etc.). Por último y no menos importante, un período de uso post evento, que permita el correcto desmontaje y vuelta del estadio al estado en el que nos lo entregaron.

A continuación, un ejemplo ilustrativo de la definición de los períodos antes mencionados.

Figura 3. Ejemplo ilustrativo



Fuente: elaboración propia

Es importante analizar el uso del campo de juego previo a nuestro evento, en el período de uso compartido o incluso, antes del mismo. Debemos definir y dejar bien en claro que cierto tipo de eventos no podrán desarrollarse en un período de tiempo previo a nuestro evento, por ejemplo, si 30 días antes del evento está pactado un evento musical de grandes masas, sabemos que el campo de juego sufrirá grandes problemas entonces debemos negociar todas estas cosas, tenerlas en cuenta, conocerlas y planificar. No podemos tener sorpresas o enterarnos por la prensa; el club o dueño del estadio es quien debe informarnos de todos los eventos y usos del campo durante los días previos a nuestro evento; es eso lo que nos permitirá negociar plazos y prever planes de mantenimiento más exhaustivos para nuestro período de uso exclusivo.

A la hora de negociar y firmar nuestro contrato de uso del espacio del evento debemos enumerar todo en detalle para no tener sorpresas futuras que puedan trastocar nuestro presupuesto o generar problemas por malentendidos.

Debemos definir quién es responsable por las facturas de energía eléctrica, de agua y resto de servicios en el recinto.

Es necesario y de suma importancia contar con un equipo de mantenimiento que ya conozca el espacio donde vamos a empezar a trabajar. Preferentemente un equipo que ya haga los

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

servicios de mantenimiento diario de estos espacios, que también podríamos incluir en nuestro convenio con el club, estadio o polideportivo donde se desarrollará nuestro evento.

- ¿El deporte principal del evento es *indoor* o *outdoor*? ¿Cómo los aspectos climáticos pueden influenciar sobre nuestro evento y qué puedo hacer para minimizar riesgos?

Entender el recinto ideal para el desarrollo de nuestro evento es medular. Si estamos, por ejemplo, ante un evento de futsal, el evento será desarrollado en un polideportivo cerrado, si estamos ante un evento de fútbol de campo o beach soccer, quedará categorizado como un evento outdoor.

Tal cual mencionábamos anteriormente, el análisis de clima es fundamental para prever y minimizar todo tipo de amenazas climatológicas. El factor climático jamás va a estar bajo nuestro control, incluso teniendo un detalle del pronóstico realizado por la estación climática de la ciudad o los mejores sitios de consulta web, jamás el riesgo será cero, pero sin dudas que cuanto más información tengamos en la previa, mayor capacidad de toma de decisión y prevención tendremos.

En los grandes eventos, como lo es un Mundial de Fútbol, cada ciudad tiene un especialista en meteorología que todos los días provee al encargado del evento o de la competición, el estado del clima para ese día y días siguientes, probabilidad de vientos fuertes, lluvias, granizo, nieve, altas temperaturas, etc.

En eventos menores, es un trabajo que debemos delegar en algún colaborador, recibir todos los días un informe fidedigno de las condiciones climáticas. Independientemente del factor climático, siempre es bueno tener un plan de contingencia y respaldo, contando con alternativas de escenarios de respaldo para la disputa de los partidos o entrenamientos.

Generar un protocolo claro para el árbitro o delegado de cada uno de los partidos en función a la suspensión momentánea o cancelación del partido es fundamental para que esta situación no quede librada a la opinión subjetiva y personal de cada diferente autoridad de los partidos. En nuestros torneos continentales organizados por CONMEBOL, tenemos en todos nuestros reglamentos, un protocolo estándar de suspensión momentánea e incluso de cancelación de partidos.

Definimos los pasos para seguir, los tiempos de suspensión aceptados y como se debe desarrollar la vuelta al partido, así como, en función de las diferentes demoras que puedan darse, que procedimiento debe seguir el delegado del partido y el árbitro en todo momento. En casos extremos, consumada una cancelación de partido, también tenemos establecido siempre que sea posible, cuando se debería reanudar la competencia.

Protocolos claros, documentos que den soporte a una toma de decisiones justa y homogénea, sin subjetividades, son fundamentales para ser coherentes y no dejar nada librado a los diferentes criterios.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

- **Medios y recursos - ¿Qué presupuesto tenemos para realizar el evento? ¿Vamos a tener recursos extras provenientes de inscripciones o venta de tickets?**

Tal cual lo menciona la frase que guía a la CONMEBOL en cada una de sus acciones, siempre debemos “creer en grande”.

Soñar con el mejor evento, el mejor nivel de servicios. Siempre debemos apostar a superar el impacto del evento respecto al del año anterior o a los que coexistan, siempre debemos tender a superar lo realizado anteriormente. Siempre debemos soñar, pero con los pies sobre la tierra.

El armado de presupuesto es parte fundamental y gran parte del éxito y de las habilidades del gestor de eventos.

Ya sea por nosotros mismos en nuestro propio evento o, el presupuesto que nos otorga el dueño del evento como para que nosotros gestionemos, una buena gestión, seguimiento y control es fundamental para el éxito de este.

