

RAIMOND
TORRENTS FERNÁNDEZ

EVENTOS DE EMPRESA

El poder de la
comunicación en vivo

¿Qué son los eventos de empresa?
¿Para qué sirven?
¿Cómo se crean y cómo se producen?

En estas páginas el lector encontrará la respuesta a estas preguntas, la opinión y ejemplos de reconocidos profesionales de los más diversos sectores que han colaborado con su experiencia a ilustrar los contenidos de este libro.

REEDICIÓN ACTUALIZADA

EVENTOS DE EMPRESA

El poder de la comunicación en vivo

Raimond Torrents Fernández

Primera edición: Mayo de 2005
Reedición digital actualizada: Septiembre 2019

*Evento: m. Acontecimiento, suceso.
(Diccionario ideológico de la lengua española. Julio Casares)*

**A mis hijas, Anna y Cristina,
el mejor y más especial evento de mi vida.**

ÍNDICE

I Dos aclaraciones y mil gracias

II ¿Cómo nace una vocación?

Permítanme que hable de mí...

1. Eventos de empresa, evolución y prospectiva

1.1. la industria, ayer, hoy y mañana.

Primera etapa. Comunicación básica con el entorno inmediato.

Segunda etapa. Mensajes más complejos.

Tercera etapa. Transmitir lo intangible.

Cuarta etapa. Segmentación y especialización.

1.2. El ejemplo español

La necesidad de diferenciación de las marcas.

El nacimiento de la industria.

Los primeros profesionales. Los pioneros.

Los primeros clientes. Alarde de innovación y riesgo.

2. Eventos de empresa. ¿Qué son? y ¿para qué sirven?

2.1. ¿Qué son los eventos?

Hitos en la vida de las empresas.

Actos de comunicación, singulares, efímeros, en vivo,...

2.2. ¿Para qué sirven los eventos?

Comunicar para persuadir.

“Vender” personas.

Público cautivo y expectante.

Los eventos como creadores de imagen.

¿Eventos con fines publicitarios?

2.3. Tipos de eventos.

Actos internos.

Actos externos.

Eventos habituales.

Eventos excepcionales.

Las mil caras del evento.

Convenciones de ventas.

Presentaciones de producto.

Road Shows o eventos itinerantes.

Jornadas de puertas abiertas.

Actos protocolarios.

Inauguraciones.

Aniversarios de empresa.

Viajes de incentivo.

...Y mil eventos más.

3. La comunicación cara a cara. La fuerza del directo.

3.1. Características de la comunicación en vivo.

Lo natural es el cara a cara.

3.2 Motivación, sentidos y emociones

El imperio de los sentidos...

... Y de las emociones.

Motivación, motivación, motivación.

3.3. La importancia del perfil del público.

Hablar el mismo idioma.

Buscar el máximo común denominador.

3.4. Ventajas y peligros del directo

Todo son ventajas...

...Bueno, casi todo.

3.5. El mensaje en directo.

Objetivos concretos y detallados.

Mensajes claros.

Claros en el fondo y en la forma.

Sacar partido de los mensajes negativos.

3.6. Interpretar un mensaje.

La palabra es sólo el 50% del mensaje.

Siempre actuamos, debemos reconocerlo.

Como “interpretar” una presentación.

4. El evento rey. La convención de ventas.

4.1. La red de ventas: factor crítico de éxito.

Alta competencia, máxima profesionalización.

La importancia del factor humano.

4.2. Contenidos de una convención de ventas.

Resultados, objetivos, análisis y consignas de futuro.

Una ocasión para aprender.

Un foro de intercambio y relación.

Divertirse es esencial.

Motivación y corporativismo.

4.3. El Teatro de Ventas.

5. Creatividad. La magia del mensaje.

5.1. Una creatividad especial para un medio singular.

Conocer el público es vital.

5.2. El concepto clave, el eje argumental como facilitador de la comunicación.

¿Cómo se elige un eje argumental?

El eslogan.

5.3. El ritmo.

La notoriedad. El factor ¡Oh!

5.4. Los soportes de la creatividad. La coherencia entre el fondo y la forma.

6. Diseñar un evento: dar forma al mensaje.

Todos los recursos al servicio de la comunicación.

6.1. El mensaje oral. Dar forma a la palabra...

Cuatro preguntas que facilitan el trabajo.

La estructura: planteamiento, nudo y desenlace.

La redacción: tono y lenguaje.

6.2. Recursos de dinamización de un evento.

Mil formas de dinamizar un evento.

¿Cuándo son necesarios este tipo de recursos?

¿Con qué tipo de recursos contamos?

El Efecto Sombra.

6.3. La decoración y los elementos de comunicación gráfica.

La decoración habla por la empresa, que hable bien.

Los elementos de comunicación gráfica.

6.4. La producción audiovisual: gráficos, vídeos, animaciones y demás.

6.5. Las tecnologías de la comunicación. Audiovisuales, sonido, luz,..

De la pretecnología hasta hoy.

La revolución de las tecnologías de la comunicación.

La tecnología audiovisual al servicio del mensaje.

La tecnología audiovisual estimula los sentidos.

6.6. La animación artística.

Tecnología Vs factor humano.

La animación comunica.

Tipos de animación.

6.7. Los espectáculos.

Cenas de gala y espectáculos de clausura.

Los espectáculos también comunican.

6.8. Los juegos y las actividades de *Team Building*.

El juego es un magnífico 'rompehielos'.

Las actividades de *Team Building*.

Una forma sencilla de abordar objetivos complejos.

6.9. Los invitados de prestigio.

6.10. Gastronomía, turismo y mucho más.

6.11. Eventos sostenibles para un mundo sostenible.

7. Preproducción y presupuesto.

7.1. Preproducción de un evento.

7.2. Selección y contratación de proveedores.

Del "hágaselo Vd. Mismo" al "llaves en mano".

Las agencias de eventos.

Selección de proveedores. El briefing.

Oportunistas, intrusos y aficionados.

7.3. Don dinero: el presupuesto.

Imaginación y toma de decisiones.

Imprevistos e imponderables.

Presupuesto y tesorería.

8. El proceso de producción.

8.1. La planificación es la clave.

Análisis de necesidades para la planificación.

Planificar para controlar el riesgo.

El plan B. El plan de contingencias.

La planificación paso a paso.

8.2. Producción y control de costes.

El plan de producción.

¿Qué contenidos debe incluir un plan de producción?.

Producción: ejecución del plan.

Control de costes.

8.3. El equipo de producción.

Cada rol una responsabilidad.

8.4. El día D. Ejecución del evento.

El Libro de Ruta o *Road Book*.

Redistribución de responsabilidades.

Ni gritos, ni carreras, ni discusiones.

9. Valoración de resultados.

9.1. La necesidad de medir resultados.

9.2 Métodos de valoración.

Evaluación interna.

El método Phillips. Un paso adelante en evaluación de eventos.

La neurociencia llega a los eventos ¡Bienvenida!

10. Sangre, sudor y... adrenalina.

11. Anexos

12.1. Presupuesto tipo (por proveedores).

12.2. Calendario de producción (cronograma)

12.3. Plan general de montaje, actos y desmontaje

12.4. Guión de Regiduría

Introducción a la versión digital

Tras un largo recorrido en papel, es para mí un privilegio poder presentar, por fin, esta versión digital.

Esta nueva edición mantiene la esencia del libro anterior. Los principios básicos de la comunicación por eventos, del directo, de la comunicación presencial, no han cambiado en siglos ni lo harán en los próximos tiempos más allá de aquellos cambios producidos por la introducción de las nuevas tecnologías en el día a día de nuestro trabajo.

Pero no nos confundamos. Las nuevas tecnologías nos aportan magníficas herramientas para la gestión de eventos, nos facilitan algunos de sus procesos o nos permiten nuevas soluciones para presentar contenidos, interactuar con nuestros públicos o medir los resultados de nuestros eventos, pero son herramientas, ni más ni menos. Las claves a partir de las cuales somos capaces de influir, mediante eventos, en las actitudes y comportamientos de las personas, siguen siendo las mismas, esto es, el diseño y la emisión de estímulos para generar reacciones en nuestra audiencia de acuerdo con los objetivos del promotor del evento.

Esta edición actualiza o completa algunos de los temas tratados en la edición en papel pero, sobre todo, pone al día artículos y opiniones de los diferentes agentes que participan en el sector introduciendo algunos temas nuevos que en la anterior edición no aparecían o lo hacían de forma mucho más superficial.

Espero que el lector encuentre en este manual las herramientas necesarias para entender los eventos, las claves de la comunicación en vivo y el modo en que los diferentes ingredientes que conforman el diseño y la producción de un evento interactúan para influir eficazmente en el comportamiento de las personas.

Gracias por estar aquí y feliz lectura.

Raimond Torrents Fernández

El evento, clave de la comunicación directa

Es curioso cómo el mundo académico de la comunicación suele concentrar sus cursos, talleres, casos y publicaciones en las diversas estrategias posibles, pero suele dedicar relativamente poco tiempo a profundizar en la organización de eventos. Sin embargo, sea cual sea la estrategia o las necesidades de una empresa, organización o individuo, tarde o temprano se verá en la necesidad de convocar a un grupo de gente con el objetivo de comunicarles algo.

De cómo estén organizadas las diferentes actividades que confluyen en el evento va a depender la percepción que, a partir de entonces, los asistentes van a tener de su marca, servicio o actividad, con una profundidad mayor que cualquier otra herramienta que se pretenda utilizar. Conocer de forma precisa todos los elementos que confluyen en su organización, las vías para conseguir acercar de forma más eficaz cualquier mensaje y la complejidad que conlleva su desarrollo se convierte en una obligación para todos los profesionales de la comunicación.

El evento es, efectivamente, una de las herramientas más útiles de comunicación y, en aquellas estrategias que buscan un perfil de mayor discreción o de proyección no necesariamente masiva, se convierte en absolutamente necesaria. Seguramente es la más sincera, porque se realiza sin red, de forma directa, cara a cara con el receptor de nuestro mensaje, sin intermediarios y con tus fortalezas o debilidades nítidamente tangibles. Estructurar todo correctamente, sin llegar a encorsetar y a asfixiar los mensajes de forma artificial, se convierte en un auténtico arte, del que un nutrido grupo de agencias en nuestro país son el mejor ejemplo.

El concepto de evento es amplio, porque incluye desde una visita a instalaciones de un reducido grupo de personas hasta la organización multitudinaria de una celebración cualquiera en un pabellón gigante. Tanto aquella como esta tienen en común el contacto directo entre el emisor y el receptor del mensaje, y que la percepción que se extrae de su desarrollo deja una huella más profunda, un recuerdo más permanente, una emoción más aguda, para lo bueno y para lo malo, que ninguna otra herramienta de comunicación.

Se trata de vivir una experiencia, y eso la hace radicalmente diferente al resto, con todo lo eficaces y necesarias que puedan ser. Si hemos tenido éxito, tendremos la oportunidad de

conseguir un buen número de embajadores de nuestro mensaje, aunque, si algo sale mal, obtendremos una cantidad de detractores difícilmente recuperable.

Para que esto último no ocurra, creo que el libro de Ray Torrents es un brillante antídoto. El enfoque del autor confiere una importancia a la organización de eventos que considero absolutamente necesaria. Cuando lo leí por primera vez, pude comprobar que abordaba la organización de eventos con una seriedad y un rigor impecables, y que lo exponía de forma tan sencilla y asequible, que permitía una aplicación práctica inmediata, que estoy seguro va a ser de mucha utilidad tanto para profesionales experimentados como para estudiantes que quieren iniciarse en el fascinante mundo de la organización de eventos.

Jesús Echevarría.
Director de Comunicación de Inditex

I.-DOS ACLARACIONES Y MIL GRACIAS

Cuando me planteé escribir un libro sobre eventos tenía muy claro lo que quería conseguir: un documento que ayudase a entender el evento de empresa como herramienta de comunicación, mostrase todo su potencial y desvelase las claves de cómo utilizar tal herramienta en beneficio de los objetivos corporativos. Enseguida me di cuenta de la amplitud (y la profundidad) del proyecto al que me enfrentaba y lo que no pretendía era hacer un tratado interminable que reuniese todo el saber alrededor de la materia. Simplemente quería acercar un mundo apasionante, una forma diferente y eficaz de comunicación empresarial, a aquellos que estuviesen interesados en saber más sobre el tema. Entonces tuve que tomar algunas decisiones.

Simplificaciones: el lector, en especial el profesional de los eventos, puede considerar que en algunos casos tiendo a simplificar o a generalizar algunos conceptos. Es cierto, lo he hecho deliberadamente. En muchos casos no generalizar supone entrar en complicadas disquisiciones que, lejos de dejar las cosas claras, tienden a confundir al lector.

Vocabulario: uno de mis primeros quebraderos de cabeza fue intentar utilizar un vocabulario que fuese de aceptación general. Misión imposible. Las herramientas para la planificación y producción de los eventos e incluso los propios nombres de los profesionales a cargo de las diferentes funciones que exige la organización de un acto de empresa varían de país a país e incluso de empresa a empresa. No importa. El trabajo no se hace mejor o peor según el nombre de un documento o el cargo de un profesional. Lo importante es su contenido.

Al diseñar el esquema de los temas que iban a configurar el contenido de este trabajo tuve claro que casi 20 años en el sector creando y organizando eventos no eran suficientes para poder sentar cátedra sobre el tema. Así que decidí buscar ayuda. La busqué y la encontré. Encontré una ayuda entusiasta en el sector, en las agencias y profesionales de los eventos a los que acudí y que se prestaron de inmediato a colaborar con su experiencia, opiniones, consejos o ejemplos. Españoles, mexicanos, argentinos, venezolanos, panameños,... se brindaron a ayudarme y descubrí que, en el fondo, independientemente de los mercados o de la situación económica de cada país, el mundo de los eventos, el mundo de la comunicación en vivo es el mismo allá donde vayas. Con sus matices culturales, con sus particulares idiosincrasias, pero es el mismo.

También acudí a los usuarios de los eventos. A aquellas empresas que utilizan la comunicación en directo como parte de su estrategia empresarial, como parte de sus recursos de comunicación. Quería conocer la visión que los ejecutivos tenían de los eventos desde el otro lado de la mesa, sus experiencias, sus dudas, sus preferencias a la hora de utilizar los eventos

para llevar a cabo sus planes. Encontré una respuesta similar, la colaboración fue total desde el primer día.

A todos ellos, agencias, profesionales, ejecutivos,... que han sacado tiempo de sus apretadas agendas para poder colaborar en este libro muchas gracias, de corazón.

Por último, no puedo dejar de mencionar aquí a aquellas personas que, sacrificando su tiempo, me han ayudado en la confección de este libro. A África Ortega de Frutos que ha repasado pacientemente todos mis originales y me ha servido de lector “*sparring*” en infinidad ocasiones, a Toni Cañabate, a Bárbara Estaún, a Ana Torrents, a José Irún, a Guillermo Cisneros, a mis amigos de Eventoplus.com, Lynn, Eric y Pepe, a Gemma, a Miguel Angel, a Ester, a Jordi, a Augusto y a tantos otros que, entusiasmados por un proyecto que no era el suyo, lo tomaron como propio y me han echado una mano cuando la he necesitado. Mil gracias.

II.-¿CÓMO NACE UNA VOCACIÓN?

PERMÍTANME QUE HABLE DE MÍ...

Desde pequeño me gustó el mundo de la empresa. Quizás condicionado por mi familia, la típica familia catalana con pequeño negocio familiar que en su día fundó mi bisabuelo, desde pequeño supe que de mayor sería empresario. Cuando en el colegio nos preguntaban qué quieres ser de mayor yo tenía claro que sería empresario. De hecho pasé directamente de querer ser bombero (me apasionaba el color rojo de sus camiones) a querer triunfar en el mundo de la empresa. Ya en el colegio, empecé a descubrir los entresijos de la comercialización en general y del marketing en particular mientras vendía a mis compañeros, en la hora del recreo, regalices de 50 céntimos a peseta. El negocio fue bien aunque, como en cualquier mercado virgen, me salieron competidores, pero había suficiente clientela para todos y no éramos demasiado ambiciosos.

Mi padre me dejó claro desde el primer día que tanto para ser empresario como para ser bombero tenía que estudiar. Así que me puse, ya de muy pequeño a imaginar mi carrera primero académica y después profesional.

Seré ingeniero, me dije. Con el paso de los años descubrí que lo de la física no era lo mío y que las matemáticas, aún dándoseme bien, me gustaban en su justa medida. Así que olvidé lo de las ingenierías y me pasé de forma inmediata y sin ningún tipo de complejo a los estudios puramente empresariales. Desde entonces admiro a los ingenieros tanto como a los bomberos (es decir, mucho).

Pues bien, estudié ciencias empresariales, descubrí el mundo del marketing y, ya en segundo de carrera, decidí que lo del negocio familiar, aparte de parecerme muy aburrido, no me permitía alcanzar los horizontes que por entonces me planteaba. Acabé la carrera y me libré de la mili con un excedente de cupo que me supo a quiniela de 14. No he vuelto a hacer una quiniela. Así que, licenciado y con la mili “hecha”, me sumergí en la sección de empleo de los periódicos y me ficharon, menuda suerte, en una multinacional americana como ayudante del ayudante del departamento de marketing. Si se debe empezar por abajo, como decía mi padre, yo estaba abajo de todo. Iba bien.

Los tres años que pasé en CPC (luego Best Foods y después Unilever), fueron intensos. Aprendí gestión y marketing del de verdad, producto, costes, promociones, publicidad... y estuve acompañado de algunos de los mejores profesionales con los que me he encontrado a lo largo de mi carrera profesional.

Luis Plana, mi primer director de marketing, con quien coincidí poco pero que legó al departamento una forma de hacer las cosas que le haría permanecer, aún en espíritu, a lo largo de mucho años. Lo de la inteligencia emocional lo inventó él, al menos para mí. Carlos

Iniesta, mi primer jefe, todo profesionalidad, inteligente como pocos, clarividente, analítico, metódico y a la vez excelente compañero y mejor amigo. Bernardo Vidal, a quien muchos temían por su fuerte carácter pero con quien congenié hasta el punto de entablar una sólida amistad que todavía hoy dura y de quien siempre recordaré su compromiso para con sus subordinados. Podías discutir a gritos con él sobre cualquier aspecto pero si lo convencías (que era posible) pasaba, automáticamente, a defender tu postura ante cualquiera con la misma vehemencia con la que había defendido la suya propia.

Y había más gente, todos jóvenes, con unas ganas locas de aprender, trabajar y divertirse, gente que hizo de esos primeros años en la arena del gran consumo una experiencia tan rica como difícil de olvidar.

Pero, como dice la canción, todo tiene su final y el mío en CPC llegó con la oportunidad de aplicar lo aprendido en un mundo absolutamente distinto al que había conocido hasta entonces, el del espectáculo. Joan María Gual, actor, director de teatro, gestor cultural y otras muchas cosas, me llamó para formar parte del equipo que reformaría el Pueblo Español de Barcelona y lo dotaría de contenido. Nuestra misión: la programación artística del recinto, la producción de espectáculos propios y la coordinación de aquellos que otros, especialmente promotores de conciertos y el Ayuntamiento de Barcelona, programasen en el recinto. *Pas mal*. Dije que sí, por supuesto, y entré en un mundo que se me antojaba diametralmente distinto al que había vivido en mi corta carrera profesional: el mundo de la noche, el Rock & Roll, el teatro, la animación de calle, la producción, el mundo de los técnicos, los creadores, los “fantasmas” y los genios. El mundo del directo, de los espectáculos en vivo, del tres, dos, uno, dentro!. Un mundo en el que trabajabas cuando los demás se divertían pero que era, a su vez, inmensamente divertido. Me enganchó. En eso estaba cuando Carlos Iniesta, mi exjefe y por entonces director comercial de Kellogg España me llamó y me dijo: “Ray -así me llaman los amigos- tengo una fuerza de ventas recién formada, que no conoce la empresa, no conoce los productos y debo tenerla operativa ya!. Con tus conocimientos de marketing y de ese mundo de locos del *show business*, ¿te verías capaz de organizar nuestra primera convención de ventas?. Quiero información, persuasión, formación y espectáculo. Quiero que salgan como motos...”. Y dije que sí.

Salió bien, miento, salió muy pero que muy bien y se abrió en mí la espita de un *nosequé* adictivo del que no me he vuelto a desenganchar nunca más. Será la adrenalina del directo, será la belleza de lo efímero, será la mezcla heterogénea de profesionales de muy distinto pelaje, fuera lo que fuera decidí que lo mío eran los eventos de empresa y me volqué en ellos. Con la venia de mi jefe, empecé a desarrollar una línea de negocio dirigida a vender servicios de creación y producción de eventos de empresa y empezamos a trabajar. Poco después, hacia finales de 1990 creé mi propia empresa de eventos, Compañía de Actos

Singulares en la que reuní al mejor equipo de profesionales con el que nunca he trabajado. Fueron diez años largos de trabajo intenso, muchas risas, algunas lágrimas y la satisfacción de ver cómo, poco a poco, aquel servicio que tanto nos costaba vender al principio se convertía en un importante herramienta de comunicación para muchas empresas, especialmente, de cara a sus equipos comerciales.

La cosa creció y, buscando una vía de internacionalizar mi negocio, me asocié al grupo italiano Euphon con el que compartí destino como director general de Euphon Events. Tras casi 20 años de trabajo ininterrumpido, con jornadas maratónicas de hasta 18 horas, en el año 2003 decidí bajarme de una rueda que giraba demasiado rápido y me puse a pensar, a investigar, a estudiar y a escribir. Quería ver el mundo de los eventos desde otro punto de vista, sin la presión del día a día, con la distancia suficiente que me permitiese, en lo posible, ser objetivo.

De las pocas cosas que veo ahora, con cierta perspectiva, con claridad, es que esté donde esté profesionalmente, el mundo de los eventos es mi mundo. Tengo la sensación de que yo inventé este mundo y aunque no sea cierto (al principio no éramos muchos pero sí había algunos más y con más experiencia que yo) éste siempre será mi mundo o, por lo menos, tan mío como de cualquier otro.

La industria de los eventos, como probablemente la publicidad, la medicina o la enseñanza, es absolutamente vocacional. Nadie aguanta este ritmo de trabajo, la presión del directo o de los clientes (más nerviosos que nunca), si no lo lleva en la sangre. He visto a mucha gente fracasar cegada por un mundo que creía *glamuroso* donde los hoteles de cinco estrellas y las estrellas del espectáculo conformaban una constelación de irresistible atractivo en la que debía ser fácil ser feliz. Craso error. He visto a mucha gente llorar, profesionales como la copa de un pino que han aguantado la presión hasta el final y que después, en la soledad del despacho de producción, han estallado en lágrimas.

Pero ¿qué tiene este trabajo que genera tanta adicción?. Por una parte, este es un trabajo que conlleva mucha responsabilidad y una gran dosis de riesgo porque en el directo no hay una segunda oportunidad. Por otro lado pocas actividades profesionales permiten conocer tantos ejecutivos, tantas empresas y tantos sectores de una forma tan estrecha. Este es un trabajo de relación. De relación con tus clientes, de relación con profesionales de múltiples sectores, con tus colegas. Porque este es un trabajo de equipo que no funciona sin equipo y para el que le gusta trabajar así este trabajo es, simple y llanamente, una gozada.

Yo he encontrado la horma de mi zapato. El mundo de los eventos está hecho a mi medida y responde, aunque entonces no lo supiera, a aquellos anhelos que ya de muy pequeño motivaban mis inclinaciones profesionales. En definitiva, los eventos exigen la capacidad de

gestión de un empresario, la planificación propia de un ingeniero y muchas ideas de bombero.
Misión cumplida, mi padre estaría orgulloso de mí.

1.- EVENTOS DE EMPRESA, EVOLUCIÓN Y PROSPECTIVA

La historia de los eventos de empresa es parte de la propia historia del marketing, de su evolución, de su búsqueda permanente de nuevas herramientas para satisfacer eficazmente nuevas necesidades. Es la historia del perfeccionamiento de los mercados, de la lucha por la diferenciación de productos cada vez más indiferenciados, de la necesidad de las empresas de transmitir a su entorno mensajes cada vez más complejos. Es parte, en definitiva, de la propia historia de la economía de mercado.

1.1. LA INDUSTRIA AYER, HOY Y MAÑANA.

Los eventos de empresa, tal y como los conocemos hoy, no han existido siempre. Su aparición parece situarse en Estados Unidos alrededor de la década de los '50, en el pasado siglo, y desde entonces, su evolución ha sido tan desigual como desigual ha sido el ritmo de desarrollo de las diferentes economías del planeta. Sin embargo, a pesar de estas desigualdades evidentes, el mercado de los eventos evoluciona en paralelo al propio desarrollo económico de cada país siguiendo unas etapas claramente definidas:

PRIMERA ETAPA. COMUNICACIÓN BÁSICA CON EL ENTORNO INMEDIATO.

Etapa de desarrollo de una economía caracterizada por la aparición de nuevas industrias, nuevos consumidores, nuevos productos y un rápido desarrollo de los mercados. Operadores fuertes y multinacionales controlan la mayoría de sectores. Con la aparición de las primeras grandes empresas surgen las primeras necesidades de comunicación con su entorno. Se desarrolla la publicidad y las herramientas básicas de marketing dirigidas fundamentalmente hacia el consumidor final.

La necesidad de formación e información de las redes de ventas y de distribución de las grandes compañías, requiere los primeros actos de comunicación en vivo. Eventos sencillos que la propia empresa organiza a partir de los recursos, muy simples, que ofrece el mercado. Primeras convenciones de ventas con medios audiovisuales, mensajes sencillos pero bien estructurados y ciertos elementos lúdicos que mejoran la atmósfera del evento y garantizan su aprovechamiento. La creatividad del evento parte de la propia empresa que, a su vez, asume la organización y control del acto.

SEGUNDA ETAPA. MENSAJES MÁS COMPLEJOS.

Se rompe la situación de oligopolio del mercado, crece la competencia y surgen, para las empresas, nuevas necesidades de comunicación con su entorno. La publicidad es el eje

alrededor del cual se articulan los esfuerzos de comunicación de las empresas y sus mensajes ponen el acento en las diferencias objetivas de sus productos y en el precio. Las fuerzas de ventas de las grandes empresas de gran consumo exigen mucha más preparación para poder mantener niveles de competitividad aceptables. La creciente personalización de los eventos al perfil de la empresa y de sus trabajadores, exige niveles de creatividad y sofisticación mucho mayores. Las compañías acuden en busca de ideas a aquellos proveedores que mejor conocen sus necesidades de comunicación, las agencias de publicidad y de relaciones públicas. Éstas entran en juego diseñando para sus clientes eventos a medida capaces de transmitir mensajes más complejos. A los recursos propios de la producción publicitaria (marketing y creatividad, decorados, medios técnicos,...) se suman otros de campos tan diversos como el turístico (viajes, hoteles,..) o del mundo del espectáculo (actores, sonido e iluminación, música,...).

La organización de los eventos cada vez es más delicada y, dirigida por la propia agencia de publicidad o de relaciones públicas, se pone en manos de profesionales de la producción de espectáculos (cine, teatro, rock & roll,...) acostumbrados a la producción de actos en directo. Aparecen las primeras agencias de eventos independientes o bajo la tutela de agencias de publicidad o de servicios de marketing. Los medios técnicos (audiovisuales, luz, efectos especiales,...) se desarrollan y proporcionan nuevas herramientas para una comunicación mucho más notoria y eficaz.

TERCERA ETAPA. TRANSMITIR LO INTANGIBLE.

El mercado se perfecciona, las grandes empresas, que luchan por crecer a costa de unos competidores cada vez más preparados, ven como la oferta ha evolucionado de tal forma que sus productos aparecen indiferenciados a ojos de los consumidores. En el sector del gran consumo, aparecen las marcas blancas de los distribuidores que compiten con ventaja en los lineales de las grandes superficies y conquistan, en poco tiempo, una porción relevante de un mercado que hasta entonces se repartían los grandes fabricantes. La necesidad de diferenciar los productos propios de los de la competencia es acuciante y ante la falta de diferencias objetivas, los ejecutivos de marketing buscan otro tipo de diferencias de carácter subjetivo asociadas a la imagen de marca.

Las agencias de publicidad, que han vivido años de fuertes crecimientos, ven como sus clientes exigen fórmulas alternativas ante la saturación de los tradicionales medios de comunicación publicitaria y desarrollan nuevas herramientas de marketing como las campañas promocionales o el marketing directo que acercan, todavía más, el producto del fabricante al consumidor final.

Las grandes empresas se movilizan en la búsqueda de nuevas formas para diferenciarse de sus competidores y comunicarse con su entorno, con sus clientes, distribuidores, prescriptores, consumidores y con su propia fuerza de ventas, la auténtica vanguardia de la empresa. Cada vez deben transmitirse mensajes más complejos que requieren soluciones más sofisticadas. La revolución tecnológica iniciada a finales del pasado siglo aporta gran variedad de alternativas que ponen al alcance del organizador soluciones impensables hasta entonces. El nivel tecnológico de los eventos se dispara. Las agencias de eventos crecen y se profesionalizan ofreciendo la creación de proyectos a medida “llaves en mano” y asumiendo toda la producción que, por la gran cantidad de medios que intervienen, es cada vez más compleja.

CUARTA ETAPA. SEGMENTACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN.

Una industria que apenas lleva cincuenta años de vida es, sin duda, una industria joven. Cincuenta años que han sido testigos de una fuerte evolución del sector en los países más desarrollados del mundo pero que, en cualquier caso, sigue en permanente cambio, en continua adaptación a las emergentes necesidades del mercado, esto es, a los efectos de la globalización de la economía, de las nuevas formas de competencia y al desarrollo de las herramientas que las empresas utilizan para enfrentarse a ellas.

Por todo ello, permítame el lector que asocie madurez a futuro porque, sin duda alguna, aún en los países más avanzados, los cambios en este mercado seguirán siendo notables en el futuro inmediato. Veamos cuáles son las causas de estos cambios y cuáles sus efectos a corto y medio plazo.

La evolución del sector ha seguido una tendencia que, a pesar de las crisis y de los lógicos vaivenes coyunturales (políticos, económicos, sociales y demás), se ha mantenido constante hasta hoy y que viene caracterizada por:

1º Las necesidades de comunicación de las empresas con su entorno cada vez son mayores y más complejas.

2º Los mensajes son, cada día, más sofisticados.

3º El público al que se dirigen los esfuerzos de comunicación de las empresas es cada vez menos permeable a todo tipo de mensajes.

4º La creatividad es, cada vez es más, la clave de una comunicación eficaz.

5º La neurociencia ha demostrado la capacidad movilizadora de las emociones. Los mensajes altamente emocionales ganan todo el protagonismo.

6º La importancia de las redes sociales en Internet y su altísimo nivel de penetración entre la población crea un nuevo objetivo en la organización de eventos dirigidos al gran público: conseguir una alta repercusión en redes sociales para multiplicar su impacto inicial más allá del público presencial.

A partir de aquí, el sector está evolucionando como reacción ante esta tendencia, lo que significa que, a corto y medio plazo:

1º Se incrementará el número de eventos y disminuirá la cantidad media de asistentes por evento como consecuencia de una mayor segmentación de los diferentes públicos objetivo.

2º Aumentará el reconocimiento de los eventos como herramienta de comunicación y su importancia, tanto a nivel estratégico como de inversión, en los planes de marketing y de comunicación de las empresas. Las técnicas de evaluación de eventos devienen piezas clave para la justificación de la inversión en eventos.

3º La industria se especializará. Con una fuerte carga de formación en marketing y comunicación, los consultores de eventos y agencias eminentemente creativas desarrollarán sus propuestas de la mano de sus clientes (co-creación) para, luego, ejecutarlas a través de productoras especializadas.

4º Las nuevas tecnologías perderán el protagonismo que aportó su novedad para reincorporarse al conjunto de recursos que pone el organizador al servicio de los mensajes y de la comunicación.

En definitiva, el futuro del sector pasa por un mercado grande y muy dinámico, con una oferta diversificada que permitirá a cada empresa elegir el proveedor adecuado a sus necesidades. La industria verá cómo aparecen grandes agencias de eventos a la vez que gran parte de las agencias de eventos pequeñas dejan su actividad y cómo, en su lugar, surgen gran cantidad de empresas dedicadas a servicios “satélite” (formación de oradores, espectáculos a medida, juegos de empresa y team building, agencias de ‘speakers’, ...) desde las que, profesionales especializados, aportarán valor añadido a los eventos. Por último, el nivel de formación exigido a los profesionales implicados en la organización de eventos aumentará de forma notable y, en consecuencia, se multiplicarán las empresas con departamento propio de organización de eventos.



CLAVES EN LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA DE PROFESIONALES DE LOS EVENTOS

El CETT, el Campus de Turismo, Hotelería y Gastronomía de la Universitat de Barcelona, es responsable de diversos másteres y postgrados relacionados con la organización y gestión de eventos. Desde el CETT tenemos muy claras las claves de una formación que debe abrir la puerta a un mercado laboral cada vez más especializado, exigente y con demanda creciente.

Formamos en capacidades académicas pero también emocionales

Conocer al alumno es clave.

- *Distintos perfiles suponen distintas capacidades. El profesional que se conoce bien maximiza el rendimiento de sus equipos.*
- *¿Cómo ha estudiado? ¿Cómo aprende? El mundo actual exige de los profesionales una adaptación constante de nuevos conocimientos bajo el esquema: Aprender, desaprender, reaprender.*
- *¿Qué le interesa? El alumno, debidamente tutorizado, debe poder diseñar su itinerario académico (y, luego, profesional) más adecuado a su perfil y preferencias.*

El alumno debe adquirir unas capacidades académicas fundamentales para su carrera profesional.

- *Emprendeduría. Mediante el método learning by doing (aprender haciendo) el alumno se sumerge en problemas y desafíos reales de empresas reales.*
- *Pensamiento estratégico. Formación práctica en métodos innovadores para enfrentarse al diseño de eventos y reuniones eficaces.*
- *Conocimiento. Combinación de clases académicas impartidas por profesores doctorados o profesionales del sector (agencias y corporaciones) con acciones de voluntariado en eventos reales (IBTM, World Roller Games,...)*
- *Metodología. Resolución de retos de clientes reales a través de un proyecto transversal que involucra a varias asignaturas (dirección estratégica, dirección económico financiera, dirección de marketing, dirección de operaciones, gestión de experiencias y dirección de equipos de alto rendimiento).*
- *Responsabilidad social corporativa (RSC). Sensibilizar e intentar dar respuesta a los principales objetivos de desarrollo sostenible a través de actividades diversas.*
- *Trabajo en equipo.*

Trabajar en el mundo de los eventos es trabajar en el mundo de las emociones. Ayudar a descubrir las capacidades emocionales de los alumnos supone, entre otras cosas, ayudarles a incorporar la cultura de la mejora continua.

- *Liderazgo y comunicación (intrapersonal e interpersonal). El autoconocimiento es la base de la inteligencia emocional. Les ayudamos a definir su propia marca personal en la toma de decisiones y en la gestión del estrés.*
- *Creatividad. Espacios de cocreación, laboratorios de creatividad, focus groups,...*

El aprendizaje de uno mismo, el autoconocimiento, debe ser también la base de la integración del alumno como parte del proyecto (el 45% de nuestros alumnos son internacionales).

Somos un puente entre el mundo académico y el mercado laboral.

- *Convenios de colaboración con empresas*
- *Convenios de voluntariado para grandes eventos (Red Expo, Meeting Design Institute, 4yfn, World Roller Games,...)*
- *Apoyamos proyectos transversales con retos empresariales reales*
- *Facilitamos trabajos final de Máster en agencias de eventos, organizadores de congresos y otras empresas del sector.*
- *Fomentamos sesiones formativas fuera del aula (proveedores especializados, recintos feriales...).*
- *Asistimos a eventos internos y externos*

Cada alumno es un mundo, un sueño, una ambición particular... por eso nuestro trabajo también consiste en ayudarlo a cumplir sus deseos profesionales.

¿Cuáles son las necesidades de los alumnos cuando se incorporan al mundo laboral?

Hay dos realidades muy diferentes que comportan necesidades también muy diversas.

- *El alumno “académico”. Quiere capacitarse como experto e investigador, quiere ser doctor. Disponemos de una cátedra de turismo con un alto número de doctores que guían y dan soporte a nuestros doctorandos.*
- *El alumno “profesional”. Busca realizar prácticas (si es posible más de una) en empresas del sector para luego acceder a un contrato laboral.*

A partir de aquí, de la experiencia que dan decenas de promociones de alumnos y de la visión que tenemos del sector, solo quedan nuestros sueños de futuro...

¿Qué pediríamos al sector de los eventos en relación a los jóvenes profesionales?

- *Que predominase la filosofía del learnability (el reaprendizaje constante) para conseguir auténticos knowmads, nómadas del conocimiento caracterizados por un carácter innovador, creativo, capaz de trabajar en colaboración con casi cualquier persona, en cualquier momento y lugar.*
- *Un sector más sensible a los valores, a la ética.*

- *Más pensamiento estratégico. Lo reclaman los mercados, los clientes y sus, cada vez más complejas, necesidades de comunicación.*
- *Más unión, y porque no, coopetición (competencia pero también cooperación) entre los diferentes agentes del sector.*

Mireia Ros Pairot

**Directora del Máster en Dirección de Eventos (Especialidad Máster Empresas Turísticas)
CETT-UB (Campus de Turisme, Hoteleria i Gastronomia. Universitat de Barcelona)**



1.2. EL EJEMPLO ESPAÑOL

La historia de la industria de los eventos en España es la historia de unos inconformistas. Es la historia de unos profesionales de muy diversa formación y orígenes dispares que se encontraron frente a frente con el desafío de desarrollar nuevas fórmulas de comunicación para una industria que en los '80 estaba, por fin, alcanzando niveles de madurez y desarrollo afines a los resto de países de la Europa desarrollada.

La historia de los eventos en España es la historia de unos pioneros. Aquellos que respondiendo a las necesidades del mercado cogieron el toro por los cuernos y aunando conocimientos y refundiendo disciplinas, con mucha creatividad y grandes dosis de sentido común hicieron de los actos de empresa y de los eventos en general una herramienta útil, eficaz y rentable para las necesidades de comunicación de las organizaciones.

LA NECESIDAD DE DIFERENCIACIÓN DE LAS MARCAS.

A principios de los años 80 la industria de los eventos en España era prácticamente inexistente. Que no existiese una industria como tal, no significa que no hubiese nadie dedicado al mundo de los eventos, ni mucho menos, lo que ocurría era que tan sólo unas pocas empresas proporcionaban servicios para la organización de eventos y de ellas, muy pocas eran realmente conscientes de que eran precursoras de una industria que eclosionaría pocos años después.

El *boom* de los eventos en España tuvo lugar como consecuencia del gran crecimiento económico que experimentó este país en la segunda mitad de los '80 y alcanzó su grado máximo con la organización de los grandes acontecimientos que tuvieron lugar en España en 1992, la Exposición Universal de Sevilla y los Juegos Olímpicos de Barcelona.