Independientemente de si el evento es para recaudar fondos, generar utilidades para el dueño del evento o para que el posible superávit que el mismo genere sea reinvertido en fútbol, siempre debemos intentar organizar el mejor evento posible dentro del presupuesto destinado al mismo.

De nada sirve una planificación del evento sin tener en cuenta el presupuesto, es por ello que cada actividad que deseemos ejecutar debe ser llevada adelante no solo desde el análisis del impacto en nuestros clientes, los espectadores, sino también desde nuestro presupuesto.

Durante el desarrollo del curso ahondaremos sobre las alternativas que podemos llegar a tener para minimizar nuestros costos, e incluso, captar fondos que nos permitan desarrollar y expandir nuestro evento con una inversión mayor a la inicialmente planteada.

- **Clientes del evento: identificación y establecimiento del nivel de servicio de cada cliente del evento deportivo. ¿Cuáles son los clientes de su evento?**

Identificar y agrupar los diferentes clientes del evento es fundamental en nuestra fase de planificación y organización.

Podemos distinguir entre clientes externos y clientes internos. Ejemplo: ¿Qué tipo de espectadores recibiremos? Populares, familiares, VIP, VVIPs, personas con problemas de movilidad, etc. Todos deben tener lugar en nuestro evento para disfrutarlo según sus expectativas y nivel de servicio.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

En un mega evento deportivo, desde ya algunos años, los estadios han pasado a ser una unidad de negocio, los organizadores de eventos, así como los clubs buscan constantemente maximizar sus ingresos por medio de experiencias durante el día de partido (MD - *Match day*).

Se ha establecido un nuevo nivel de espectador, aquel capaz y dispuesto a pagar un ticket de valor elevado por el cual obtiene un nivel de servicio de mayor calidad, más completo. Hablaremos en los módulos siguientes sobre algunos conceptos que redundan en mayores ingresos y nuevas experiencias (concepto de *Hospitality*)

Independientemente del evento y de su magnitud, debemos contemplar las características de nuestros clientes, tener la capacidad de generar experiencias y diferentes niveles de servicios que den valor al evento.

En la Final Única de Lima 2019 de la CONMEBOL Libertadores, más de 4.300 personas adquirieron un ticket VIP con acceso a una carpa de hospitalidad que les otorgaba servicios extras de diverso contenido, comida, bebidas, animaciones y juegos, photo-moments, etc.

En nuestro pequeño evento, también podremos generar un nivel de servicio diferenciado si es que identificamos la posibilidad de que algunos clientes estén dispuestos a pagar por ello. Una carpa con bebida y una silla más confortable en el monitoreo de fútbol escolar o un sitio donde poder mirar el partido desde el automóvil, con un sándwich y una bebida incluida, son extras que siempre debemos pensar y tener en cuenta como posibilidad, incluso para incrementar nuestros ingresos.

Que sea un torneo menor, no nos debe paralizar a la hora de pensar en niveles de servicio diferenciales para nuestros clientes, ni restringirnos de ofrecer experiencias que harán que los clientes tengan ganas de volver en otra oportunidad, quizás con otros invitados o amigos para que también disfruten de esa misma experiencia.

- **Apoyo de las instituciones locales: ¿contamos con el apoyo de la ciudad, municipalidad, país, entidades estatales y gubernamentales?**

Es indispensable contar con el apoyo manifiesto de todas las autoridades nacionales y ciudadanas (dependiendo de la magnitud del torneo).

Un ejemplo claro son las garantías que las ciudades interesadas en recibir una Final Única de CONMEBOL Libertadores o CONMEBOL Sudamericana deben presentar al momento de expresar su interés. En este caso, las ciudades que expresen dicho interés, deben demostrar vía documentaria el total apoyo y colaboración de todas las entidades involucradas, autoridades gubernamentales nacionales y ciudadanas, ministerios, aeropuertos, autoridades del estadio donde se desarrollará el evento, garantías de seguridad y servicios, carta de confirmación de capacidad de alojamiento y precios justos, y carta de asuntos legales tratando temas como la protección de la marca CONMEBOL y sus derivados, etc.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Un evento requiere del esfuerzo organizado, planificado y en conjunto de muchas partes involucradas. Debemos garantizar, para el correcto desarrollo, que contamos con el apoyo de todas las instituciones de acuerdo con el nivel de nuestro evento.

Y así mismo, con todas las garantías dadas, hay que reconocer que deberemos estar preparados para cambios de último momento. Ocurrió, por ejemplo, en 2018 con la final de vuelta de la CONMEBOL Libertadores que tuvo que ser trasladada a Madrid y también en 2019 cuándo la final del mismo torneo se mudó de Santiago de Chile a Lima.

- **Potencial Comercial – ¿Contamos o podremos contar con alianzas comerciales que ayuden a autofinanciar el torneo, cubrir costos y generar ganancias?**

Analizar el potencial comercial, posibles alianzas comerciales, patrocinadores interesados en exponer su marca y generar experiencias en nuestro evento, diferentes niveles de patrocinios que contribuirán con la cobertura de costos o ganancias del evento.

Podemos buscar definir diferentes tipos de alianzas comerciales, repensando el concepto de exposición de marcas, que hoy por hoy va más allá de una estática publicitaria al borde del campo. Las marcas buscan brindar experiencias a los diferentes clientes. Una jornada de firma de autógrafos para los hijos de los ejecutivos de una empresa, un sector especial del palco VIP donde una marca ofrece degustar sus productos, una marca que ofrece tours y accesos a zonas sensibles del estadio donde comúnmente los espectadores no acceden, etc.

Buscar maximizar la cantidad de propuestas comerciales y ofertas para las diferentes empresas y marcas que estén interesadas en invertir en nuestro torneo, definir paquetes y, en función de eso, ofrecer las diferentes opciones.

En otro orden, la explotación del rubro merchandising es fundamental y representa un buen porcentaje de nuestros ingresos. Buscar alianzas con empresas que puedan producir contenido comercial de nuestro evento y así poder comercializar el mismo en tiendas oficiales del evento.

Los derechos de TV vendidos a diferentes canales de retransmisión representan un ingreso importantísimo, el principal ingreso del fútbol moderno para las ligas, torneos y clubes.

Desde el 2016 en adelante, la CONMEBOL, año tras año, ha ido aumentando exponencialmente los ingresos por TV y Sponsors, logrando un incremento significativo para los diferentes clubes que participan en nuestras competencias, un récord mundial, logrado en función de la actual gestión de la nueva CONMEBOL.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Para su evento, se deberán repensar el concepto de alianzas, no solo a cambio de dinero sino también en especie (VIK). Pensar en alianzas con un patrocinador técnico que nos aporte toda la indumentaria de staff de la organización del torneo, árbitros, etc. O, porque no, una marca de bebidas isotónicas y agua que nos aporte la hidratación tanto en el estadio, hoteles, centros de entrenamiento, etc., a cambio de presencia de marca en la estática de los sitios oficiales del torneo.

- **Aspectos legales y coyuntura general:** ¿cuales son las directrices legales del país para realización de eventos, contratación de seguros, licencias, leyes del país o ciudad, entidades que regulan actividades deportivas, federaciones, ministerios, etc., reglas laborales, situación política del país, cultura, etc.?

El estudio previo y obtención de conocimiento de los aspectos legales y coyuntura de un país, ciudad o pueblo donde vamos a organizar nuestro torneo es fundamental.

Disposiciones fiscales, normas laborales, reglamentos de importación de insumos, posibilidad de realización de importaciones transitorias, ley de voluntariado, instituciones que rigen la autoridad, reglamento sobre seguros del evento, todo esto como estudio de la ley “pura y dura”. El desconocimiento de las leyes vigentes no nos exime de responsabilidades, debemos estar siempre bien asesorados en toda materia.

Un evento no es solo un partido de Fútbol, dos equipos, un árbitro y una pelota.

En otro orden, conocer la idiosincrasia de un país, su gente, comportamiento general, coyuntura social, idioma, particularidades que resultan un valor agregado fundamental para planificar nuestro trato con todos los involucrados, así como también para planificar un esquema de seguridad teniendo en cuenta posibles conflictos sociales de índole política o de otra índole, que se mantengan latentes y que puedan afectar el desarrollo normal de nuestro evento.

Las cuestiones desarrolladas anteriormente son una guía inicial de cuestionamiento básico que, independientemente del tamaño del evento, siempre nos debemos realizar.

Buscar respuestas a cada una de ellas nos dará un panorama fértil para saber dónde estamos posicionados.

Aconsejamos desarrollar su propio cuestionario, contextualizado con el evento que usted mismo desea organizar.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

1.5 Las habilidades de un organizador de eventos

Nos parece fundamental mencionar a lo largo del curso, además del desarrollo de todos los conceptos teórico – prácticos desde la óptica de CONMEBOL, la importancia que le damos al concepto de las *soft skills* o habilidades blandas.

En un mundo de automatismos e inmediateces, muchas veces olvidamos algunas funciones y acciones básicas, de educación, de templanza, muchas hasta imperceptibles, pero que, finalmente, resultan determinantes para definir un clima laboral óptimo, una correcta toma de decisiones y el éxito de un proyecto.

Lo único constante es el cambio.

Más allá de tener todo planificado, contar con planes alternativos y acciones preventivas para todo inconveniente que pueda presentarse, etc., siempre, en cualquier tipo de evento, suceden cambios no planificados.

Figura 4. Cambios no planificados



FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Fuente: elaboración propia.

Desde la ausencia por enfermedad de una persona importante sin previo aviso, la caída del sistema informático previo al partido, un corte de energía eléctrica, hasta un cambio de sede de un partido por problemas de seguridad 25 días antes de su realización.

Estas acciones que nos “sorprenden”, deben ser disminuidas casi a cero, es imposible eliminarlas, pero si reducirlas al mínimo posible. ¿Cómo? Mediante una planificación minuciosa.

No planificar es planificar el fracaso.