El panorama económico de aquel final de los '80 mostraba un país con una tasas de crecimiento notables, con una industria que estaba superando las grandes reconversiones industriales de principios de la década y con unos nuevos modelos de gestión empresarial

donde el crecimiento iba asociado a un férreo control de costes inédito hasta la fecha. Conceptos como ‘presupuesto base cero’, ‘contabilidad analítica de costes’ o ‘auditoría interna’ adquieren su máxima vigencia y generan un estilo de gestión en el que la idea de gasto se sustituye por la de inversión y cada recurso que se emplea debe obtener un retorno mensurable y, por lo tanto, cuestionable.

Ante este escenario, las empresas empiezan a cuestionarse la rentabilidad de los eventos que organizan. Viajes de incentivos, convenciones de ventas, acciones de relaciones públicas o de promoción de ventas deben superar el listón de la rentabilidad. Algunas compañías dejan de hacer convenciones anuales de ventas, otras transforman los tradicionales viajes de incentivos en convenciones cargadas de contenido profesional pero dotadas de un atractivo turístico adicional y otras, simplemente, deciden maximizar la rentabilidad de los recursos que dedican a sus eventos fijando objetivos cada vez más ambiciosos y buscando nuevas formas de hacer las cosas que les permitan alcanzar sus metas.

EL NACIMIENTO DE LA INDUSTRIA

A mediados de los '80, ante la falta de una industria consolidada que aporte servicios plenos en organización de eventos, los departamentos de marketing de algunas empresas empiezan a encargar servicios de organización de eventos a profesionales que hasta entonces se dedicaban a otros menesteres. Las agencias de publicidad reciben los primeros encargos. Los eventos constituyen una poderosa herramienta de comunicación y algunas agencias de publicidad ven en las nuevas demandas la oportunidad de crecer en un mercado nuevo y afín a su negocio tradicional y desarrollan sus propios departamentos de eventos asociados, en la mayoría de los casos, a sus ya existentes divisiones de marketing promocional.

Las empresas que durante años han trabajado en eventos como proveedores de servicios muy diversos (medios audiovisuales, espectáculos, organización de fiestas populares, gestión cultural, diseño de stands y ferias, ...) ven como sus clientes demandan cada día servicios más amplios y algunos empresarios audaces modifican la estructura de sus compañías para adaptarlas al naciente mercado y atender la creciente demanda. Agencias de publicidad, clientes y proveedores de servicios para eventos empiezan a trabajar de forma conjunta en la concepción y producción de eventos y los buenos resultados no se hacen esperar.

La aparición en escena de los tres grandes acontecimientos que marcan el año 1992 en España (Exposición Universal de Sevilla, Juegos Olímpicos de Barcelona y Madrid Capital Europea de la Cultura) suponen el trampolín definitivo para este sector que, de la noche a la mañana, ve como sus operadores se multiplican ante la gran demanda de los tres grandes eventos y de los miles de actos asociados directa o indirectamente a ellos. Las ceremonias de apertura y clausura de los Juegos Olímpicos de Barcelona y los actos celebrados en el marco de la Expo

de Sevilla dan la vuelta al mundo, superan con nota las expectativas iniciales y suponen la puesta de largo de un sector hasta entonces casi inexistente. Ha nacido, definitivamente, la industria de los eventos en España.

LOS PRIMEROS PROFESIONALES. LOS PIONEROS.

El origen reciente de esta industria y los grandes crecimientos que ha experimentado en pocos años determinan su especial composición. Profesionales de orígenes diversos y de formación heterogénea convergen en un sector que todavía hoy está lejos de su madurez. Esta disparidad en la formación de los profesionales de los eventos se proyecta en el carácter de los actos que se producen que reflejan la personalidad de cada cual. Hay quienes empezaron en el mundo del espectáculo (música o teatro) y de una u otra forma se encontraron produciendo espectáculos a medida para empresas, los hay también que llegaron desde la publicidad o el marketing y hay otros que empezaron vendiendo servicios a esta industria (alquiler de medios audiovisuales, por ejemplo) y, con el tiempo, se hicieron un lugar en este mercado ofreciendo servicios plenos de creación y organización de eventos. Ese componente multidisciplinar de los primeros profesionales del sector junto con el intenso trabajo en equipo que implica cada proyecto, provocó un alto nivel de aprendizaje. Cada profesional aprendía de los demás y todos aprendían del equipo. Se trataba de saber tanto de teatro como el “teatrero”, tanto de marketing como el especialista en mercados y tanto de medios audiovisuales como el técnico. A su vez todos, conscientes de dedicarse a la comunicación empresarial, intentaban aportar , desde su particular punto de vista, aquella porción de valor añadido que enriqueciera cada proyecto y lo acercase a la consecución de los objetivos que la empresa perseguía con él.

Un punto y a parte merecen los oportunistas, los “piratas”, aquellos que ante un mercado emergente y con fuertes crecimientos ven la oportunidad de hacer fortuna y aparecen en escena para tomar el dinero y salir corriendo. Son los que rompen el mercado, los que no pagan, los que trabajan mal y juegan irresponsablemente con el dinero de sus clientes y con el prestigio del sector. Los que venden por cuatro monedas lo que vale seis y acaban dando un servicio de dos, los que desaparecen sin dejar rastro, los que hoy hacen eventos, ayer diseñaban webs y mañana, Dios sabe qué.

Pero hablemos del auténtico sector, de los verdaderos profesionales, de los que protagonizaron el nacimiento de una industria que respondía a la inquietud de ciertos profesionales del marketing, de ciertos ejecutivos de grandes empresas, de maximizar la rentabilidad de sus actos de comunicación en vivo, de sacar beneficios tangibles de unos eventos que hasta entonces simplemente servían, o eso creían muchos, para congraciarse con el personal, cumplir con ciertas liturgias corporativas de larga tradición o en muchos casos,

acercarse, por un día, a los empleados en un ejercicio de populismo que dejaba la conciencia de los principales ejecutivos de la compañía como nueva. Pues bien, de repente hay quien se plantea: “con lo que me cuesta sacar durante 48 horas a mi fuerza de ventas de la calle, tanto en dinero como en coste de oportunidad, ventas perdidas que no se recuperarán jamás, debo obtener un rendimiento claro de esta reunión que absorba su coste y que transforme el gasto en inversión”.

Así, empezaron unos a hacer animación personalizada para actos de empresa donde los mensajes de los altos ejecutivos de las compañías se mezclaban con la presentación de nuevos productos y todo ello se aderezaba con notas de humor fabricadas a medida que distendían el ambiente y garantizaban un nivel de atención máximo por parte de la audiencia. Otros empezaron a pensar en las mil formas de expresar un mensaje para que fuera más fácilmente entendido y otros quitaban de la circulación las tradicionales transparencias de acetato y las sustituían por las incómodas pero eficaces diapositivas con las que la incipiente infografía de los '80 había revolucionado el mercado de las presentaciones multimedia. De hecho esa fue la época de la que podríamos llamar “protomultimedia”. Debíamos esperar hasta septiembre de 1987 para ver como Microsoft lanzaba su PowerPoint 1.0.

El hecho es que, aquellos que entendieron que para sus actos las empresas empezaban a necesitar algo más que una agencia de viajes, las muchas veces ininteligibles presentaciones de sus directivos, un buen restaurante para cenar y la gestión entre horas de una secretaria aventajada que gestionase tal lío, se encontraron con un mercado virgen en el que muchos sabían lo que querían pero pocos sabían explicarlo. Porque de hecho, el mundo de los eventos (ahora es fácil reconocerlo) es el resultado de una mezcla de disciplinas, muchas de ellas desconocidas hasta entonces en los ámbitos habituales por los que se movía el marketing en aquellos días: medios técnicos audiovisuales, espectáculos, decorados, mucha teoría de la comunicación y una detallada planificación que garantizase que todo saldría tal como se había previsto.

Aquellos pioneros (me gusta insistir en el término porque fue para muchos una época especialmente difícil) se encontraron convergiendo, independientemente de sus raíces profesionales, en lo que era el germen de la industria de los eventos tal y como la conocemos hoy en España. La comunicación en vivo nunca hasta entonces había tenido el más mínimo protagonismo en las empresas y considerar una convención de ventas como un trascendental acto de comunicación estratégica de la empresa era poco menos que una tontería.

Y poco a poco, con la experiencia, con los primeros éxitos de aquellas empresas que sabían que había formas de comunicar mejor a través de un medio tan delicado como el puro directo y con el endurecimiento de la competencia en mercados cada vez más indiferenciados, la industria empezó a desarrollarse y aquellos profesionales que llegaron a través del mundo del

espectáculo, del marketing, de los medios audiovisuales o de mil otros caminos se profesionalizaron y fundaron los cimientos de lo que es la industria de los eventos hoy en España, una industria con sólidos crecimientos, altamente profesionalizada y con niveles de competencia perfectamente comparables a los de los países más avanzados del mundo en este campo: Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania o Francia por citar unos pocos.

LOS PRIMEROS CLIENTES. ALARDE DE INNOVACIÓN Y RIESGO.

Los eventos entraron en España a través, con honrosas excepciones, de las multinacionales. Mientras en este país la industria de los actos de empresa estaba en plena gestación, en la Europa más desarrollada y en Estados Unidos los eventos se venían utilizando como herramienta de marketing desde hacía tiempo y su eficacia estaba fuera de toda duda. Ocurría, simplemente, que estábamos en una fase de desarrollo económico diferente a la de los países más industrializados y por tanto, las herramientas de gestión que se utilizaban, no eran las mismas. Pero las importantes cotas de desarrollo que se alcanzaron durante los '80 y la entrada de España como miembro de pleno derecho de la CEE en 1986 provocaron un cambio de escenario en el entorno empresarial, que endureció la competencia y exigió el desarrollo de nuevas herramientas de gestión de cara a competir, con un mínimo de garantías, con los países más desarrollados del mundo. Más vale tarde que nunca. Las empresas entendieron que las tradicionales armas de comunicación estaban sobreesaturadas y que alcanzar a ciertos colectivos vitales para el negocio de una forma eficaz que garantizase la calidad del mensaje recibido era cada vez más difícil. Y descubrieron en los eventos un arma alternativa que, bien utilizada, no sólo era rentable sino que permitía un control de sus resultados mucho mayor.

La industria automovilística y las grandes empresas de gran consumo vieron en los eventos la oportunidad de comunicarse con sus *stakeholders* de una forma distinta, directa y eficaz que permitía además diferenciarse de la competencia y comunicar mensajes complejos a públicos perfectamente definibles a priori.

Aquellos primeros clientes que plantearon a sus proveedores, ya fuesen agencias de publicidad o de otros servicios de marketing, el desarrollo de los primeros eventos de empresa fueron los que realmente pusieron la semilla de esta industria, los que engendraron el sector, los que demostraron con sus éxitos las ventajas de tal herramienta. Fueron ellos, los que demostraron al resto de las empresas que había nuevas formas de hacer las cosas y que con ganas de innovar, un punto de riesgo y mucho sentido común los eventos eran eficaces y muy rentables. En aquellos años '80 organizar un evento era una decisión muy valiente, suponía asumir riesgos inéditos hasta entonces y de resultados inciertos. No había historia, no existían experiencias previas que analizar ni espejos donde mirarse, ni siquiera

proveedores especializados. De hecho no había casi de nada, simplemente, muchas ganas de trabajar, de investigar nuevas formas de comunicación, de experimentar y de tomar riesgo para innovar y avanzar unos metros a una competencia que venía por detrás pisando fuerte. Aquellos primeros clientes demostraron que una convención de ventas o una presentación de producto eran algo más que un mero acto de relaciones públicas. Demostraron que se podía motivar de forma duradera a una fuerza de ventas, cambiar actitudes y comportamientos, cohesionar un equipo y responsabilizarlo de su gestión, generar expectativas, ilusionar, ... y que todo ello influía directamente en los resultados de la compañía.



EVENT MANAGERS CORPORATIVOS. LA IMPORTANCIA DE ASOCIARSE.

En 2014 nació la Asociación de Event Managers de España (EMA) con la intención de consolidar una parte del sector de eventos que no estaba organizada: los event managers corporativos. Un colectivo al que le faltaba un punto de referencia, de unión y de intercambio de experiencias. Desde la EMA pretendemos conectar a los responsables de eventos corporativos, crear foros para el intercambio de opiniones y experiencias que faciliten y enriquezcan su trabajo.

La respuesta de los event managers fue, desde el primer momento, espectacular. Tuvimos un crecimiento exponencial, hasta el punto que, a día de hoy, somos ya más de 260 socios de las principales empresas de España.

A través de la EMA aportamos la capacidad de aprender de otros responsables de eventos, compartir problemas e ideas y, así, profesionalizarse. El objetivo de la asociación es fomentar el desarrollo profesional de sus miembros y del perfil del responsable de eventos en empresas impulsando las actividades formativas. Este es uno de los pilares de la Asociación.

Periódicamente programamos jornadas con contenidos formativos que los asistentes, miembros de la EMA, siempre han agradecido por su alto nivel. Además, también participamos en los principales foros y eventos del sector, patrocinando y organizando sesiones con contenidos innovadores, foros y debates. Algunas de estas sesiones se abren a miembros ajenos a la asociación, lo que nos ayuda a ampliar la visión del sector más allá de nuestra experiencia como event managers corporativos.

También hemos creado y difundido el primer Estudio de Mercado sobre el Sector de Eventos en España. Se trata de la primera investigación oficial realizada exclusivamente entre responsables de eventos corporativos.

Desde la EMA trabajamos también por el reconocimiento de nuestra profesión, la puesta en valor del trabajo que aporta el event manager corporativo a su empresa. Para ello, proporcionamos a los asociados herramientas para poder defender sus posiciones dentro de la empresa. Sabemos que es importante hacer las cosas bien, pero también lo es valorar el trabajo realizado. Un trabajo duro, estresante, de mucha responsabilidad, que no siempre recibe el reconocimiento necesario.

La EMA aporta notoriedad a la posición del event manager, consolidando los conocimientos generados por todos los asociados, asegurando un nivel de actualización permanente de esos conocimientos y manteniendo conectado al sector en un hub de buenas prácticas cuyo último objetivo es la excelencia en los eventos. Queremos ganar prestigio profesional para que se nos considere, dentro de las corporaciones, como intermediarios imprescindibles entre los departamentos que interactúan en un evento.

Sonia del Río

Presidenta de la Event Managers Association de España (EMA)

Event Manager en Novartis Oncology



EN POCAS PALABRAS...

- * La industria de los eventos nace y evoluciona en paralelo a la evolución de las empresas y el nivel de competencia de sus mercados.
- * Los eventos adquieren su máximo desarrollo dando respuesta a necesidades de comunicación complejas en entornos altamente competitivos.
- * Los actos de empresa demuestran una gran eficacia en la transmisión de valores y atributos intangibles (imagen de marca, motivación, cultura empresarial, corporativismo, ...).
- * La tendencia a una mayor segmentación de los distintos públicos objetivo está provocando un incremento progresivo del número total de eventos organizados y, en paralelo, una disminución del número medio de asistentes por evento.
- * La creciente importancia estratégica de los eventos como herramienta de marketing genera un nivel de formación cada vez mayor entre los distintos operadores del mercado.
- * El mercado camina hacia su madurez a través de la especialización. La oferta tiende a estructurarse en torno a pocas grandes agencias, consultores de comunicación y eventos y proveedores especializados en servicios “satélite”.
- * Los grandes acontecimientos sociales, deportivos, sociales o culturales (Juegos Olímpicos o Expo en el caso español) actúan como grandes dinamizadores de esta industria.

2. EVENTOS DE EMPRESA. ¿QUÉ SON? Y ¿PARA QUÉ SIRVEN?

2.1 ¿QUÉ SON LOS EVENTOS?

Eventos son aquellos actos “en vivo” organizados en función de los intereses de una organización, compañía o marca con el fin de trasladar un mensaje determinado a un público concreto para provocar un comportamiento o generar una actitud.

HITOS EN LA VIDA DE LAS EMPRESAS

Desde que nacemos, nuestra vida está salpicada de pequeños momentos extraordinarios en los que, con la excusa de un hecho cualquiera, nos reunimos con otros individuos y celebramos un acontecimiento, un evento. El bautizo, la fiesta de cumpleaños, el entierro del abuelo, el viaje de fin de curso, la despedida de soltero, la boda, la cena de Nochebuena ... los eventos son el pan nuestro de cada día.

Tanto en la vida de las personas como en la de las empresas, los eventos suponen hitos en el camino que marcan, con letras mayúsculas, las etapas de nuestra evolución. Cumplimos años y lo celebramos, nace un hijo y lo celebramos, llega la Navidad y lo celebramos incluso cuando hace mucho que no celebramos nada nos vemos en la necesidad de buscar cualquier excusa para celebrar. Y lo celebramos.

Celebramos cumpleaños y celebramos aniversarios de empresa, celebramos reuniones familiares y celebramos convenciones, inauguramos el apartamento en la playa y la nueva planta industrial, celebramos nuestro matrimonio y celebramos la fusión de dos empresas. Los eventos han existido siempre pero sólo ahora, en el mundo de los negocios, somos conscientes de su utilidad a la hora de alcanzar objetivos estratégicos de empresa.

Los eventos, suponen, ante todo, la comunicación cara a cara entre personas, la comunicación en vivo y en directo, la comunicación de ida (de emisor a receptor) y la comunicación de vuelta (de receptor a emisor). Y si los eventos ya son, en la dinámica empresarial, el pan nuestro de cada día es porque la comunicación física entre personas no es sólo la forma más primitiva de comunicación sino que, a pesar de la revolución tecnológica que estamos viviendo, sigue siendo la más eficaz a la hora de comunicar determinados mensajes.

¿Cómo podemos inaugurar una fábrica sin un acto presencial?, ¿cómo podemos motivar a una fuerza de ventas y transmitirle consignas sin reunir físicamente a sus componentes?. Hay otras soluciones que no pasan por el evento, pero está claro que, si podemos elegir, el evento será la mejor solución para la celebración de estos acontecimientos.

ACTOS DE COMUNICACIÓN, SINGULARES, EFÍMEROS, EN VIVO,...

Hay unos rasgos característicos de los eventos de empresa que los diferencian de otros acontecimientos de formato similar (conciertos, competiciones deportivas, espectáculos, ferias, viajes de empresa...). Son actos de comunicación, vienen motivados por la necesidad de trasladar un mensaje determinado a un público concreto y limitado en número. Son actos en directo (en vivo), efímeros (irrepetibles, singulares), presenciales (emisor y receptor están físicamente en el mismo espacio), colectivos (dirigidos a un grupo de personas), diseñados a medida y que cuentan con una carga de motivación que pretende activar un comportamiento determinado del público al que se dirigen.

Las personas no somos máquinas y respondemos de forma diferente a los diversos estímulos que se nos presentan. La comunicación cara a cara permite jugar, mejor que cualquier otro tipo de comunicación, con esos estímulos porque, entre otras cosas, provoca la respuesta de la audiencia de forma inmediata. Una pizca de humor a tiempo puede recuperar la atención de una audiencia que pierde interés, un vistazo al pasado puede despertar un sentimiento de pertenencia que permanecía escondido, una buena actividad en equipo puede establecer lazos de amistad entre aquellos que, poco antes, eran sólo compañeros de trabajo...