Pero incluso así, siempre hay cambios y situaciones de último momento a resolver. Debemos saber lidiar con estas situaciones de manera inteligente. Una buena capacitación a nuestro staff, definición de funciones de cada una de las áreas de trabajo, capacidades claras de toma de decisiones, establecer canales de comunicaciones formales, sin saltar líneas jerárquicas.

Figura 5. Planificación



Fuente: elaboración propia.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Antes de tomar una decisión, debemos hacernos de toda la información necesaria, siempre debemos consultar a las demás autoridades.

Cada decisión que toma impacta sobre la totalidad del torneo.

Siempre busquemos analizar desde la concepción global del evento. No nos quedemos solo con la decisión y su impacto sobre una determinada área, pensemos cada paso a realizar, cada variante y su impacto global en el evento. De no ser así, podría estar solucionando una situación puntual y su vez, sin saberlo, generando una catarata de problemas en otro sector operativo del evento.

Trabaje en equipo, el éxito del evento siempre debe estar por encima de los egos e intereses personales.

Cuando nos enfrentemos a estas situaciones imprevistas a resolver, deberemos tomar decisiones en fracciones de segundo, en un ambiente de alta presión, rodeado de gente, quizás en un estadio lleno con 60.000 espectadores y 22 jugadores esperando por usted.

No podemos nunca dejar de analizar el contexto total y el impacto que cada decisión tomada tiene sobre el evento global. Tomarnos siempre un momento para pensar o consultar retribuirá en correctas decisiones en pro del evento, no podemos precipitarnos.

Tomar decisiones dinámicas, no apuradas.

No demos nada por sobreentendido, expliquemos siempre claramente las necesidades, desarrollemos la capacidad de delegar, no podremos hacer todo solos. Elegir colaboradores de confianza en los que pueda delegar y confiar para llevar a cabo tareas críticas, quien deberá reportarnos de los avances diarios. Siempre verificaremos una vez más.

Confíe, pero compruebe.

Más allá de los eventos en los cuales representemos a la CONMEBOL producto de nuestras funciones (reunión de coordinación de partido, partido, etc.), o en su caso, al frente de su organización o de la organización para la cual trabaja organizando el evento, debemos tener presente que ya sea en un aeropuerto o terminal de buses, hotel, restaurant y siempre que estemos con indumentaria del evento en cualquier lugar público, debemos guardar un excelente comportamiento profesional, ser cuidadosos en las charlas, mantener las formas, la educación etc.

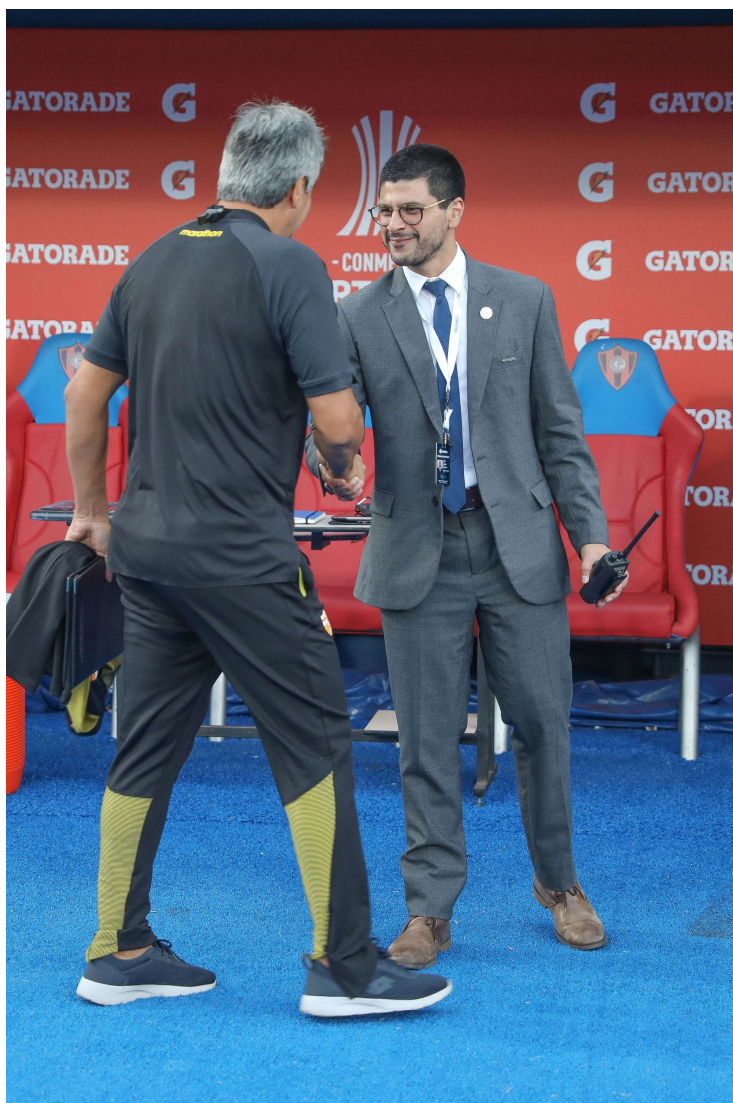
FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

La municipalidad, club de barrio, club profesional, asociaciones y confederaciones, trasciende a toda actuación personal, nos debemos a la organización y somos parte de ella siempre que la representemos, ya sea en actos oficiales como cuando portemos su indumentaria en lugares públicos.

Sea agradecido con su fuerza de trabajo, siempre.

Seamos exigentes con el trabajo de cada una de las personas, nuestro personal debe ser excelente para poder trabajar con nosotros, pero no confundamos exigencia con tiranía, un staff triste realizará un evento triste.

Figura 6. Agradecimiento con la fuerza de trabajo



FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Fuente: elaboración propia.

Agradecemos a las personas que trabajan y contribuyen para la correcta operación del evento, a lo largo de su carrera como organizador de eventos, se encontrará con muchos “héroes invisibles”, sin ellos no podríamos llevar a cabo nada. Personal del club, estadio, polideportivo, voluntarios, personal de mantenimiento, de limpieza, de seguridad, siempre “deje la puerta abierta” para sus próximos eventos.

La Final Única de CONMEBOL Libertadores Lima 2019 es un claro ejemplo de éxito. Un excelente desarrollo de la Final, de la mano de grandes gestores de eventos, liderando el proyecto desde los mandos altos y medios de la organización, pero también con cientos de “héroes invisibles” que trabajaron en pro del evento, de manera incansable, para que nosotros como Confederación logremos reorganizar un evento que llevaba más de un año de trabajo, en 12 días.

Aspectos iniciales de Marketing de una competición

1.6 Conceptos básicos de Marketing de Eventos

“En Sudamérica el fútbol es mucho más que un deporte. Es una fuerza social unificadora. Es una pasión que nos define como continente. Es un agente de cambio que nos inspira a querer más y a ser mejores. En Conmebol trabajamos cada día para cuidar y potenciar este reflejo de nuestra cultura y nuestra identidad hacia su pleno potencial”.

Un partido de fútbol va más allá que 90 minutos en el campo de juego. Un partido de fútbol es un espectáculo en donde los clientes principales son los fanáticos, los hinchas apasionados, y los socios comerciales.

Por eso, en el fútbol, o en cualquier deporte, el marketing aporta un valor agregado a la experiencia de un evento para todas las partes involucradas, desde los socios comerciales, los clubes, los jugadores, hasta los fanáticos que siguen apasionadamente a sus clubes en el estadio o desde casa.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

En un evento deportivo, las operaciones de marketing se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Promoción de eventos: promover los eventos para entusiasmar a los fanáticos del fútbol y, de esa manera, aumentar el valor de la marca, de la institución, y de los patrocinadores. Ej: campañas digitales, radios, impresiones, anuncios OOH y DOOH.
- Experiencia del espectador: mejorar la experiencia de los fanáticos que asisten a los eventos, implementando programas y activaciones de marketing que se desarrollan mediante un análisis de mercado. Ej: *fan zones*, *infotainment*, activaciones BTL, *merchandising*, *tour* de copas, partido de las estrellas.
- Hospitalidad: recibir y brindar una experiencia *premium* a los invitados que pueden influir futuramente en los éxitos comerciales de la marca, y a los invitados institucionales en los eventos deportivos. Ej: paquetes de *hospitality*, programa de *hospitality*, cenas oficiales.
- Identidad de marca: gestionar la identidad de marca, y otorgar a los eventos un “look & feel” único de la marca para garantizar que la organización presente una imagen consistente y aspiracional. Ej: look & feel de la ciudad, brandeo del estadio.

El marketing es un componente esencial de la misión de la CONMEBOL de crear en grande y generar más ingresos para reinvertir en el fútbol sudamericano.

¿Ya se imaginó cómo una marca es creada?

Una marca es la suma de expectativas, recuerdos, historias y relaciones que, en conjunto, influyen directamente la decisión de una persona al momento de elegir un producto o servicio sobre otro.

Antes, una marca era simplemente un diseño, un logo, o un envoltorio. Pero se necesita más que un diseñador hablando de colores para hacer una marca.

Si no has escuchado sobre ella, si nunca la elegiste, si no la recomendarías, entonces, la marca “no existe”. El diseño es esencial, pero el diseño no es la marca. Una buena marca, es aquella a la que queremos pertenecer.

El valor de una marca es la suma de todas las veces que las personas la eligen, sus expectativas al elegirla, sus recuerdos, y su historia, en vez de las otras marcas alternativas. Las personas pagan por el valor intangible, por las experiencias, y por las cosas que les importan.

Figura 7. Experiencia de marca

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS



Fuente: elaboración propia.

1.7 Desarrollando la identidad de su evento

Un asunto importante cuando iniciamos la planificación de nuestro evento es la definición sobre como mejor comunicaremos los valores de la marca, que experiencias brindar, y que recuerdos dejar a nuestro público. En ese ámbito es que se encuentran y trabajan las áreas de Marketing y Operaciones Comerciales.

Es fundamental el trabajo en equipo entre el encargado de competencias, y los de marketing y comercial antes de plantear activaciones y venta de experiencias al público o empresas en relación con los aspectos de la competencia en sí y respeto de la privacidad de los protagonistas.