Los eventos son actos singulares, esto es, irrepetibles, únicos y sus resultados no siempre son fáciles de medir. Hay quien considera que esta dificultad supone un freno para los responsables de marketing a la hora de incluir los eventos en sus planes de comunicación. Lo que ocurre es que estamos acostumbrados a evaluar campañas de publicidad. *Spots* idénticos, audiencias y coberturas perfectamente estudiadas y fórmulas matemáticas que debidamente aplicadas nos dan la medida de la presión que tal campaña puede ejercer sobre nuestro público objetivo. Con los eventos las mismas fórmulas no funcionan,, pero podemos medir igualmente sus resultados, su retorno, tanto cuantitativa (ROI) como cualitativamente siempre y cuando, eso sí, los objetivos que se planteen estén formulados en los mismos términos de cantidad y de calidad por los que serán evaluados.

El carácter singular de los eventos lejos de ser un problema para el programador es uno de sus grandes atractivos. Hace algún tiempo participé en un proyecto en el que, a través de eventos, se presentaba un automóvil de alta gama (100.000 € por unidad) a sus potenciales clientes. Se trataba de vender coches muy buenos y muy caros a un público de alto poder adquisitivo al que cuesta motivar para asistir a un evento. A ese tipo de gente no se la puede atraer con el “cebo” de un evento elegante, la comida más selecta o los hoteles más caros, están acostumbrados a todo ello. A este tipo de público sólo lo podremos captar si explotamos al máximo el concepto de singularidad, si lo que le ofrecemos le hace pensar que, o asiste al evento, o nunca más tendrá la oportunidad de vivir algo que le apetece y que no se puede conseguir con dinero. En nuestro caso, el gancho del evento fue un espectáculo diseñado

especialmente para la ocasión a cargo de una renombrada estrella del flamenco español en un entorno arquitectónico tan espectacular como excepcional. Y funcionó, funcionó muy bien, se vendieron coches y, efectivamente, ninguno de la media docena de actos programados fue igual que los otros, todos fueron distintos, todos singulares y todos cumplieron sobradamente sus objetivos.

Esta singularidad, este especial atractivo del directo como forma de comunicación ha hecho que los eventos, hoy en día, vayan mucho más allá de las tradicionales convenciones de ventas, las inauguraciones o las presentaciones de producto. Hoy se está vendiendo a través de eventos, se están aprovechando los aniversarios de empresa para proyectar hacia el entorno la imagen de la compañía e incluso se realizan grandiosos espectáculos de calle para generar un hecho noticiable a partir del cual promocionar determinados productos. Y esto no ha hecho más que empezar.

2.2 ¿PARA QUÉ SIRVEN LOS EVENTOS?.

La empresa actual está en contacto constante con sus clientes, proveedores, prescriptores, personal interno, distribuidores y todos aquellos agentes internos o externos que, de algún modo, están relacionados con el negocio (lo que en inglés llaman *stakeholders*). La comunicación que se establece con todos ellos de forma deliberada tiene, por lo general, carácter informativo o persuasivo. Para las comunicaciones de carácter informativo, funcionan perfectamente los canales tradicionales como las reuniones de trabajo, las circulares informativas o las telecomunicaciones (teléfono, redes sociales, e-mail,...) que constituyen un medio eficaz y de bajo coste. Las comunicaciones de carácter persuasivo son otro cantar.

COMUNICAR PARA PERSUADIR

Dice el diccionario que persuadir supone 'inducir a uno con razones a creer o hacer una cosa' y esto mediante una llamada o un whatsapp no es fácil. La persuasión implica que a partir de la emisión de un mensaje, se ejerza un efecto calculado sobre el comportamiento o la actitud de aquel que recibe tal mensaje. Este tipo de comunicación es el que protagoniza la mayor parte de actos de empresa. Incluso los eventos que formalmente se definen como informativos, están concebidos como actos de persuasión. No sólo persiguen transmitir un mensaje, sino provocar una determinada respuesta de la audiencia. Si no fuera así probablemente el evento no sería necesario.

Entonces, si los eventos pretenden persuadir del algún modo a un grupo humano perfectamente definido ¿cuáles son los principales objetivos de aquellos que utilizan los eventos como herramienta de comunicación?

La motivación: La motivación, el deseo de ir en una determinada dirección para alcanzar un objetivo, es un concepto subjetivo muy ligado al estado anímico de las personas. A través de un evento se pretende alterar ese estado de forma controlada, lo que supone actuar sobre la actitud o la predisposición del público para que, una vez terminado el acto, tienda a actuar de una forma previamente definida de forma totalmente consciente y voluntaria. Todos los eventos cuentan con un importante componente motivacional.

El corporativismo: El sentimiento de pertenencia a un colectivo. Los eventos siempre explotan la conciencia de grupo de su audiencia. El aprovechamiento de los factores comunes que caracterizan al público facilitan su identificación con el grupo y la influencia del grupo facilita la persuasión.

La formación: El aprendizaje como misión principal de un evento. Nuevas técnicas, nuevos productos, reciclaje y puesta al día de conocimientos, trabajo en equipo....

La notoriedad y el recuerdo: Los eventos de empresa son especialmente eficaces cuando lo que se quiere es transmitir una información de forma memorable, notoria o espectacular (presentaciones de producto, entregas de premios, aniversarios de empresa, actos protocolarios, etc.). En algunos casos, la organización de un gran acto es el paso imprescindible para transformar un hecho noticiable en noticia, para que una información de interés se convierta en un hecho relevante acreedor de la atención de los grandes medios de comunicación on y off line (que serán, en este caso, los que darán una buena medida de la rentabilidad de la acción).

En definitiva, los eventos venden. Venden productos, ideas, puntos de vista, imágenes, interpretaciones de la realidad, objetivos, estrategias y consignas de todo tipo. A través de los eventos se vende la imagen de la compañía y la de las personas que la dirigen. Si se establece una buena conexión con la audiencia, si los mensajes son claros y creíbles, el evento será un éxito, alcanzará aquellos objetivos para los que se planteó y se habrá puesto la primera piedra de un futuro probablemente mejor.

“VENDER” PERSONAS

Una de las peculiaridades de los eventos es que constituyen ocasiones excepcionales en las que los representantes de la empresa, sus ejecutivos, se presentan en público. Desarrollar una ponencia, moderar un debate o liderar una actividad, da la oportunidad a estos influyentes personajes de la compañía de presentarse físicamente ante el público, de que del conocimiento abstracto de un nombre asociado a un cargo se pase a un nivel de conocimiento más íntimo del directivo, un conocimiento físico. Su forma de hablar, su manera de moverse, el lenguaje utilizado, el tono o su apariencia física pasarán, desde ese momento, a formar parte de la información que la audiencia retiene sobre la persona y esa información

contribuirá de forma determinante a construir una imagen más certera de cómo es. Por ello, los eventos también venden personas y personalidades, venden competencia profesional y pueden utilizarse de forma eficaz para acercar la empresa a sus empleados, a sus clientes o a sus prescriptores mediante una simple identificación con los ejecutivos que la lideran. En incontables ocasiones se utiliza un acto de empresa como escaparate de lujo para presentar a un directivo recién incorporado y romper aquellas barreras que sin el contacto físico son muy difíciles de superar. Utilizar un acto para introducir a alguien nuevo en la organización provoca que la persona se imponga al cargo que ocupa, al rol que le toca interpretar en la organización, que aquellos que lo ven por primera vez conozcan antes los rasgos personales del debutante (con sus imperfecciones físicas, con su carácter, con su forma de hablar,...) que los profesionales y que, por tanto, en el momento en que se emitan juicios de valor estos sean, cuanto menos, más ajustados a la realidad y no dependan tanto de los estereotipos que genera un cargo determinado.

También es cierto que dado el carácter extraordinario de los eventos y la habitual presencia de los más altos directivos de la compañía, en muchos de ellos algunos ejecutivos ven una oportunidad de lucimiento personal y preparan sus intervenciones pensando más en el rendimiento personal que pueden obtener que en el objetivo último del evento. ¡Mucho cuidado! El directo, más adelante abundaremos en el tema, puede ser un gran trampolín personal pero también la fosa en la que descansen, para siempre, las aspiraciones de los arribistas de medio pelo. La comunicación en vivo no admite segundas oportunidades y así como podemos construir una imagen personal positiva y sólida a ojos de nuestra audiencia, también podemos caer en el más absoluto de los descréditos si no actuamos con sentido común, intentamos parecer quien no somos, mentimos o despreciamos a quien sin duda, consciente o no conscientemente, nos juzgará: el público.

PÚBLICO CAUTIVO Y EXPECTANTE

Este mundo de los actos en vivo, de los *shows* de empresa, de la mezcla del ocio y el negocio, de la diversión y el trabajo, es un mundo extraordinario en su sentido más estricto. Cualquier evento es extraordinario aunque se trate de una convención trimestral de ventas, de la enésima presentación de un producto o de la tradicional cena de Navidad. Y lo es porque el público lo percibe así. Y lo percibe así porque por muy habitual que sea el acto en cuestión, siempre supone una alteración de la actividad cotidiana, del día a día y su condición de acto en vivo y presencial hace que, de un modo u otro, todo asistente a un evento participe activamente de algo que se construye mientras sucede, algo que no existe hasta que ocurre, de un hecho irrepetible y singular. Un acto extraordinario.

Este carácter extraordinario de los eventos genera dos circunstancias que facilitan la comunicación.

Por una parte el público al que nos dirigimos está expectante, ¿qué va a suceder?, ¿quién va a intervenir?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?. Aprovechar la actitud receptiva de la audiencia será uno de los factores críticos de éxito de la organización del evento.

La segunda circunstancia a la que me refería es el hecho de tener al público cautivo. Si están en nuestro acto no están en ningún otro lugar (es una obviedad muy importante) y no tienen más remedio que participar de aquello que les ofrecemos, eso sí, si somos capaces de conseguir que, por un rato, dejen de atender a sus dispositivos electrónicos si el evento no lo requiere.

La combinación de todos estos factores, carácter extraordinario de los eventos y público cautivo en actitud receptiva, provoca una situación ideal para el acto de comunicación. A partir de aquí si construimos bien el mensaje y lo transmitimos de la forma adecuada nuestras posibilidades de éxito se multiplican por mil.

LOS EVENTOS COMO CREADORES DE IMAGEN

Crear o modificar la imagen de marca de un producto o de una empresa supone actuar sobre los mecanismos que influyen en la percepción del público al que se dirige tal marca. Y no sólo eso, se trata además de influir en dicha percepción de forma que los valores o atributos que transmita dicha marca se ajusten a aquellos que queremos que nuestro consumidor perciba y no a otros. No es fácil, estamos ante el paradigma del mensaje complejo, un mensaje difícil de verbalizar y que es el resultado de múltiples factores eminentemente subjetivos y nada fáciles de controlar.

Los eventos, en tanto que son herramientas capaces de transmitir mensajes complejos, son especialmente útiles a la hora de transmitir los valores de una imagen de marca.

¿Por qué Nike o Adidas organizan periódicamente *shows* deportivos donde deportistas famosos y público comparten cancha?-¿Por qué Red Bull patrocina deportes de riesgo o grandes aventuras? ¿Por qué las grandes marcas organizan eventos culturales que, en apariencia, poco tienen que ver con su negocio?.

Porque los eventos transmiten mucha información sobre la marca o sobre la empresa que los organiza. Información que el público retiene y que pasa a engrosar ese archivo de percepciones intangibles que conforma, en la mente del consumidor, la imagen de marca.

Un caso ejemplar en el uso de eventos como “constructores” de imagen de marca de un producto, los constituyen las empresas de perfumería. El proceso de compra de fragancias, es un proceso muy irracional en el que la imagen de marca juega un factor determinante. De ahí, que las grandes empresas de cosmética y perfumería del mundo apoyen sus productos

con marcas que son mucho más que un nombre comercial. Marcas alrededor de las cuales se construye un mundo del que emanan valores y atributos cuyo último objetivo es hacer deseable el producto a ojos de sus consumidores potenciales.



LOS EVENTOS Y LAS MARCAS DE LUJO

Hablando de productos de lujo, hay medios que consumen imagen y otros que la generan. La TV y los mass media tradicionales son, en muchos casos imprescindibles en nuestra comunicación pero no aportan valor a nuestros productos sino al contrario, desgastan su imagen por aparecer en bloques publicitarios que, lógicamente, no discriminan entre marcas exclusivas y productos de gran consumo. Los eventos en cambio generan imagen. Nuestras grandes marcas de fragancias (Carolina Herrera, Nina Ricci, Paco Rabanne, Victorio & Lucchino, Antonio Banderas,...) se apoyan en nombres de personalidades que añaden mucho valor a la marca. De uno u otro modo, cuando se habla de Victorio y Lucchino también se habla de nuestra marca y cuando organizamos un desfile de Carolina Herrera en París o un evento benéfico con Antonio Banderas en Estados Unidos estamos vendiendo alta costura y colaborando en una causa noble, por supuesto, pero también estamos potenciando aquellos atributos que nos interesa asociar a nuestras marcas.

Conforme una marca es más cara, más exclusiva y prestigiosa, más importante debe ser la inversión en eventos respecto al total del presupuesto de comunicación.

**Carlos INIESTA. Expresidente de FRAGANCES & PERSONAL CARE de
PUIG BEAUTY & FASHION (España)**



¿EVENTOS CON FINES PUBLICITARIOS?

Los actos de empresa aún siendo herramientas muy versátiles y eficaces no son omnipotentes. Hay cosas que no se pueden hacer, no conviene hacerlas o es escandalosamente caro hacerlas a través de eventos. En los eventos, el coste por impacto (por contacto efectivo con cada uno de nuestros interlocutores objetivo) es muy alto. Cuando el mensaje a comunicar se dirige a un público muy numeroso, el coste del evento se dispara y su rentabilidad, en consecuencia, baja. La publicidad convencional y las grandes redes sociales permiten dirigirse a un público masivo fácil de segmentar, de cuantificar y de analizar en términos de coste. Para el lanzamiento de un nuevo producto, por ejemplo, necesitamos asegurar un nivel de conocimiento previo por parte de nuestro público objetivo que refuerce su primera

distribución y provoque las primeras ventas. Una campaña de comunicación bien gestionada puede garantizar esto de forma casi matemática.

Esta es la principal razón por la que los eventos no se utilizan como herramienta publicitaria masiva en gran consumo ya que difícilmente se puede rentabilizar el inmenso coste que supondría organizar eventos dirigidos a millones de consumidores potenciales.

Pero la comunicación no es una ciencia exacta y como tal, afirmar o negar de forma tajante un argumento cualquiera implica el riesgo de equivocarse porque, si bien es cierto que es difícil que una empresa de gran consumo base su estrategia de comunicación en una campaña de eventos, también lo es el hecho de que un buen evento puede desencadenar una corriente de simpatía hacia la marca, viralizar masivamente su mensaje en redes sociales y allanar el camino a una más efectiva campaña de publicidad convencional. Pero aún hay más. Los grandes creativos publicitarios han descubierto que reproducir en su comunicación un evento, genera un efecto de empatía en el público que permite transmitir eficazmente potentes estímulos emocionales que, de otra forma, son difíciles de provocar. Y si las emociones son capaces de condicionar comportamientos (más adelante hablaremos ampliamente del tema), las comunicaciones publicitarias que reproducen eventos, también.

El 14 de octubre de 2012, el paracaidista austríaco Felix Baumgartner, saltaba desde un globo aerostático y una altura de 39.000 metros sobre el desierto de Roswell (Nuevo México-EEUU) en el marco del proyecto Red Bull Stratos. El evento, presenciado in situ por unos cientos de periodistas, científicos y curiosos, obtuvo más de 300 millones de visualizaciones en youtube (más de 8 millones lo siguieron en directo), proporcionó al patrocinador 140 mil fans en Facebook y 235 mil seguidores en Twitter, se convirtió en una de las más impactantes campañas de marketing de todos los tiempos y en uno de los mayores acontecimientos deportivos de ese año. Y todo a partir de un evento. No está nada mal.



EL CASO DE LA ESTATUA VESTIDA CON JEANS

Hace algunos años llamó a mi agencia una empresa de confección de ropa dispuesta a romper moldes y provocar una auténtica convulsión en las calles de las principales ciudades de España. Se proponía, para presentar su nueva colección primavera-verano, hacer algo que por noticiable apareciese en todas las redes sociales, periódicos del país y noticiarios de televisión y que provocase una auténtica peregrinación popular hacia los puntos donde se celebraba el evento en cada ciudad. Un briefing abierto a la creatividad, de esos que motivan a todo el equipo, de los que hacen verdadera ilusión. Propusimos una campaña

basada en vestir con prendas vaqueras algunos de los más emblemáticos monumentos de nuestro país (desde la estatua de Colón en Barcelona a la Cibeles en Madrid). Como contrapartida, debíamos financiar la restauración o mantenimiento de esos monumentos durante un periodo de tiempo determinado. Era una campaña notoria, efectista, noticiable y muy fotogénica pero, obviamente, no era barata. El proyecto entusiasmó pero el cliente, que decía disponer de presupuesto suficiente, se echó atrás con el argumento de que tal acción costaba casi tanto como una campaña convencional de publicidad, y era verdad. Lo que no había descubierto el cliente aún era que una campaña como la propuesta, si se viralizaba como era previsible, iba a tener un impacto muy superior al de cualquier campaña tradicional comparable. Al final Colón y La Cibeles se quedaron sin poder lucir sus nuevos jeans, una verdadera pena.

Proyecto creado por el autor



2.3. TIPOS DE EVENTOS

¡Qué difícil es intentar clasificar los eventos cuando, por propia definición todos son singulares, todos son extraordinarios y todos se gestan a medida de objetivos de comunicación diferentes! Pero hay que intentarlo y aún asumiendo el riesgo de poner fronteras donde no las hay, la primera gran división que puede hacerse es la que atañe a la relación de la empresa con el público al que se dirige el acto, esto es, actos internos y actos externos.

ACTOS INTERNOS

Aquellos que convocan a personal de la propia compañía o a un público estrechamente vinculado a la misma: convenciones de ventas, presentaciones de producto, convenciones de proveedores, eventos conmemorativos (comidas o cenas de Navidad, aniversarios de empresa,...), jornadas de puertas abiertas,...

Son actos de carácter más “familiar”, el tono y el lenguaje utilizados dan por supuesta la relación existente entre público y empresa y permiten lanzar mensajes más complejos mediante un tipo de comunicación más informal.

LA IMPORTANCIA DE CUIDAR A LA “ FAMILIA ”

Todos conocemos alguna empresa en la que la dirección ningunea a sus empleados. No circula más información que la estrictamente necesaria para el día a día, el personal no participa de ninguna de las decisiones importantes del negocio y difícilmente se reconoce el trabajo bien hecho porque se supone que tal es la obligación de cada uno, independientemente de las dificultades que comporte o de la importancia del esfuerzo realizado.

En muchos casos, esta sensación de abandono que percibe el personal nada tiene que ver con las intenciones de los directivos de la empresa ni con su cultura empresarial. En la mayoría de ocasiones, es el resultado de una política errónea de comunicación interna.

Cualquier compañía necesita comunicarse con su entorno para alcanzar sus objetivos.

Clientes, consumidores, prescriptores o distribuidores son vitales para el crecimiento y sin ellos el negocio pierde todo sentido pero, ¿qué hay del entorno inmediato?, ¿qué hay de aquellos que forman parte de la empresa, la han hecho crecer y la hacen funcionar cada día desde sus respectivas responsabilidades?.

La empresa es como una familia, los lazos establecidos son fuertes pero, aún así, deben cuidarse las formas. Las empresas, como las familias, también pueden romperse.