Identidad de una marca

La identidad se refiere a los materiales que se utilizan para representar la marca. Materiales como: papelería, uniformes, merchandising, envoltorios, señalizaciones, proyectos digitales, etc.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Figura 8. Identidad de marca



Fuente: elaboración propia.

Para lograr que las personas identifiquen una imagen y la asocien directamente a nuestra marca, es necesario ser consistentes. Lograr una homogeneidad en todos nuestros contenidos, que el evento sea uno, no solamente dentro del estadio, sino también desde los materiales de difusión, comunicación y promoción.

Debemos enfocarnos en tener algún elemento insignia, lograr una homogeneidad visual, el nombre del torneo, un distintivo que posicione a nuestro torneo como único dentro de la diversidad, un ícono que sea “marca registrada” y que, una vez finalizada la competencia o el evento incluso, pueda seguir siendo reconocido por su identidad visual, su himno o su mascota, más allá de los acontecimientos vibrantes dentro del campo de juego para recuerdo de los aficionados. La actual imagen totalmente renovada de nuestra CONMEBOL Libertadores con su nuevo logo y su propio himno, son ejemplos de imagen de marca que trascienden los momentos que cada evento genera en términos deportivos.

Desde el concepto de identidad, debemos involucrar no solo el concepto de comunicación, promoción y difusión, también debemos apuntar a la identidad desde lo operativo. Contar con staff identificado, siempre dependiendo de nuestro presupuesto y de la magnitud del torneo, habla de marca. No hay excusas, una credencial que identifique los diferentes tipos de staff operativo, el cargo de cada colaborador o, de contar con un presupuesto mayor (o

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

porque no buscar alguna alianza comercial a cambio de los uniformes de todo el staff) tener uniformes con logo del evento y con la imagen corporativa que queremos darle a nuestro torneo, todo debe estar relacionado.

Figura 9. Identidad de marca en eventos deportivos



Fuente: elaboración propia.

¿Dónde y cómo plasmamos nuestra imagen corporativa del torneo? En un manual de marca. El mismo establecerá las pautas de uso y diseños de cada uno de los ítems que forman parte de nuestro evento, desde el afiche del torneo, la papelería de uso interno, el podio de premiación, las firmas en los correos electrónicos que enviamos a los participantes, hasta los uniformes, *backdrops* de conferencias de prensa, *merchandising*, decoración de los anillos del estadio, aplicaciones en la indumentaria de los equipos participantes, etc., todo bajo un mismo parámetro, nada debe quedar al azar.

Cuando un torneo es transmitido por televisión, también tenemos la necesidad de coordinar con el área de producción como podemos dar la mejor visión de nuestra marca y aprovechar los recursos gráficos que disponemos en el estadio. Al final, con la transmisión, un público mucho más grande es impactado por nuestra marca.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

No debemos caer en el falso concepto de que se necesita un presupuesto alto para diseñar una correcta imagen corporativa o identidad, en este tipo de cosas es donde nuestra creatividad puede y debe hacer la diferencia.

Si estamos ante un torneo de presupuesto limitado, podríamos por ejemplo hacer convenios y concursos convocando estudiantes de diseño, dibujantes, etc. que quieran por prestigio y posicionamiento profesional colaborar con el evento y ser los creadores de nuestra imagen corporativa.

Figura 10. Identidad de marca



Fuente: elaboración propia.

Sin dudas que contar con un presupuesto elevado para destinar a este rubro nos dará mayores opciones de expandir nuestra marca, pero eso no quiere decir que nos limite a quedarnos de brazos cruzados y no hacer nada.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

1.8 Ejemplo práctico I - CONMEBOL Sudamericana

El nombre oficial debe ser utilizado, con o sin logotipo, en cada una de las ocasiones en las que se mencione al torneo, en todos los medios y materiales producidos o controlados por las Asociaciones Miembro y los clubes, en todas y cada una de las ocasiones en las que se mencione el torneo.

El conjunto de reglas y recomendaciones destinadas a garantizar el uso correcto y uniforme de la marca CONMEBOL Sudamericana está establecido en el Manual de la Marca Oficial.

Figura 11. Esencia de la marca



Fuente: elaboración propia.

Crear, fortalecer, y solidificar la marca y su identidad, son piezas fundamentales para destacar nuestro evento en medio de tantos eventos deportivos alrededor del mundo.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Consecuentemente la inversión realizada en la creación de dicha marca impactará directamente en el retorno financiero que tendrá el evento.

Con activaciones pensadas y direccionadas a un público objetivo, es más fácil atraer socios comerciales, patrocinadores e inversionistas. Pero no podemos confundirnos, solo la belleza de una marca o un concepto atractivo, no serán suficientes en caso de que las acciones pensadas o planificadas, no sean puestas en práctica. Es necesario crear una gran red de relacionamientos, las personas necesitan creer en nuestro producto y eventos, y eso es un trabajo duro y diario que se inició hace 4 años, pero llevará algunos años más para consolidarse. Nadie dijo que sería fácil, ¿verdad?