Aprovechemos las ocasiones que el calendario laboral permite para comunicarnos con el personal de nuestra empresa, nuestra otra familia. Aprovechemos la cena de Navidad para informar de cómo ha ido el año que termina, de los principales objetivos del año venidero y de los esfuerzos que exigirá. Organicemos pequeños actos (actos breves, en la propia empresa, sin la pomposidad de los grandes eventos) en los que los distintos departamentos puedan ver reconocida su labor y compartir los objetivos últimos de la compañía. Busquemos ocasiones para hacer participar al personal de los éxitos de la empresa porque, cuando vengan malos tiempos, habremos establecido unos lazos de complicidad que nos permitirán pedir un esfuerzo suplementario para superar tal coyuntura.

Por monótono que sea un trabajo o por mal pagado que se perciba, uno siempre se encuentra mejor si se siente valorado en su labor, si se siente participe de un gran proyecto y se reconoce como parte de un equipo. Por último, no debemos olvidar que ese personal que está a pie de máquina en la fábrica o ante un ordenador en un despacho también consume, tiene familia y amigos, dispone libremente de su tiempo de ocio y puede, por tanto, aportar información muy valiosa para el propio desarrollo de nuestro negocio. Aprovechémosla.

ACTOS EXTERNOS

Son los que se dirigen a un público ajeno a la compañía (prescriptores, consumidores, público general, prensa o influencers, autoridades, ...). Son actos más formales y con mensajes de carácter más superficial debido a un público, en general, más heterogéneo. En la forma mantienen un tono de moderación y ortodoxia. Moderación y ortodoxia no deben confundirse con protocolo o seriedad ya que también las grandes fiestas promocionales de bebidas alcohólicas o de productos para adolescentes, por poner dos ejemplos, son actos externos en los que moderación y ortodoxia suponen, simplemente, la utilización de un lenguaje que no “agrede” al público al que se dirige el evento sin que ello suponga poner límites el nivel creativo del acto.

Una segunda gran división posible a la hora de clasificar los eventos viene dada por su periodicidad. De este modo pueden establecerse dos categorías, eventos habituales y eventos excepcionales.

EVENTOS HABITUALES

Aquellos eventos de carácter recurrente que una compañía realiza como parte de su política habitual de comunicación. Actos que, con diferentes objetivos y dirigidos a públicos distintos, forman parte de la cultura comunicacional de la empresa: convenciones anuales de ventas, convenciones de clientes, celebraciones de Navidad, fiestas promocionales, ...

EVENTOS EXCEPCIONALES

Aquellos que se convocan a partir de necesidades de comunicación no habituales. Responden a este perfil los aniversarios de empresa (no se celebran todos los aniversarios sino sólo aquellos “redondos”, 10, 20, 25, 50 años...), las presentaciones de producto, las inauguraciones, los actos protocolarios,...

Podríamos hacer otras muchas clasificaciones para intentar categorizar los eventos, por objetivos (motivacionales, comerciales, de formación, de imagen...), por formato (fiestas, reuniones, actos protocolarios,...), por departamento al que se adscriben (comerciales o de marketing, de recursos humanos, de relaciones públicas,...) pero teorizar ayuda sólo hasta un punto, aquel en el que la teoría acaba siendo más difícil de entender que la descripción de la realidad. Vamos a ello.

LAS MIL CARAS DEL EVENTO

Convenciones de ventas, aniversarios de empresa, inauguraciones, fiestas, jornadas de puertas abiertas, presentaciones de producto, exposiciones, road shows, conferencias, workshops, entregas de premios, homenajes, ... la forma que pueden tomar los eventos es múltiple e intentar citarlas todas es poco menos que imposible. Cada público, cada mensaje, cada empresa, cada objetivo hace de cada evento algo diferente que huye de clasificaciones estandarizantes porque en eventos todo es a medida, nada es estándar.

Por ello voy a tratar aquellos eventos que son más usuales en el mundo de la empresa, aquellos con los que es más habitual enfrentarse y que tienen unas características diferenciales que los hacen fácilmente identificables.

Convenciones de ventas

Convenciones de ventas son aquellos eventos de empresa que reúnen a los representantes de la fuerza de ventas de una compañía. Las convenciones de ventas combinan contenidos puramente profesionales con actividades de relación entre los asistentes y son, con diferencia, el evento de empresa más habitual. Generalmente se convocan al final de un ejercicio y sus objetivos de comunicación van desde la información y análisis de los resultados obtenidos al planteamiento de objetivos para el siguiente ejercicio, acciones a realizar y consignas de interés comercial. Todo ello aderezado con una fuerte carga motivacional.



UNA CONVENCIÓN DE VENTAS ES....

...Una oportunidad única para comunicarse con la red de ventas. Una oportunidad única para desarrollar una comunicación precisa con un feed-back claro. Se trata de explicar a los asistentes dónde está la empresa, dónde quiere llegar y cómo va a hacerlo. Es muy importante que cada uno de los asistentes conozca su contribución y las posibilidades de futuro dentro de su empresa. Seamos claros, directos y concretos.

...Una ocasión inmejorable para motivar a la red de ventas. La motivación se logra haciendo que cada uno de los componentes del equipo comercial se sienta imprescindible. Planteemos esos días como un regalo dirigido a ellos y no pensemos tanto en los gustos de los organizadores. Que se note que va por ellos.

... El momento adecuado para crear actitudes positivas en el equipo y consolidar su mentalidad de liderazgo. No basta con que hayan entendido la estrategia empresarial o los objetivos para el presente año. Lo verdaderamente necesario es pasar a la acción, asumiendo los cambios que sean necesarios para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa. Es fundamental que cada uno se sienta líder y quiera “salir al mercado a morder”.

...El entorno ideal para generar un clima de confianza y un sentimiento de orgullo de pertenencia a la empresa Las convenciones son un punto de encuentro para toda la compañía y suponen una oportunidad inmejorable para estrechar lazos, averiguar en qué trabajan otras áreas de la empresa, ampliar la visión del negocio y convivir. Pero su efecto no debe ser tan efímero como la propia convención.

Vivimos en un entorno colaborativo, donde los logros se construyen cada día más, entre todos. Implicar, escuchar y responder es el paradigma actual para conseguir los objetivos de implicación personal con los resultados y el reconocimiento de pertenencia. Unir la experiencia en vivo y las herramientas digitales nos resulta imprescindible.

Este espíritu corporativista que generamos lo tenemos que mantener en el tiempo y, si es posible, ligarlo a otras acciones a lo largo del ejercicio, como planes de incentivos, para que el impacto y la motivación se mantengan a lo largo de todo el año.

A partir de estos principios tenemos que trabajar en función de la situación particular de cada compañía. Si sabemos hacerlo, el resultado nos sorprenderá. Seamos valientes a la hora de plantear convenciones de ventas menos técnicas y más integradoras y motivadoras. Los datos se pueden transmitir tanto en una convención como a través de la intranet u otros medios de comunicación interna, la motivación o el sentimiento de pertenencia no.

Oscar SANTIAGO. Director general de MACGUFFIN



Presentaciones de producto

Son aquellos eventos mediante los cuales una compañía da a conocer un nuevo producto a un grupo determinado de personas.

Es posible (y muy habitual) que un mismo producto se presente en actos distintos a distintos tipos de público: personal interno, prescriptores o líderes de opinión, clientes, consumidores, público en general y medios de comunicación.

Las presentaciones de producto dirigidas a la propia fuerza de ventas se inscriben, en muchas ocasiones, en el marco de una convención de ventas.



INNOVACIÓN, TRANSGRESIÓN Y GRANDES EMOCIONES PARA LA PRESENTACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO

Scania, empresa mundial fabricante líder de camiones pesados y autobuses, realizó el lanzamiento oficial en España y Portugal de la nueva generación de camiones Scania. Un evento innovador coincidiendo con un hecho tan memorable como la celebración del 125 aniversario de la compañía.

El lanzamiento de la nueva generación de vehículos Scania tenía que ser algo innovador como innovador era el producto que se pretendía presentar al público. Un evento que transmitiese los valores de la marca (innovación, pasión, seguridad, cuidado medioambiental y orientación a las necesidades del conductor), que generase un recuerdo duradero en los asistentes y reforzase, aún más si cabe, su imagen de marca líder del mercado mundial.

En ese marco del 125 aniversario de Scania creamos, en Madrid Caja Mágica, un recorrido emocional alrededor de la historia de la marca hasta nuestros días, hasta el nacimiento de

esa nueva generación que se presentaba mediante una puesta en escena repleta de innovación y efectos técnicos espectaculares.

Para ello, creamos 3 escenarios diferentes donde los invitados se encontraron con una retrospectiva de sus productos (camiones) en una gran exposición.

Para realizar la aparición del nuevo modelo entregamos al público una pulsera corporativa de led programada por radiofrecuencia que hacía participe a la audiencia en una parte fundamental del espectáculo que estaba viviendo.

Tras la intervención inicial del máximo ejecutivo de la Scania Iberia, se inició un vídeo mapping que envolvía al público (270º) con la historia de estos 125 años mientras la música clásica en vivo de Phillipe Rombi, acompañado por más de 30 músicos, sumergía en un ambiente de emoción intensa a todos los asistentes.

El momento cumbre de la presentación fue un espectáculo inédito para cuantos llenaban el recinto. Desde una altura de 41 metros, irrumpía en escena un elemento audiovisual de gran dimensión (y más de 11 Tm de peso) que escondía, envuelto en una gran pantalla de led, el nuevo producto.

Tras depositar en el suelo tan especial “regalo”, la música volvió a llenar de emoción el momento pero, esta vez, mediante una fusión de Vivaldi y Rock a cargo de la violonchelista croata Ana Rucner.

La elevación de ese singular “envoltorio” de pantallas desveló el nuevo producto y, cuando parecía que el espectáculo había llegado a su cénit, el resto de pantallas que envolvían la escena se abrieron para dejar paso a seis camiones adicionales que completaban la escena creando un espectacular bodegón de la nueva gama presentada. Efectos de viento, olores de naturaleza, nieve artificial y fuegos artificiales fríos, completaban la escena activando en el público sus cinco sentidos.

En definitiva, diseñamos un espectáculo visual de un alto contenido emocional que consiguió reforzar el vínculo personal de los asistentes con la marca. Un evento tecnológico e innovador en el que, además, se dieron a conocer todas y cada una de las cualidades del nuevo producto. La excelente valoración final por parte del cliente y de los invitados se vio reforzada por la importantísima repercusión en prensa conseguida tanto en España como en Portugal. Innovación, transgresión y grandes emociones, esos fueron los principales ingredientes de la fórmula desarrollada para Scania, una fórmula que satisfizo, con holgura, todas las expectativas previas.

**Estrella Díaz Morgado.
Directora Eventos Staff Grupo**



Road Shows o eventos itinerantes

Los Road Shows, Road Tours o eventos itinerantes, son eventos en gira que aprovechan las importantes economías de escala que se producen como resultado de organizar el mismo evento de forma consecutiva en varios lugares diferentes. Excepto los materiales fungibles y las infraestructuras fijas, la mayoría de recursos que conforman los Road Shows se reutilizan en todos los eventos de la gira, lo que rebaja de forma sensible el coste por evento realizado. Su diseño está condicionado por su necesaria adaptabilidad a todos los espacios visitados. Los Road Shows se utilizan muy a menudo como medio para la presentación de productos o de campañas promocionales dirigidas al consumidor final. Su versatilidad hace de este especial formato de evento una herramienta muy útil a la hora de comunicar un mismo mensaje a colectivos de muy diferente tamaño distribuidos en zonas geográficamente alejadas unas de otras.



EVENTOS ITINERANTES: FACTORES CLAVE

Debemos distinguir entre dos tipos de eventos itinerantes en función de su público objetivo: eventos dirigidos al consumidor final (eventos abiertos) y eventos dirigidos a personal interno u otros públicos relacionados con la empresa (eventos por invitación).

El Road Show o Road Tour dirigido al consumidor final hace posible que el público interactúe físicamente con el producto, perciba sus beneficios, lo deguste si es el caso, y experimente sus beneficios de manera tangible. En este caso debemos tener en cuenta algunos factores clave:

- * Utilizar recursos locales con el fin de eliminar costos altos en transportes, viajes, mensajería, ayudantes, promotores y personal técnico.*
- * Seleccionar los lugares más adecuados para llevar a cabo el evento, de fácil acceso y, sobre todo, que sean conocidos y visitados por el mercado que se pretende alcanzar. Por ejemplo: los centros comerciales son ideales para campañas de productos electrónicos, juegos de vídeo, telefonía celular u otros productos que la gente no suele contratar o comprar por impulso. En los centros comerciales el consumidor dedica más tiempo a sus compras y está más predispuesto a conocer nuevas ofertas. Para productos que se adquieren por impulso son muy adecuadas las degustaciones o demostraciones en tiendas de autoservicio.*
- * Que el stand o módulo utilizado exhiba de la manera más notoria y vistosa posible los productos o servicios presentados, esto es, un stand abierto, que no limite su área de*

influencia y que cuente con un logotipo bien visible de la marca, sobradamente iluminado y acompañado de un texto que resuma los beneficios del producto presentado.

- * Hay que considerar si el stand se encontrará o no a la intemperie y evaluar la resistencia necesaria de sus materiales.*
- * Evaluar la afluencia al stand por tramos horarios. Esto nos permite maximizar la rentabilidad de nuestra acción evitando horarios de baja circulación de público (con el consiguiente ahorro en costes) y concentrar nuestros esfuerzos en aquellos horarios más rentables. Los Centros Comerciales, por ejemplo, multiplican su afluencia de público por la tarde.*
- * Establecer la logística adecuada de transporte de materiales entre cada ciudad, teniendo en cuenta contratiempos, carreteras, accesos, distancia entre ciudades, limitación en los horarios de circulación, carga y descarga, etc., con el objetivo de cumplir con los tiempos establecidos de montaje y respetar los horarios que se otorgan para la instalación.*
- * Considerar los periodos vacacionales ya que pueden influir negativamente en la cantidad de gente que visita nuestro stand. Durante estos períodos deben tenerse en cuenta las localidades que reciben al público desplazado, es decir, playas o lugares turísticos, que pueden representar magníficas localizaciones para la acción.*
- * Establecer alianzas estratégicas con cadenas de autoservicio, universidades u otras instituciones para agilizar la instalación y permisos de acceso en cada ciudad.*
- * Incluir en el itinerario algún acto deportivo o de entretenimiento a manera de patrocinio, por ejemplo: Serie Cart, Cirque Du Soleil, etc., que facilite la comunicación de la acción y la identifique con un evento de prestigio afín a la marca.*
- * Que el concepto creativo o mensaje a comunicar sea coherente con la campaña publicitaria que se esté llevando a cabo en medios masivos (si la hay) para que el road tour complemente el ciclo de comunicación y refuerce la promesa básica del producto.*

Si el Road Tour se diseña como evento interno (convención de ventas, presentación de producto, convención de proveedores o distribuidores, evento conmemorativo,...) hay algunos condicionantes que debemos respetar y que lo diferencian de aquellos eventos dirigidos al consumidor final:

- * Convocar el evento entre semana, nunca en lunes o viernes, para lograr la máxima asistencia en cada ciudad.*
- * Que el recinto sea un lugar u hotel céntrico y de fácil acceso para el público convocado.*
- * Realizar una agenda de evento breve.*

- * Si se trata de una presentación de producto a clientes, proveedores o distribuidores, debemos contar con un Show Room del nuevo producto para que nuestro público interactúe con él.*
- * Considerar algún cóctel o show al final del evento que vaya en función del producto.*
- * Utilizar un concepto creativo fácil de entender y de aplicar en todos los elementos del evento: invitación, escenografía, materiales, señalización... Todos estos materiales deben poderse utilizar en cada ciudad del Road Tour de la misma forma.*

Claudia SUÁREZ. Directora General de 360 GRADOS (México)



Jornadas de puertas abiertas

Evento en el que la empresa abre sus instalaciones a públicos distintos a la plantilla habitual para que visiten una parte o la totalidad de las instalaciones de la compañía.

El público al que se dirige este tipo de actos puede variar en función del objetivo del evento siendo habitual la convocatoria de familiares de trabajadores, medios de comunicación, clientes o proveedores con motivo de un aniversario especial de la empresa, la puesta en marcha de una nueva línea de producción, la remodelación de las instalaciones, etc.

Los objetivos por los que se convoca una jornada de puertas abiertas son, por norma general:

- Aumentar la lealtad de la plantilla haciendo partícipes a sus familiares de los objetivos de la empresa y de la función que en ella realizan sus trabajadores.
- Dar a conocer procesos de producción innovadores.
- Cambiar la actitud del entorno ante procesos de producción “conflictivos” (contaminantes, ruidosos,...).
- Obtener cobertura mediática



LA RELACIÓN EMPRESA-EMPLEADO-FAMILIA

Cuando una empresa pretende fidelizar a sus empleados no debe perder de vista que ellos pasan la mayor parte de sus vidas dentro de la Compañía. Se levantan, desayunan, saludan a su familia y van a trabajar, regresan cansados, comparten un pequeño momento, cenan y van a dormir.

Lo más importante para cualquier persona es su entorno familiar. Por este motivo, a la hora de pensar en acciones de fidelización de empleados, las empresas deben tener muy en cuenta la opinión y el bienestar de las familias de su personal.

Para lograrlo existen diferentes alternativas, entre las cuales se destacan las Jornadas Outdoor. Este tipo de eventos está totalmente enfocado a conseguir la integración entre los empleados y sus familias y las empresas para las que trabajan. Algunos ejemplos son: Family Day, Día del Niño, Festejos de Aniversarios, Nuestros Hijos nos Visitan, etc.

Family Day: jornada al aire libre que mezcla juegos integradores con espectáculos, una buena comida y diversión. El protagonista del acto es la familia y puede celebrarse tanto en las instalaciones de la empresa como en otro espacio cercano seleccionado para tal fin.

Día del Niño: paseos, salidas al teatro, algún parque de diversiones, museos,... todas las acciones están coordinadas por profesionales que aportan al acto un toque distintivo. El protagonista absoluto del evento es el niño.

Nuestros Hijos nos Visitan: actividad donde se invita a los hijos del personal a conocer las instalaciones de la empresa donde trabajan sus padres y a pasar un día con ellos. Se programan actividades específicas para los niños (talleres literarios, de pintura, juegos, shows, fotos con sus padres, etc.) en el mismo lugar donde sus padres trabajan. Con este evento se pretende que los niños conozcan, de la mano de sus padres, el lugar donde éstos realizan su labor profesional y se familiaricen con él.

Todas las actividades que se realicen al respecto no deben perder de vista el objetivo principal de este tipo de eventos: “Hacer sentir a la familia que es parte importante de la empresa”.

Diego A. FELDBERG. Director de DAFING GROUP (Argentina)



Actos protocolarios

Son aquellos eventos de empresa caracterizados por la presencia de autoridades y marcados por su solemnidad, independientemente de cuáles sean sus objetivos de comunicación. Los actos protocolarios más característicos son las inauguraciones, las colocaciones de primeras piedras y las visitas de autoridades a las instalaciones de la empresa. El hecho que justifica el evento (un aniversario, la inauguración de una nueva fábrica,..) junto con la presencia de autoridades generan el hecho noticiable necesario para provocar el interés de los medios de comunicación. El nivel de difusión del evento a través de los medios periodísticos y redes sociales proporciona una medida de la rentabilidad de la acción. En general, los actos protocolarios con presencia de prensa buscan, a parte de la repercusión del evento entre el público general, el reconocimiento de las propias autoridades a la labor desarrollada por la empresa (objetivo relacional).