La CONMEBOL, a partir de 2016, inició un proceso de reposicionamiento de marca, claramente visualizado en todos los partidos de sus mayores competiciones, la CONMEBOL Libertadores y CONMEBOL Sudamericana. Las marcas de estas dos competiciones fueron totalmente renovadas, dando luz a sus nuevos slogans: CONMEBOL Libertadores, la Gloria Eterna, y CONMEBOL Sudamericana, la Gran Conquista. Un nuevo manual de marca fue creado y compartido con todos los socios y patrocinadores.

Desde ese mismo año, la CONMEBOL también realiza un estudio de marca detallado que nos ayuda a entender la salud de las marcas, o sea, como el concepto y la identidad de la marca que trabajamos están siendo percibidos por los consumidores y cómo podemos mejorar nuestra comunicación dentro y fuera del campo de juego.

Las piezas publicitarias y sus diferentes formas y acciones de difusión necesitan de una aprobación previa del área de Marketing de la CONMEBOL. Algunas reglas deben ser seguidas y cumplidas para que las marcas no se veas “manchadas”. La promoción y difusión de contenidos es siempre evaluada por las diferentes partes, involucrando a la CONMEBOL, agencias de publicidad, marcas, broadcasters y demás socios comerciales.

La próxima vez que esté asistiendo a un partido oficial de la CONMEBOL en su TV o dispositivo móvil, preste atención a todos los detalles que aparecen en su pantalla. Desde las placas de publicidad en el campo, el cronometro de tiempo durante la transmisión, detalles de la ceremonia de ingreso de los jugadores al campo, el pórtico de entrada y el porta-pelotas con la imagen del torneo, la pelota personalizada con la marca CONMEBOL o del partido específico, así como las pautas comerciales de los patrocinadores. Todo está allí de forma pautada y pensada, estudiada, para que el público tenga la mejor experiencia posible y vuelva siempre a “consumir” nuestros eventos CONMEBOL, ya sea desde la comodidad del sofá de su casa, en el estadio, o en eventos paralelos como nuestra “embajada del hinchas”, instalada en las ciudades sede de las finales únicas de la CONMEBOL Libertadores y CONMEBOL Sudamericana.

Figura 12. Experiencia de marca

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS



Fuente: elaboración propia.

Figura 13. Experiencia de marca

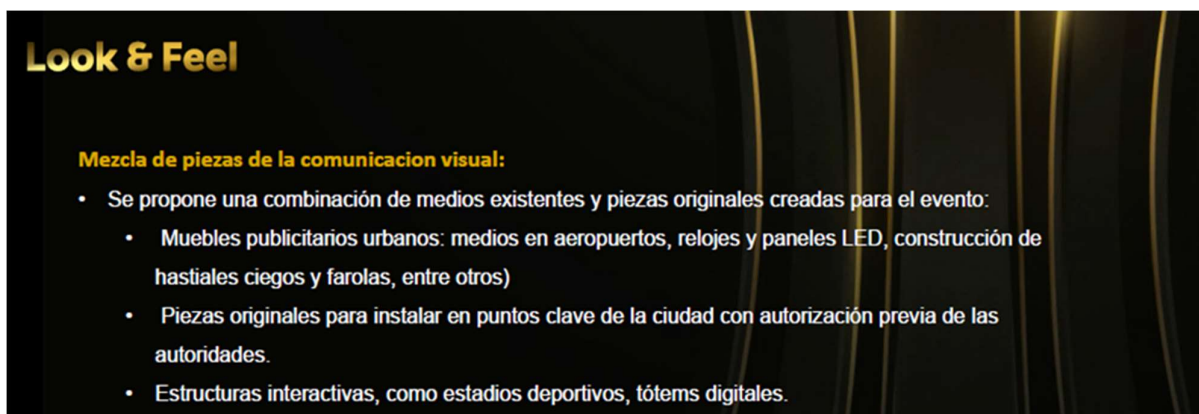


Fuente: elaboración propia.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

1.9 Ejemplo práctico II – Look & Feel y embajada del hincha en la ciudad sede de un evento

Figura 14. Look & Feel



Fuente: elaboración propia.

En este apartado, les mostraremos con ejemplos reales, cómo se desarrolla el proceso de Look & Feel de una ciudad sede de un evento deportivo; el relevamiento de la misma, análisis de puntos de interés y activaciones que mimeticen nuestra competición con el entorno de la ciudad, que logren el efecto pretendido, el evento como parte de la ciudad, sin invadirla ni atomizarla, pero logrando finalmente el impacto necesario para destacar nuestra propuesta.

A continuación, detallamos a modo de ejemplo simplificado, un relevamiento de los sitios de la ciudad que “vestiremos” y las acciones que aplicaremos.