EL PROTOCOLO Y LOS ACTOS INSTITUCIONALES

Los eventos institucionales, aquellos que cuentan con la presencia de altos representantes de los distintos órganos de gobierno de un país, constituyen una categoría perfectamente diferenciada dentro del mundo de los eventos. Dentro de esta categoría, los actos que se realizan son muchos y de diversa índole aunque lo más habituales son las aperturas o clausuras de congresos internacionales, las inauguraciones de plantas industriales y los eventos que convocan las diferentes embajadas del país. Dadas las especiales características de los asistentes a estos actos, el ceremonial y el protocolo, adquieren una especial relevancia y condicionan totalmente la forma del evento.

El protocolo no es más que un conjunto de formalidades que deben cumplirse en los actos públicos o institucionales con presencia de autoridades. Es una fórmula que salvaguarda la imagen de los representantes institucionales y de las propias instituciones garantizándoles un tratamiento adecuado independiente del contenido del acto a realizar y de su localización geográfica.

En los grandes actos con presencia de autoridades de diversos países, los protocolos de los distintos participantes deben armonizarse dando prioridad al ceremonial del país anfitrión y estableciendo normas objetivas para aquellos conflictos cuya solución no está escrita en ningún manual de protocolo.

Así en Argentina, por ejemplo, mientras que en las grandes cumbres internacionales las banderas se ordenan alfabéticamente, en las recepciones diplomáticas, el orden de acomodo de los embajadores alrededor de una mesa de trabajo se soluciona a partir de la antigüedad de su acreditación en el país.

El protocolo cumple una importante función de ordenar los contenidos de un evento a partir de unas reglas que facilitan el desarrollo del acto tanto a sus promotores como a los propios invitados. Por ello, durante un evento de estas características, el responsable de ceremonial y protocolo adquiere un gran protagonismo que hace descansar sobre él (o ella) la responsabilidad de que el evento se suceda de la forma prevista.

Como responsable de protocolo y ceremonial de multitud de eventos he sentido el peso de tal responsabilidad en muchas ocasiones. En estos casos siento como las más altas autoridades del país (o del mundo) confían ciegamente en ti y responden a tus indicaciones de forma inmediata. Durante el acto, te conviertes en el “director de orquesta” del evento, aquel que indica en cada momento que pieza debe interpretarse y quien es su ejecutor, cuando empieza y cuando acaba, cuando toca hablar y cuando escuchar, cuando saludar al

público y cuando hay oportunidad de relajarse ... Es una gran responsabilidad que, a su vez, proporciona grandes satisfacciones.

Los principales problemas que plantea la organización de actos institucionales acostumbran a tener su origen en la lista de invitados. La confirmación de asistencia de los grandes mandatarios públicos no es fácil. Compatibilizar agendas, horarios, desplazamientos o, especialmente en actos de alcance internacional, sistemas de seguridad no es tarea fácil. En cualquier caso, el responsable de organizar un acto institucional debe coordinarse con los responsables de ceremonial de las instituciones o personalidades participantes. Como profesionales del tema y conocedores de las normas que su institución impone, serán de gran ayuda a la hora de proyectar el evento, prever posibles incidencias y evitar malentendidos.

María Costa Paz GOWLAND. Directora de KRAFT& GOWLAND (Argentina)



Inauguraciones

Son los eventos que tienen por objeto comunicar la apertura pública y solemne de un establecimiento, edificio, obra o instalación. 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 de comunicación como en el momento de la inauguración. Las inauguraciones están, generalmente, dotadas de un fuerte contenido protocolario. Autoridades, clientes y el propio personal interno pueden constituir posibles públicos objetivo de una inauguración pero será la repercusión del acto en los medios de comunicación, on y offline, la que, por norma general, determine el nivel de éxito o fracaso del evento. La prensa y las redes sociales son, en estos casos, los medios a través de los cuales la empresa se comunica con su público final siendo el evento la herramienta utilizada para comunicar a los medios los mensajes a transmitir.

Aniversarios de empresa

La celebración de un aniversario "redondo" para una empresa transforma lo que otros años es simplemente una fecha señalada en un acontecimiento noticiable. Cumplir 50, 75 o 100 años es un hito en la vida de cualquier empresa y transmite múltiples significados. Solidez, experiencia, capacidad de adaptación e innovación, compromiso con la sociedad, ... son características que se asocian a empresas maduras y la madurez se asocia a la edad. La noticiabilidad, la notoriedad de la efeméride, no sólo abre las puertas de los medios de comunicación sino que alcanza a todos los agentes relacionados con la compañía. Por ello,

empleados, clientes, proveedores, colaboradores y consumidores pueden constituirse en público objetivo de un aniversario de empresa.

Los objetivos de comunicación del programa de actos que se organiza alrededor de un aniversario de empresa varían en función del público convocado pero, generalizando, pueden sintetizarse en: objetivos corporativistas de identificación con la empresa, con sus valores o sus objetivos (personal interno, familiares y colaboradores habituales), objetivos de relación con el entorno (autoridades, instituciones, clientes, proveedores,...) y objetivos de difusión o proyección exterior de la empresa (hacia públicos amplios) a través de la repercusión de los actos en redes sociales, prensa o televisión.

POSIBLES CONTENIDOS DE UN PROGRAMA DE ACTOS PARA UN ANIVERSARIO DE EMPRESA

A modo orientativo a continuación se enumera una serie de actos tipo que, con diferentes objetivos de comunicación y público, son habituales en este tipo de celebraciones.

Actos internos

- * Fiesta de Aniversario. Empleados (conjunta, por áreas geográficas, por centros de trabajo,...).
- * Fiesta de Aniversario. Familiares (Jornada de puertas abiertas, jornada lúdica, fiesta infantil...).
- * Convención de ventas extraordinaria (por los asistentes, por el destino, por el formato o por su temática).
- * Concursos abiertos a empleados y/o familiares (fotografía, dibujo, redacción, ideas para la innovación,...).
- * Pruebas deportivas por equipos o individuales.

Actos externos

- * Rueda de prensa (prensa sectorial, prensa económica, medios generalistas, redes sociales...).
- * Celebración con clientes (concierto, cena, conferencia de prestigio,...).
- * Celebración con proveedores (en función de la similitud de perfiles, puede realizarse conjuntamente con el colectivo de clientes).
- * Acto institucional (patronal, sindicatos, autoridades locales, regionales o estatales, gremio,...).
- * Exposición conmemorativa (fija o itinerante).

Otras actividades

- * Creación de una imagen gráfica específica para el aniversario (y su aplicación a la papelería, web y redes sociales, publicidad, etc.).
- * Edición especial de un libro conmemorativo.
- * Comunicaciones especiales con clientes o consumidores (promocionales, de imagen,...)

* Creación de una publicación específica del Aniversario o tematización del *House Organ* habitual.

Viajes de incentivo

El hecho de que una empresa premie a sus clientes más fieles, a sus trabajadores más productivos o a sus mejores vendedores con un viaje no implica que ese viaje sea un evento de empresa tal y como se ha descrito en la definición que encabeza este capítulo. Un viaje de incentivo es un evento o acto de empresa cuando persigue unos objetivos de comunicación determinados y se crea y produce exclusivamente en función de éstos. Los viajes de incentivo, como eventos de empresa, utilizan el atractivo turístico como factor determinante para alcanzar los objetivos planteados.

Si el viaje en cuestión no persigue otro objetivo que premiar una labor realizada y no existe un objetivo de comunicación específico no podemos hablar de evento de empresa sino simplemente de una forma de gratificación o premio que culmina un plan de incentivos de la empresa.



VIAJES DE INCENTIVO

¿Por qué se organizan los viajes de incentivo? ¿Son un regalo desinteresado o más bien una herramienta de marketing?

Tras unos años complicados en los que prácticamente habían desaparecido, los viajes de incentivo han vuelto y lo han hecho “por todo lo alto”. La cuestión es: ¿por qué?

Está claro que por su eficacia e impacto emocional tanto en los empleados, como en clientes y proveedores. Los viajes de incentivo pueden llegar a ser la herramienta de marketing más eficaz con la que cuenta una empresa para lograr muchos de sus objetivos.

Cada vez más sofisticados, con servicios y destinos a menudo fuera del alcance de la economía particular, tanto empleados como clientes o proveedores pican el particular anzuelo del incentivo y se esfuerzan por alcanzar las cantidades de ventas o compras exigidas, según sea el caso, para lograr el ansiado premio.

En nuestra agencia, diseñamos tanto viajes de incentivo para grupos reducidos, a los que se les ofrece un servicio exclusivo cuidando hasta el último detalle, antes, durante y después del viaje, como también para grupos de hasta 600 personas.

Algunos de los destinos elegidos han sido: Dubái, Japón, India, Perú, Las Vegas, Argentina, Canadá, Camboya, Vietnam, crucero por el Mediterráneo y por supuesto Europa.

¿Semejanzas y diferencias entre unos y otros? Por supuesto el objetivo principal es idéntico en ambos casos: potenciar y premiar para obtener mejores resultados. También podemos decir que la elección del destino se rige por un mismo criterio, ya que siempre se busca aquel viaje que más encaje con el grupo, sea éste grande o pequeño. Tal vez la diferencia más evidente es que, lógicamente, en los grupos pequeños la atención puede ser más personalizada y exclusiva, pudiendo ofrecer más servicios y un abanico más amplio de destinos, mientras que en los grupos más numerosos, el factor “numérico” es el que manda a la hora de buscar lugares óptimos que permitan albergar a un elevado número de personas. Importante también mencionar que las últimas tendencias en el sector imponen nuevas actividades relacionadas con el desarrollo, la cooperación y la responsabilidad social, así como con el cuidado del medio ambiente. Todo ello alineado con la política de sostenibilidad que, de cada vez más empresas, defienden como parte de sus valores.

¿Son por tanto los viajes de incentivo una herramienta única e insustituible para las empresas? La respuesta es no. Como toda moneda, éstos también tienen su cruz: por un lado, las políticas de compliance, cada vez más estrictas, impiden a muchos clientes y proveedores aceptar este tipo de “regalos” y por el otro, el tratamiento de estos viajes desde el punto de vista tributario que, algunos estados, consideran como pago en especie y, en consecuencia, encarecen los costes finales de quienes los disfrutan o los financian.

¿Será éste el principio del fin? Seguramente no, simplemente tendrán que volver a reinventarse.

Antonia López

Project Manager en marbet Viajes España, S.A.



...Y mil eventos más

Para cada necesidad de comunicación podríamos encontrar un evento que ejemplificase una forma de satisfacerla pero entonces este libro debería venderse por tomos.

Al final de una clasificación como ésta es inevitable la inclusión de ese cajón de sastre que incluye todo lo demás, todos aquellos actos que no por menos habituales dejan de ser

importantes. Habrá quien diga, con toda la razón, que incluir en el capítulo de “otros eventos” las fiestas promocionales es un error ya que en su empresa (las dedicadas a bebidas alcohólicas lo saben bien), dichas fiestas son la base de su promoción comercial. Habrá también quien considere una frivolidad tratar las entregas de premios como un evento menor cuando en muchas empresas dicho evento es una herramienta imprescindible en su estrategia de comunicación. Todo ello es cierto y pido perdón (de verdad) pero, como decía, si es difícil estandarizar lo que no es estándar más difícil es clasificar los eventos en función de su importancia cuando para cada empresa el significado de cada evento es distinto y su valor estratégico también.

Pues bien, en esta discutible categoría de “otros eventos” debemos incluir tanto las fiestas promocionales como las entregas de premios a las que me refería, sin olvidar los desfiles de moda, los festivales infantiles, la organización de conferencias, las convenciones de clientes o proveedores, las actividades de trabajo en equipo o *team building* y cualquier otro evento que una compañía organice con objeto de satisfacer sus necesidades de comunicación.



PASIÓN, PRESIÓN, UN PUNTO LOCURA Y MUCHO ARTE

En el mundo del trabajo hay gremios muy diferentes y cada uno tiene sus peculiaridades. A mí me ha tocado vivir en la industria de los eventos, éste mi mundo y no sé si es el mejor, pero no creo que haya otro más apasionante.

Hay días de un calor abrasador, otros de lluvia, días con vientos cambiantes, temporales, huracanes, terremotos, nevadas... pero después, al acabar el evento, cuando los participantes te hayan felicitado por haberles hecho vivir emociones únicas ves, de nuevo, salir el sol. En ese momento, sientes una mezcla entre el agotamiento más absoluto y la mayor de las satisfacciones por el trabajo bien hecho.

Esta es una industria de histéricos y locos que trabajan como poseídos, sin comer ni dormir, para que otros puedan disfrutar de sorprendentes experiencias. Después de meses de preparativos, reuniones infinitas y una planificación detallada hasta el extremo, el éxito depende de un micrófono que ha puesto un técnico del que no conoces ni su nombre de pila. Y allí te encuentras, sin la posibilidad de hacer nada más, confiando en el equipo, anhelando que todo funcione correctamente cuando hable el presidente de la empresa, tu cliente.

El éxito y el fracaso pueden depender del tiempo, el catering, los autobuses, el espectáculo, el hotel... y de infinidad de variables. Entonces te preguntas ¿quién está más loco? tu cliente por contratar tus servicios o tú por ofrecerlos. Resulta difícil explicar a alguien que no

conoce nuestro oficio lo que en realidad quiero decir. Organizar eventos es un arte y como ocurre con el arte ni a todos nos gusta lo mismo ni todos lo entendemos de igual forma. Puedo afirmar, con la mano en el corazón, que pocas cosas producen más satisfacción que ver a personas adultas disfrutando de un evento en el que has puesto gran parte de ti, tus conocimientos, todo tu arte y un trocito de tu vida. Porque en un evento, como en la vida, los detalles marcan la diferencia y un evento es, ante todo, una experiencia vital, de tu vida profesional, por supuesto, pero por encima de todo, de la vida del público para el que trabajas.

Mil noches sin dormir pensando en cómo manejar los distintos momentos para provocar emociones que, algunas veces, apenas duran un suspiro y sólo los más expertos pueden apreciar. Horas y horas de trabajo para garantizar la efectividad del resultado y la seguridad de los presentes... Y todo, dentro de un presupuesto limitado y de un calendario finito. Parece que nada pueda compensar tanto esfuerzo, tanto desgaste, tanta presión, tanto stress. Sin embargo, hasta esos momentos realmente duros forman parte indisoluble de ese placer que nos tiene “enganchados” a este mundo. “Sarna con gusto no pica”, reza el refrán. Ser el padre de ese pedazo de vida, de esa experiencia que has creado para otros, no significa que ésta herede por completo tu genética. Su ADN no es tuyo. Porque el organizador de eventos ha de ser como un pintor. Un artista que ha de interpretar sobre un lienzo blanco mensajes preestablecidos por otros, manteniendo la personalidad, el carácter y estilo de quien lo encarga y del público al que se dirige. Al final, la obra expuesta debe levantar de sus asientos a quienes la contemplan, han de quedar maravillados, sorprendidos, emocionados. Es entonces cuando, aun siendo un padre de alquiler, disfrutas en silencio (y a escondidas) de cómo otros viven esa obra que sienten suya y que tú has convertido en arte.

Dario Regattieri
CEO Beon Worldwide



EN POCAS PALABRAS...

* Eventos de empresa son aquellos actos “en vivo” organizados en función de los intereses comerciales o empresariales de una organización o de una marca con el fin de trasladar un mensaje determinado a un público concreto para provocar un comportamiento o generar una actitud.

* Los eventos son actos de comunicación que permiten alcanzar múltiples objetivos: motivación, corporativismo, formación, recuerdo o memorabilidad, crear imagen,... En definitiva, los eventos venden: ideas, productos, valores y atributos, interpretaciones de la realidad, consignas de todo tipo e incluso personas.

* Una de las características que define un evento de empresa y favorece la comunicación es que su público se encuentra cautivo de la organización y expectante ante aquello que pueda suceder.

* Hay eventos internos, los que convocan a personal propio de la empresa y externos, aquellos que se dirigen a público ajeno a la compañía. Los hay habituales, aquellos actos que se repiten con cierta regularidad y excepcionales, aquellos otros que se convocan como respuesta a circunstancias extraordinarias.

* La forma que pueden tomar los eventos es variada en función de los objetivos que persiguen. Entre los más habituales encontramos: convenciones de ventas, presentaciones de producto, eventos itinerantes o *road shows*, jornadas de puertas abiertas, actos protocolarios, inauguraciones, aniversarios de empresa, viajes de incentivo, entregas de premios, fiestas,....

3. LA COMUNICACIÓN CARA A CARA. LA FUERZA DEL DIRECTO

3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN EN VIVO

LO NATURAL ES EL CARA A CARA

Hay cosas que deben decirse a la cara y los primeros que lo tienen claro son las grandes empresas de telecomunicaciones. Primero fueron las videoconferencias, caras y al alcance de pocos, luego los programas de mensajería, los chats y las videollamadas a través del celular. Todos estos avances (y grandes éxitos de sus promotores) han pretendido acercar la comunicación a distancia al modelo clásico de comunicación interpersonal, el cara a cara. La comunicación entre personas no es sólo la capacidad de relacionarse entre uno que habla y otro que escucha, los gestos, las miradas, las sonrisas, el aspecto físico o el entorno aportan, en muchas ocasiones, tanta o más información que las propias palabras.

Estamos muy acostumbrados a encontrarnos con amigos o familiares para tomar un café, ¿es acaso el excelente café el que provoca estas reuniones?. Claro que no, simplemente no nos basta con oír regularmente la voz de los nuestros al otro lado del teléfono, no nos basta con estar conectados por WhatsApp, Instagram o Facebook, necesitamos el contacto físico, vernos las caras, hablar, escuchar y, sobretodo, sentir la presencia física de nuestro interlocutor.

Pues en el mundo de la empresa ocurre poco menos que lo mismo. Podemos intentar motivar vía mail, podemos comunicar consignas por teléfono, podemos hacer presentaciones de producto por Skype, podemos inaugurar una fábrica de forma virtual pero está claro que todas estas actividades piden a gritos la presencia física de sus protagonistas.

A través de un acto presencial podemos transmitir mensajes y evaluar su nivel de comprensión de forma inmediata, podemos generar actitudes, motivar a la audiencia y persuadirla para que actúe de una forma concreta. A través de eventos podemos impartir formación (a pesar de la nuevas tecnologías nadie ha puesto en duda el formato presencial de las escuelas), podemos transmitir emociones y reforzar el espíritu de pertenencia al equipo o a la empresa (corporativismo) y podemos dar consignas dejando muy claro lo que es importante y lo que es accesorio, y a lo importante darle notoriedad y que permanezca en la memoria de nuestra audiencia por mucho tiempo.

Una de las grandes ventajas de los actos en vivo es que permiten transmitir mensajes complejos. Si el mensaje es muy sencillo la eficacia del evento no será mucho mayor que la de otros medios alternativos infinitamente menos costosos. Si bien es cierto que, en eventos, el coste por impacto es alto, también lo es que la calidad de ese impacto es muy superior a la

de otros medios alternativos. Hay mensajes que, por simples, no justifican un evento pero también los hay que, por complejos, no pueden comunicarse de otro modo. Sólo una puntualización más, las principales ventajas de los eventos emanan de su condición de actos en vivo, en directo, cara a cara; su principales peligros también. Antes de plantear un evento debemos tener muy clara la naturaleza del mensaje a transmitir y las circunstancias que lo rodean. No olvidemos nunca que estamos ante un acto efímero que si no sale bien a la primera no nos permitirá rectificar y que si no alcanza sus objetivos, nunca más lo logrará. Por ello, hay situaciones en las que es mejor replantearse la conveniencia de un acto antes que jugársela con elementos que no están bajo control. Un ejemplo: pongamos que en nuestra empresa acabamos de sufrir una lacerante reestructuración de personal y los ánimos están algo alterados con huelgas, duras negociaciones con los sindicatos y malestar general. Pongamos también que se cumple el 50 aniversario de la empresa y nos planteamos los actos a realizar. La situación de la compañía influirá de forma determinante tanto en el tono como en la forma y los contenidos de los actos a llevar a cabo. Probablemente organizaremos eventos de perfil austero evitando todo tipo de ostentaciones que pudieran herir susceptibilidades si no queremos que se vuelvan en contra nuestra y paguemos nuestra osadía con sangre, sudor y más de una lágrima.



PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN EN VIVO

En un mundo globalizado, donde la tecnología ocupa un lugar cada día más preponderante, la comunicación cara a cara sigue siendo el medio más eficaz de comunicación. Si se dispone de un buen emisor, la audiencia receptora recibirá el mensaje superando incluso las barreras idiomáticas. El mensaje en directo va más allá del mensaje oral, incluye emociones, gestos, ademanes y otra información de carácter no verbal que refuerza la comunicación y consigue hacer que el mensaje llegue a su público de forma eficiente y permanezca en él durante más tiempo.

Si la comunicación en vivo es una forma de comunicación de demostrada eficacia, la comunicación en vivo a través de oradores expertos maximiza el rendimiento de dicho medio. Prueba de ello es el hecho de que, cada día, en el mundo corporativo crece el número de eventos donde participa un orador invitado. El orador externo, el orador profesional independiente, si es un reconocido especialista en el tema, da más fuerza al mensaje y aporta mayor credibilidad ante cualquier tipo de audiencia.

En muchas ocasiones, las personas asisten a un evento con la expectativa de conocer a una celebridad o a un reconocido experto para poder intercambiar ideas, obtener información

fresca, de actualidad, sobre un tema concreto y, de paso, conocer personalmente a aquel profesional que es una autoridad en la materia. Cualquier especialista dispone de más y mejor información pero su eficacia como comunicador aumentará significativamente si se trata de un conferenciante profesional. Un mensaje claro a través de un buen orador convertirá, sin duda alguna, el evento en un verdadero acontecimiento.

**María Martha LÓPEZ WILLARS. Directora General en MLW Eventos & Comunicación
(México)**



3.2 MOTIVACIÓN, SENTIDOS Y EMOCIONES.

EL IMPERIO DE LOS SENTIDOS...

El directo, el cara a cara es la forma más habitual de comunicación entre personas.

Pero el directo es algo más que la palabra, algo más que uno que habla y otro que escucha, es la transmisión de un mensaje a partir de un código que no es sólo verbal sino que combina tantos elementos como sentidos tiene el hombre. Si lo hacemos bien podremos emitir nuestro mensaje a través de canales que van mucho más allá del mero “yo hablo y tú escuchas”, el oído y la vista entran en juego, por supuesto, pero el tacto, el olfato o el gusto pueden también jugar un papel determinante a la hora de interpretar la información. Somos personas y como tales captamos las cosas a través de nuestros sentidos y los eventos tienen la gran ventaja de hacerlos trabajar todos a la vez.

El vocabulario utilizado, los gestos, la forma de vestir, el tono de voz, el propio físico incluso el olor de una persona nos aportan una información que, automáticamente adjuntaremos al mensaje que esta persona nos transmite y formará parte inseparable de él y de la interpretación que pueda hacerse.

Los rasgos físicos y la propia imagen de la persona nos dan una información que procesamos de forma automática a partir de nuestros propios estereotipos: el gordo es un vividor, el guapo es soberbio, el bajito es simpático, la persona desaliñada es despistada,... Nadie escapa a los estereotipos, entre otras cosas, porque suponen una gran ayuda como patrones de conducta que son porque permiten a nuestro cerebro no partir de cero a la hora de interpretar la realidad. Cuando organizamos un evento debemos tener muy presente este hecho y conocer los estereotipos, las ideas preconcebidas de nuestro público objetivo y ser respetuosos con ellas y, en cualquier caso, utilizarlas para apoyar aquel mensaje que queremos transmitir de la forma más coherente posible.

¿Por qué nos ponemos un traje y una corbata para ciertas reuniones formales? Porque un código de conducta no escrito pero aceptado por todos así lo aconseja. ¿Y si aparecemos sin

corbata qué pasa? Probablemente nada, pero es posible que para defender nuestras posiciones debamos esforzarnos más en demostrar algo que nuestra apariencia contradice.

...Y DE LAS EMOCIONES

La comunicación en vivo, los eventos de empresa, utilizan algo más que los 5 sentidos para perfeccionar el acto de comunicación. Los prejuicios, las actitudes, las expectativas, los recuerdos, en definitiva, las emociones juegan un papel vital a la hora de interpretar un mensaje.

Si una de las características que definen los eventos es su carácter motivacional, ello es así, sin ninguna duda, porque en los eventos el nivel de comunicación que puede llegar a establecerse es muy complejo, intervienen muchas variables a la vez y precisamente por ello, podemos influir sobre el estado anímico de nuestro público, sobre sus actitudes, sobre su predisposición a actuar de una forma determinada, en definitiva, sobre su motivación.

En los actos de empresa, incluso en aquellos en los que las sesiones de trabajo suponen la práctica totalidad del tiempo disponible, es usual reír, enfadarse, discutir, abrazarse.... El trabajo es una parte importante de nuestras vidas, ocupa alrededor del 50% de nuestro tiempo de vigilia y por tanto no puede dissociarse de nuestra vida personal, es parte de ella. Los compañeros de trabajo acaban siendo nuestros amigos, los problemas del trabajo acaban siendo nuestros problemas personales y las alegrías también. En un acto de empresa el público acostumbra a sentirse identificado como colectivo y si somos capaces de pensar como piensa ese colectivo, de utilizar su lenguaje, de comprender sus expectativas, sus inquietudes y sus necesidades, seremos capaces de entrar en sus corazones (es decir, en su cerebro) sin necesidad de ir desactivando una por una las numerosas barreras defensivas que cada individuo desarrolla para enfrentarse con su entorno. Seremos capaces de llegar a sus emociones porque las personas que se sienten comprendidas abren sus puertas más íntimas a aquellos que saben que les comprenden.

He visto reír a muchos tipos de público distinto en muchos eventos pero también he visto llorar muchas veces a profesionales supuestamente duros como una roca y eso sí que impresiona. He visto llorar a lágrima viva a toda una fuerza de ventas cuando, en el marco de una convención, se despedía a quien se jubilaba tras décadas de compartir trabajo, reuniones, discusiones, problemas, éxitos y fracasos. Y la gente lloró porque no quiso reprimir sus sentimientos, porque se identificó con el colectivo y liberó sin problemas sus impulsos emocionales, porque se sintió libre de expresar lo que sentía y porque quien organizó tal evento sabía que utilizando el tono y el lenguaje adecuados el público se sentiría como en casa, entre amigos, en familia, y llorar, en familia, es (o debería ser) la cosa más natural del mundo.

MOTIVACIÓN, MOTIVACIÓN, MOTIVACIÓN

Decía páginas atrás que la motivación es un concepto subjetivo ligado al estado anímico de la persona. La comunicación cara a cara permite alterar ese estado de forma controlada y actuar sobre la actitud o la predisposición de las personas para que, una vez terminado el acto, tiendan a actuar de una forma determinada previamente definida. La motivación de un determinado colectivo es uno de los objetivos más habituales que una empresa se plantea a la hora de programar un evento.

Motivar es persuadir, es convencer, es actuar sobre el consciente y el subconsciente pero nunca jamás es engañar. Para motivar debemos conocer perfectamente los deseos y necesidades de nuestra audiencia, su forma de ser, aquello que les gusta y aquello que les desagrada y tratar de dar a nuestra audiencia lo que quiere mediante aquello de lo que disponemos. No podemos motivar a nadie si no ofrecemos nada a cambio, si no encendemos la mecha que desencadene el deseo de hacer las cosas de una determinada manera. No podemos motivar a nadie con mentiras porque antes o después la satisfacción inicial que provoque la mentira se volverá en contra de quien la expuso y, lo que es peor, de lo que esta persona representa.

Recibimos los mensajes a través de los sentidos, los interpretamos mediante nuestro cerebro y actuamos en consecuencia... ¿o no?. ¿Cuál es el proceso que genera un mensaje que realmente moviliza a su público? ¿Cómo hacemos para influir de verdad en el comportamiento de nuestra audiencia? Permítanme que les muestre un esquema muy sencillo y, eso espero, clarificador.



Podemos afirmar que un evento es la herramienta que una organización utiliza para comunicar mensajes complejos para generar un comportamiento específico de su público que justifique (rentabilice) la inversión realizada. Esto es cierto, por supuesto, pero no es tan sencillo como parece. El proceso descrito merece un análisis algo más detallado.

Cuando diseñamos eventos lo que hacemos, en definitiva, es diseñar estímulos a partir del mensaje a comunicar, que provoquen en nuestro público el deseo de actuar de una determinada forma previamente establecida. ¿Cómo sucede tal cosa? Generando emociones. Nuestro cerebro, nos guste o no, sigue siendo un cerebro muy primitivo a pesar de los miles de años de evolución. A nuestro primitivo cerebro, todo aquello que no esté relacionado con la supervivencia o la reproducción de la especie le importa bien poco. Las emociones, por su parte, son reacciones psicofísicas que nuestro cerebro utiliza para adaptarse a nuestro entorno, a sus constantes cambios y amenazas y, por ello, porque son relevantes para su función principal (sobrevivir), hacen reaccionar a nuestro cerebro y a actuar en consecuencia. Por ello, si asociamos nuestro mensaje a emociones, la notoriedad de esas emociones hará notorio también nuestro mensaje para el caprichoso (pero muy lógico) cerebro que gobierna nuestros actos.



Pero el trabajo aún no está completo. Hemos transformado nuestro mensaje en un mensaje emocional que garantiza su notoriedad ante nuestra audiencia. Ahora solo falta que la reacción que provoca esa emoción se traduzca en un comportamiento coherente los objetivos del acto (lo que no es poco). Nos falta la motivación, la voluntad de la propia audiencia de comportarse decididamente en la dirección propuesta por los organizadores. Si conocemos bien a la audiencia y hemos diseñado los estímulos adecuados a las necesidades del mensaje, muy probablemente, lograremos movilizar a la audiencia de nuestro evento en la dirección adecuada y ello dará como resultado un evento eficaz y rentable.

3.3 LA IMPORTANCIA DEL PERFIL DEL PÚBLICO.

HABLAR EL MISMO IDIOMA

Si hablo en español a un chino, probablemente no me entenderá. Si le cuento un chiste picante a un cura es posible que se ofenda. Si le propongo una partida de mus a un norteamericano seguramente no sabrá de qué le estoy hablando... No puede existir comunicación efectiva si primero, emisor y receptor no se ponen de acuerdo en el código a través del cual se van a comunicar. El idioma, por supuesto, es el primer elemento a tener en cuenta y el más obvio y la traducción simultánea la solución técnica más utilizada en el mundo de los eventos.

Pero hablar el mismo idioma no garantiza, por sí solo, que el mensaje llegue al público objetivo de una forma eficaz, hay otros muchos aspectos que deben conocerse del público al que nos dirigimos. ¿Cómo son? ¿qué formación tienen? ¿qué les gusta? ¿de dónde son? ¿de qué información previa disponen? ¿qué es lo que esperan? ¿cuál es su actitud actual frente al mensaje objeto del evento?...

El análisis del público al que se va a dirigir un evento de empresa es una etapa decisiva en el proceso de creación y producción de un evento.

Como en cualquier disciplina del marketing, el tipo de público objetivo condiciona totalmente los contenidos de todo evento. Desde el lenguaje a utilizar, el tono, los gestos, el tipo de contenidos lúdicos (si los hubiera), la decoración e incluso la comida serán distintos en función del tipo de público al que se dirija el acto. Un evento perfectamente diseñado y ejecutado puede fracasar por la falta de adecuación de los contenidos al *target*. Debemos conocer TODO respecto al público y esto, entre otras cosas, es:

- * Sexo
- * Edad
- * Nivel cultural
- * Nivel socioeconómico
- * Estado civil (y número de hijos).
- * Ocupación
- * Domicilio
- * Aficiones, hobbies...

... y todos aquellos datos que puedan aportar alguna pista sobre cómo es el público al que se va a comunicar un mensaje:

- * Cómo ven las distintas audiencias objetivo a la compañía.
- * Cómo perciben las fortalezas y debilidades de la compañía
- * Cómo ven a la competencia.

- * Cómo ven al management.
- *Cuál es su actitud o punto de partida respecto al tema a tratar en el evento.

Las principales ventajas de conocer correctamente al público al que se dirige el evento son:

- * Mejor comprensión de los valores y expectativas de nuestro público objetivo.
- * Mayor adecuación de los objetivos del evento al perfil de la audiencia.
- * La posibilidad de disponer de un valor de referencia para medir el resultado del evento.
- * Construir el mensaje de acuerdo con el código de comunicación que más se aproxime al propio de nuestra audiencia.
- * Minimizar el riesgo de rechazo o reacciones imprevistas de la audiencia.

Si no respetamos la forma de ser de nuestro público no nos podremos entender con él.

BUSCAR EL MÁXIMO COMÚN DENOMINADOR

Un evento de empresa pretende comunicar un mismo mensaje a personas distintas. Como en cualquier área de la comunicación cuanto más homogéneo sea el público objetivo, más fácil será la construcción del mensaje y que éste llegue en las condiciones deseadas a su audiencia.

Un público heterogéneo, con diferencias entre sus miembros, dificulta la tarea. Distintos niveles culturales, distinto sexo, distintos niveles socioeconómicos, distinto lenguaje, distinto idioma, distinta raza, distinta nacionalidad,...obligan al organizador del evento a buscar un nexo común, un vínculo, esa característica que todos comparten por igual y que de algún modo homogeneiza al grupo, el máximo común denominador del público objetivo.

Si organizamos un acto para todo el personal de la empresa, probablemente lo único que los una a todos sea, precisamente, la empresa y deberemos explotar entonces el sentimiento de pertenencia a ese colectivo común a todos. Si lo que planteamos es la organización de una reunión de clientes deberemos buscar aquellos intereses comunes, aquellas características generales o aquellos aspectos profesionales o personales que se demuestren mayoritarios para, a partir de ellos, desarrollar la forma de comunicar el mensaje. En definitiva, para alcanzar un nivel de comunicación eficaz, debemos buscar aquellos aspectos en los que cada individuo de nuestro público pueda identificarse para hacer suyo el mensaje.

3.4 VENTAJAS Y PELIGROS DEL DIRECTO.

TODO SON VENTAJAS...

Si somos conscientes del protagonismo de los cinco sentidos a la hora de interpretar un mensaje y de su capacidad de llegar a los sentimientos más íntimos de las personas, si

tenemos en cuenta que cada audiencia es distinta y merece un análisis específico para descubrir aquellos factores comunes que la identifican como grupo podremos, entonces y sólo entonces, aprovechar las grandes ventajas que ofrecen los eventos de empresa.

A estas alturas ya hemos dicho en varias ocasiones que los eventos por definición son extraordinarios y por tanto despiertan el interés a priori de nuestra audiencia. También hemos dicho que nuestro público, aún sin considerarlo como una limitación o una incomodidad, está cautivo, no tiene otra cosa que hacer que estar atento y ver qué ocurre. Sumando ambos factores, tenemos las características ambientales necesarias para la comunicación. A partir de aquí, si trabajamos bien, todo son ventajas.

Los eventos permiten una comunicación instantánea, en tiempo real, lo que a su vez permite obtener, si así lo deseamos, una respuesta o reacción del público también inmediata.

En función de la reacción de nuestra audiencia podremos modificar la forma o la intensidad del mensaje. Si un mensaje no se entiende lo podemos explicar tantas veces y de tantas maneras diferentes como sea preciso.

La comunicación en vivo, al utilizar sentidos y emociones tanto para emitir como para recibir mensajes permite muchísimos más matices que cualquier otro tipo de comunicación. Por tanto es el medio adecuado para la transmisión de mensajes complejos que podrán ser profusamente ilustrados a partir de los múltiples medios técnicos y humanos disponibles. El directo admite la participación del público en la construcción del mensaje y la tecnología actual permite que dicha participación pueda adquirir formas muy distintas en función de las características específicas de cada público y de los objetivos de cada evento.

El debate abierto, la participación mediante votación electrónica, los *workshops* o grupos de trabajo, la teatralización de ciertos temas, la gamificación... permiten la participación del público con diferentes niveles de control sobre lo que puede suceder. La elección de uno u otro medio, se debe realizar de acuerdo tanto con el nivel de participación deseado, como con el riesgo que dicha participación pueda suponer.

...BUENO, CASI TODO

Seamos sinceros, todo son ventajas pero... las cosas deben hacerse bien. Hacer bien las cosas no significa sólo ser bueno haciéndolas, sino tener la posibilidad de hacerlas bien. Me explico: no siempre los mensajes a transmitir son fáciles de contar, ni son agradables, ni son optimistas y en un evento es inútil disfrazar la realidad. Si lo hacemos se volverá en nuestra contra y lo pagaremos caro.

En un evento no podemos mentir y a veces hay cosas que no son fáciles ni de decir, ni de escuchar, ni de entender.

Tampoco podemos corregir errores si las cosas no salen como estaban previstas. Es la grandeza y a la vez, el gran riesgo de los eventos, el puro directo, la comunicación viva y esta vida propia de los eventos es lo que aporta todas sus ventajas y todos sus peligros. Podemos motivar a un colectivo pero si lo hacemos mal podemos hundirlo de forma irremediable. Por ello, si no podemos prever la reacción de nuestro público ante un mensaje determinado, pensémoslo muy bien antes de trasladarlo a quien nos atiende, si la reacción del público nos coge desprevenidos, puede volverse en nuestra contra.

3.5 EL MENSAJE EN DIRECTO

OBJETIVOS CONCRETOS Y DETALLADOS

Parecerá una obviedad pero lo primero que debe dejarse claro sobre el papel cuando nos planteamos la organización de un evento son los objetivos que perseguimos. Cuantos menos mejor, que sean coherentes unos con otros y que sean alcanzables. Si son cuantitativos, cuantificarlos y si son cualitativos describirlos de forma detallada y establecer algún tipo de medida que nos permita, a posteriori, evaluar su nivel de asunción. Parece, repito, una obviedad pero no lo es. Plantear objetivos inalcanzables o establecerlos de forma que después es casi imposible evaluar su nivel de consecución es más habitual de lo imaginable. El segundo paso obligado es traducir esos objetivos en mensajes y ordenarlos según su importancia. A partir de aquí podemos empezar a desarrollar el discurso, entendiendo como tal todos los actos o actividades que conforman el evento y forman, de algún modo, parte del mensaje.

MENSAJES CLAROS

“¡A por todas!”, *“Operación Ventas”*, *“Objetivo: ¡El liderazgo!”*,.... Son los típicos eslóganes de las convenciones de ventas de toda la vida. He oído a más de un profesional del sector reírse ante la propuesta de un eslogan de este tipo. “Qué falta de imaginación, qué poca creatividad, qué tópicos”, sentenciaban... pues a mí me gustan. Es verdad que no son grandes alardes creativos, es cierto que no van a recibir el premio al eslogan del año pero lo que también es cierto es que transmiten un mensaje de forma clara y directa. ¿Por qué no decir las cosas claras?, ¿por qué no decir las cosas tal y como queremos que nuestra audiencia las entienda sin necesidad de traducir, sin necesidad de interpretar, apostando por lo seguro?. ¿Que el mismo mensaje se puede decir de otra forma? seguro que sí, con más magia, con más chispa, pero ojo, no perdamos efectividad. En publicidad estamos acostumbrados a que ciertas marcas mediante audaces guiones consigan hacer dudar al espectador sobre cuál es el significado último del mensaje que nos transmiten y así generan notoriedad, conquistan un

lugar en la selectiva memoria de los consumidores o crean una corriente de simpatía hacia la marca.