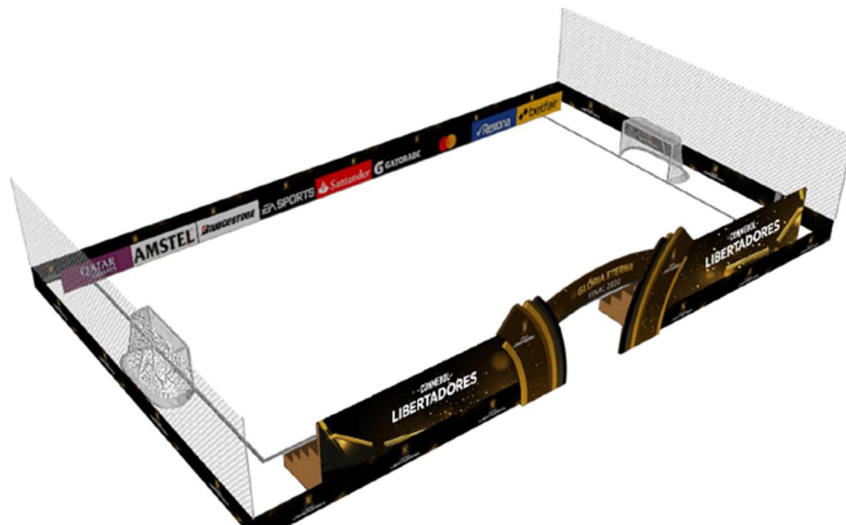
Relevamiento de Look & Feel ciudad sede Final Única CONMEBOL Libertadores

- **Aeropuerto**
 - *Branding* interior de Aeropuerto.
 - *Backdrop* y mostrador de recepción.
 - Totem interactivo.
- **Cercanías Estadio**
 - Banderas altas.
 - Totem interactivo en avenidas principales de acceso al estadio.
- **Estaciones de metro y terminales de bus**
 - Banderas pasarela en estaciones de arribo al Estadio.
 - *Branding* entrada metro de líneas rumbo a Estadio y principales líneas de la ciudad.
 - *Branding* interior de cada metro.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

- Lugares íconos de la ciudad
 - Réplica gigante del trofeo con *countdown* rumbo al día del evento.
 - Pelota inflable gigante flotando en ríos, lagunas o similares.
 - Arenas deportivas en la playa o plazas de la ciudad.
 - *Photo opportunity* con trofeo y logo gigante.
 - Pantalla Led.
 - *Display countdown* reloj de LED.

Figura 15. Imagen ilustrativa sobre Look & Feel



Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Imagen ilustrativa sobre Look & Feel



FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Fuente: elaboración propia.

Figura 17. Imagen ilustrativa sobre Look & Feel



Fuente: elaboración propia.

Figura 18. Imagen ilustrativa sobre Look & Feel



Fuente: elaboración propia.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Figura 18. Imagen ilustrativa sobre Look & Feel



Fuente: elaboración propia.

Para cada acción, siempre será importante definir un cronograma de trabajo y, sobre todo, asegurarnos que el proveedor contratado gestionará todos los permisos de promoción en espacios y vías públicas para nuestras activaciones. No sería una buena estrategia como organizadores de un evento, proceder a “vestir” la ciudad con estáticas o carteles que posteriormente tengamos que desmontar por no tener los permisos pertinentes.

Más allá del diseño y “vestimenta” de la ciudad, nunca dejar de lado los aspectos legales para estos casos también, teniendo en cuenta que cada ciudad tiene su propia reglamentación para publicidad en vías públicas.

Embajada del Hincha

Es un área de entretenimiento para los hinchas en los días previos al partido que será el punto focal de las actividades promocionales de la CONMEBOL dentro de la Ciudad Anfitriona.

La embajada del hincha cumple un rol clave para destacar la experiencia de los hinchas y la comunidad local. Además, es la oportunidad de los socios comerciales y la Ciudad Anfitriona

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

para llegar a nuevas audiencias, fanáticos del fútbol o no, para cautivarlos con la marca, sean portadores de entradas o no. La embajada del hincha tendrá actividades futbolísticas, tiendas de exposición comercial de los patrocinadores y entretenimiento en vivo durante los 4 días previos a la Final.

Figura 19. Embajada del Hincha



Fuente: elaboración propia.

Para finalizar, mostraremos una serie de videos y fotografías acerca de como CONMEBOL pone en práctica los conceptos teóricos antes mencionados:

- **CONMEBOL.** [CONMEBOL Libertadores]. (2019/11/23). *La CEREMONIA DE APERTURA completa en la FINAL de la LIBERTADORES* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=qtrisZa01Y8>
- Fuente: **CONMEBOL.** [CONMEBOL Sudamericana]. (2019/11/9). *El show completo de LOS PALMERAS en la Final de la SUDAMERICANA.* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=GMbn2yVTak4>

Figura 20. Eventos deportivos de CONMEBOL

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS



Fuente: elaboración propia.

Figura 21. Eventos deportivos de CONMEBOL



Fuente: elaboración propia.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Figura 22. Eventos deportivos de CONMEBOL



Fuente: elaboración propia.

Figura 23. Eventos deportivos de CONMEBOL



Fuente: elaboración propia.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Figura 24. Eventos deportivos de CONMEBOL



Fuente: elaboración propia.

Figura 25. Eventos deportivos de CONMEBOL



Fuente: elaboración propia.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Figura 26. Eventos deportivos de CONMEBOL



Fuente: elaboración propia.

Figura 27. Eventos deportivos de CONMEBOL



Fuente: elaboración propia.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Referencias

Todas las fotografías e imágenes utilizadas en este curso son propias de CONMEBOL, inéditas.