Los eventos exigen mensajes claros y directos. No se trata de tomar por tonta a la audiencia, sino de aprovechar un medio que nos permite hablar cara a cara con nuestro público objetivo, se trata simplemente de entender que el directo es una cosa y la publicidad convencional otra. El medio a través del que se transmite la publicidad es uno y el de los eventos es otro, por lo que la creatividad que da forma al mensaje será también diferente. Para empezar, en un evento no tenemos que luchar para destacar entre otros muchos mensajes, tenemos a la audiencia cautiva y dispuesta a escucharnos. Aquí la notoriedad la utilizaremos para llamar la atención, para explicar mejor aquellos aspectos que de verdad son importantes en nuestro mensaje o para hacer que sea realmente memorable. Y todo esto lo digo porque muchas veces los organizadores de eventos caemos en la tentación de evaluar la creatividad de un evento en términos publicitarios y eso es un error. Es cierto que es más sugerente un “*Play it again, Sam*” que un “¡A por las 10.000 Toneladas!” pero si tenemos a 200 personas reunidas en una sala no perdamos el tiempo y vayamos al grano, como se despisten o no nos entiendan no dispondremos de una segunda oportunidad.

CLAROS EN EL FONDO Y EN LA FORMA

En cualquier evento podemos distinguir tres partes fundamentales, introducción, núcleo del evento y despedida o final. La parte central, el núcleo del evento, es aquella en la que se vierten la mayoría de contenidos y es la que debe desarrollarse en primer lugar. Ya sea una convención, una inauguración o una fiesta, lo primero que nos plantearemos es ¿qué es lo que vamos a hacer para que el público reciba nuestro mensaje?

Debemos buscar aquellas soluciones creativas que nos permitan mantener un nivel de atención máximo y eliminen interferencias que perjudiquen la calidad de la comunicación. Seamos ordenados y construyamos el discurso (o el programa de actividades) a través de un hilo argumental que sea fácil de seguir. Dejemos bien claro lo que más claro ha de quedar. Repitémonos si es preciso, podemos hacerlo con estilo, si repetimos lo que es realmente importante todo el mundo lo entenderá. Intentemos ser amenos y seamos convincentes, debemos creer a pies juntillas lo que decimos.

Hablemos claro, con palabras sencillas, con frases cortas, con afirmaciones contundentes. Ilustremos con ejemplos nuestras palabras, abordemos el mensaje de varias formas distintas y desde puntos de vista diferentes. Introduzcamos elementos de participación que nos permitan evaluar sobre la marcha el nivel de complicidad de nuestro público.

Utilicemos el humor, si usamos medios audiovisuales para dar información, que ésta sea clara, que nuestro invitado no tenga que leer porque si lee no atenderá a nada más. Introduzcamos

de vez en cuando recursos o trucos que alteren el ritmo del acto, que “despierten” a nuestro público y mantengan el índice de atención de la audiencia al nivel más alto posible, utilicemos comparaciones, ejemplos o historias que ejemplifiquen aquello que queremos decir (lo que ahora llamamos *storytelling*), pero no seamos rebuscados, nadie hará grandes esfuerzos para entender algo si no se lo ponemos fácil y entonces desconectará y habremos perdido audiencia para un buen rato.

SACAR PARTIDO DE LOS MENSAJES NEGATIVOS

No todos los eventos se construyen a partir de mensajes optimistas y positivos. Cuando en una empresa las cosas no van bien, reunir a la fuerza de ventas, por ejemplo, puede resultar vital aún cuando los mensajes a comunicar no inviten a la alegría o a la celebración. Porque una de las principales ventajas del evento como herramienta de marketing es su capacidad de modificar actitudes, de motivar y cuando las cosas van mal, una buena dosis de motivación puede ser clave.

Por desgracia o por fortuna he vivido muchos eventos cuyo punto de partida era la delicada situación que la compañía atravesaba en aquel momento. El ambiente que se respiraba era pesimista y todo eran desgracias y malos resultados, un futuro bastante incierto, muchos nervios y varias cabezas pendiendo de un hilo. He vivido convenciones de ventas donde a unos malos resultados ha seguido, después de un evento, un distanciamiento casi irreversible entre el equipo comercial y su propia dirección.

Por el contrario, he disfrutado también de memorables convenciones construidas sobre las cenizas de un año desastroso en las que, tras un mensaje duro, frío y objetivo y una fuerte reprimenda, el equipo salía reforzado, con el ánimo al cien por cien y con unas ganas locas de comerse la calle y de demostrar de lo que realmente eran capaces.

La diferencia entre uno y otro evento radica tanto en el contenido como en la forma. Si hemos tenido un año difícil y decidimos coger el toro por los cuernos y conjurarnos con nuestro equipo por un año mucho mejor, debemos hacerlo bien.

Debemos medir al milímetro el qué y el cómo decirlo, el vocabulario, el tono, el desarrollo argumental de nuestro mensaje, el ritmo... Debemos tener claro a quién nos dirigimos, su estado de ánimo, qué es lo que esperan y de qué información disponen. Debemos ser capaces de crear una atmósfera que favorezca la comunicación y la participación. Si realmente conectamos con la audiencia, si explicamos las cosas con claridad, si somos, en definitiva, creíbles, el evento será un éxito, cumplirá aquellos objetivos para los que se planteó y a partir del día siguiente, se habrá puesto la primera piedra de un futuro diferente, probablemente mejor.

3.6 INTERPRETAR UN MENSAJE

Una de las funciones del organizador de un evento es la de crear una atmósfera adecuada para la comunicación, un clima que capte la atención del público y lo mantenga cautivo hasta el final.

Los profesionales del sector disponen de mil formas de vestir el acto para adaptarlo a las necesidades del mensaje, mil maneras de exponer un mismo contenido y mil alternativas para ilustrar aquello que quieren contar pero al final, sobre el escenario, ante el micro y ante toda la audiencia estará el ponente “solo ante el peligro”, en tensión y con la sensación de ser depositario de una gran responsabilidad ante los suyos. Luces, cámara, ¡acción!, ha llegado su hora, le toca hablar.

LA PALABRA ES SÓLO EL 50% DEL MENSAJE

Si los más afamados artistas del mundo del espectáculo reconocen su nerviosismo antes de salir a escena ¿cómo no va a estar nervioso un ejecutivo que sólo hace semejante papel una o dos veces al año?.

Una de las muchas cosas que aprendí como *assistant* en una multinacional es que la mitad de mi trabajo consistía en preparar presentaciones para otros. Para el director de marketing, para el director general, para el presidente europeo, para los distribuidores,... Se daba por supuesto que todas esas presentaciones eran vitales para la marcha del negocio y, como tales, se preparaban a conciencia.

En los eventos la cosa debe funcionar igual. Preparar las intervenciones con suma atención, los contenidos, la forma de presentarlos, el tono, el vocabulario... y ensayar, ensayar y ensayar. Ensayar ante los colaboradores o ensayar ante el espejo, lo importante es ensayar. En directo, en la comunicación cara a cara, la palabra es sólo el 50% del mensaje (y hay estudios que citan porcentajes mucho menores). Si queremos comunicar debemos expresar lo que decimos de la forma adecuada. Si queremos apasionar, apasionémonos, si queremos emocionar, emocionémonos, si queremos convencer, convencámonos. Actuemos.



EL LENGUAJE NO VERBAL: LOS GESTOS

El cuerpo emite mensajes (a pesar de nosotros). Los gestos, las posturas corporales, la manera de sentarse, revelan el estado de ánimo del interlocutor, su cultura y su educación. Nuestro cuerpo habla por nosotros, cuenta nuestra historia personal. Los gestos nos pueden traicionar porque son un recurso del lenguaje no verbal que no controlamos. Sabemos controlar la expresividad de la cara disimulando la decepción o la tristeza, podemos ser muy

conscientes de nuestras emociones pero, por ejemplo, no prestamos atención al grado de tensión en las piernas, los pies, los puños o los hombros.

La postura corporal de pie

Generalmente, el nerviosismo se transmite a través del balanceo (pasar el peso del cuerpo de una pierna a otra) o a través de movimientos de los pies (dar pasos hacia atrás o hacia adelante o desplazamientos laterales).

Cuando estamos de pie ante un auditorio es importante estar bien anclado, con los pies firmemente apoyados en el suelo manteniendo las piernas ligeramente abiertas a la altura de las caderas. Una postura corporal firme provoca una mente firme, segura y tranquila.

Los gestos

Tenemos prejuicios sobre los gestos, porque los cánones de la buena educación nos enseñan que gesticular es vulgar y puede molestar.

Los gestos dan vida a las palabras y animan la comunicación, son imprescindibles, pero si no los controlamos pueden llegar a contradecir nuestras palabras.

Estamos en una sociedad muy visual. El público está acostumbrado a ver imágenes (redes sociales, televisión, cine ...) e interpreta la apariencia física y los gestos como parte del mensaje (suma de la comunicación verbal y no verbal).

Los brazos prolongan el cuerpo y permiten conquistar nuestro espacio de comunicación. Son las “alas ” que nos permiten “volar hacia el público”.

Las manos

Las manos tienen que estar abiertas, los dedos estirados, con la punta extendida hacia arriba, palma abierta delante de la cara. La palma abierta transmite fuerza, seguridad y transparencia.

Categoría de gestos:

- Gestos que dibujan en el espacio (por ejemplo, las manos dibujan un globo cuando expresan la visión global de un tema)
- Gestos que marcan una dirección (el mercado ha crecido de)
- Gestos que cuentan (primero, segundo, unos, dos, tres,...)

Si estamos de pie tenemos que hablar con gestos por encima de la cintura.

Si estamos sentados podemos apoyar los codos en la mesa para evitar los gestos bajos o de encerramiento.

Tenemos que vigilar también los gestos “parásitos”, gestos que expresan malestar y tensión, como tocarse el pelo, la nariz, un anillo o hablar con un bolígrafo en la mano. Desconcentran al público, que va a seguir los movimientos de la mano (con el bolígrafo, por ejemplo) en lugar de escuchar y pueden llegar a contradecirnos.

El lenguaje no verbal está totalmente ligado al lenguaje verbal. La voz condiciona totalmente el nivel de energía de los gestos. Comunicar es armonizar ambos tipos de lenguaje.

Un locutor tiene que ser consciente de que comunicar es un acto de generosidad, comunicar es dar y, para ello, tenemos que estar “fuera de nosotros”, sobreactuar midiendo la fuerza de nuestra comunicación en función del espacio que nos separa del público.

En conclusión, los gestos son importantes a la hora de comunicar, transmiten el grado de confianza en sí mismo del conferenciante, transmiten generosidad, ilustran las palabras y permiten centrar la atención del público. Los gestos son nuestras alas para conquistar a una audiencia.

Pascale BANG-ROUHET. Directora y fundadora de EXPRESARTE (España)



SIEMPRE ACTUAMOS, DEBEMOS RECONOCERLO

Muchos de nosotros cuando hablamos con un niño pequeño tenemos la costumbre de alterar nuestro tono habitual por otro que nos parece más adecuado a su edad. Utilizamos diminutivos de forma abusiva, proferimos un montón de onomatopeyas, inventamos palabras y hacemos gestos exagerados que, creemos, gustarán al pequeño. ¿Qué ocurriría si actuásemos así con nuestro jefe, con la cajera del supermercado o con nuestra pareja? Probablemente nos tomarían por locos o nos expedirían una fulminante baja por stress. Pero no estamos locos ni estresados. Si hablamos así con un bebé es porque creemos que de este modo nos comunicaremos mejor con él, estamos, simplemente, actuando. ¿No actuamos acaso cuando estamos negociando con un cliente? ¿No actuamos cuando estamos presentando resultados ante nuestros superiores o cuando pedimos un aumento de sueldo? ¿No actuamos cuando queremos conquistar el corazón de quien nos gusta?. Estamos todo el día actuando y no por ello dejamos de ser honestos. Actuar no significa engañar, actuemos pero no mintamos.

Preparar una exposición oral no es cosa fácil y debe dedicársele el tiempo necesario que nos reporte la seguridad imprescindible para subir al escenario con plenas garantías de éxito. Medir los gestos, la declamación, el ritmo de la exposición, utilizar el humor y jugar con los silencios, plantear preguntas, ser ameno y no extenderse ni un minuto más de lo imprescindible es tarea harto difícil para el que se enfrenta a ella muy de tarde en tarde. Y si no estamos suficientemente preparados, tomemos clases. Afortunadamente disponemos de grandes profesionales que pueden hacer de uno un magnífico orador, lo único que

necesitamos es un poco de tiempo, dejar a un lado el sentido del ridículo (el propósito lo merece) y tener ganas de aprender. Aprender a enfrentarse con una audiencia numerosa y ser un comunicador eficaz no es difícil pero, a excepción de cuatro privilegiados que lo llevan en sus genes, es una habilidad que debe adquirirse a base de experimentación y de ir descubriendo cómo lidiar con nuestras propias limitaciones.

CÓMO “INTERPRETAR” UNA PRESENTACIÓN

Un evento de empresa es un acto que, haciendo un paralelismo con el teatro, tiene una parte de texto u obra escrita y una parte de interpretación. Una mala interpretación puede arruinar un buen texto. Una buena interpretación puede reforzarlo y hacerlo más eficaz . Estas son las principales reglas a tener en cuenta:

- * Cuidar el aspecto físico.
- * Evitar expresiones como “estoy un poco nervioso” o “esto no ha salido como yo esperaba”. En la mayoría de los casos el público no nota ni los nervios del ponente ni los pequeños errores que puedan producirse.
- * Llevar el discurso escrito sólo como apoyo en caso de necesidad. Hay que estudiar y ensayar.
- * Mirar a la audiencia.
- * No improvisar si no es imprescindible y atenerse al tiempo de exposición previsto de antemano.
- * No proyectar en las pantallas de apoyo más que consignas clave o datos muy relevantes. El público debe seguir la exposición oral y no leerla en la pantalla.
- * Los gestos son muy importantes. Gesticular lo necesario para reforzar el discurso pero evitando gestos nerviosos o amenazantes. La comunicación no verbal puede llegar a contradecirnos.



PONENTES EN CALZÓN CORTO PORQUE LO EXIGE EL GUIÓN

Una vez, hace ya unos años, en mi agencia organizamos la presentación de una gran promoción para los snacks Matutano (hoy Lays) en la que convertimos la sala de reuniones de un hotel de lujo en un auténtico estadio de fútbol. Suelo de césped (artificial, claro), banderines en las esquinas, publicidad estática, banquillos y todo lo demás. La promoción versaba, por supuesto, sobre la Liga española de Fútbol (cromos de jugadores si no recuerdo mal) y los ponentes, desde el Presidente hasta el último Product Manager iban “disfrazados” de futbolistas como los de verdad, calzón corto, camiseta corporativa, calcetines a juego y calzado deportivo. La pantalla donde se proyectaban los gráficos de las distintas

presentaciones era, obviamente, el marcador electrónico del campo y para acabar de redondear la puesta en escena, cada ponente era presentado por megafonía mediante una atinada imitación del comentarista deportivo de moda en España en aquel momento. A cada ponencia le seguía un resumen “crítico” del mismo comentarista que enlazaba con la presentación del siguiente jugador-ponente. El contenido de las ponencias hablaba mucho de equipo, de meter goles a la competencia y de la importancia de marcar bien al contrario durante todo el partido, de la estrategia para ganar y del compromiso del equipo con la afición. Y así pasaron las horas sin que nadie se perdiese una coma de todo lo que allí se decía. Un éxito (modestia aparte).

Si los ejecutivos de Matutano no hubiesen estado dispuestos a jugar con su evento (y a echarle una buena dosis de valor), si no hubiesen personalizado sus discursos adaptándolos al lenguaje futbolístico, si no los hubiesen interpretado con convicción, la audiencia lo habría detectado y la complicidad necesaria entre ponentes y público no se habría producido. Si al mensaje le damos una forma original y notoria, y su interpretación responde a las exigencias del guión, es más que probable que el nivel de comunicación que se establezca sea, como fue el caso, muy satisfactorio.

Evento creado y producido por el autor



EN POCAS PALABRAS...

- * En el entorno empresarial hay mensajes que por su naturaleza deben comunicarse cara a cara, en directo, y su medio natural es el evento de empresa.
- * Los eventos constituyen un medio especialmente útil para comunicar mensajes complejos.
- * En la comunicación en vivo juegan un papel fundamental las emociones. Las emociones son relevante para el cerebro y por ello le hacen reaccionar. Las emociones tienen la capacidad de generar comportamientos.
- * El perfil del público condiciona de forma determinante la forma del evento. Conocer en profundidad las características de a quién nos dirigimos es vital para el éxito de la comunicación y, por tanto, del evento.
- * Definamos objetivos concretos y lancemos mensajes claros. La oportunidad de comunicarnos con el público es única y no podemos desperdiciarla.
- * La comunicación a través de eventos va mucho más allá de la palabra. La comunicación no verbal aporta mucha información, que no nos contradiga. Aprendamos a interpretar un mensaje y ensayemos mucho.

4. EL EVENTO REY. LA CONVENCION DE VENTAS.

Las convenciones de ventas constituyen, con diferencia, el principal evento de empresa. Independientemente de su tamaño, toda compañía que cuente con una red de ventas tiene la necesidad periódica de reunir a sus vendedores para transmitirles información y consignas de interés profesional, escuchar sus necesidades, dar respuesta a sus inquietudes, formarles o motivarles.

4.1. LA RED DE VENTAS: FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO

ALTA COMPETENCIA, MAXIMA PROFESIONALIZACIÓN

La situación actual de los mercados, cada vez más perfectos, con productos idénticos dirigidos a los mismos segmentos de mercado, plantea enormes dificultades para el crecimiento de las empresas. Las condiciones que impone la distribución, las frecuentes guerras de precios, la saturación de los tradicionales medios de comunicación publicitaria, unas políticas de promoción cada vez más agresivas y la búsqueda de nichos de mercado cada vez más específicos requieren, por parte de las empresas, ejecutivos mejor preparados capaces de aportar e implementar soluciones cada vez más complejas. Aquellos sobre los que recae la responsabilidad de la venta, el equipo comercial, los vendedores, han visto, durante los últimos 20 años, evolucionar la dinámica de su trabajo de una forma espectacular. En España, por ejemplo, en el sector de gran consumo, las extensas fuerzas de ventas capaces de atender la demanda de todo el país mediante una amplia red de delegaciones y almacenes vieron, a finales del pasado siglo, como la estructura del comercio minorista se modificaba de tal forma en tan poco tiempo que obligaba a las empresas a reestructurar tanto su perfil logístico como su propia estructura comercial. La concentración de la distribución alteró el carácter de la venta concentrando las decisiones de compra en pocas manos, profesionalizando al máximo dicha toma de decisiones y exigiendo, por tanto, equipos de profesionales de la venta cada vez mejor preparados capaces de negociar, de una sola vez, grandes volúmenes para amplias áreas geográficas. El resultado de esta transformación del sector se tradujo en redes de ventas mucho menores pero altamente cualificadas, equipos comerciales especializados por canales de distribución, el diseño de estrategias de negociación cliente por cliente y un trabajo de investigación de mercados permanente que reportase la información necesaria a partir de la cual poder tomar decisiones con el nivel mínimo de riesgo posible.

LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO

Ante este panorama de alta competición, una buena gestión comercial, una única buena negociación, puede suponer un paso determinante para alcanzar los objetivos de un ejercicio. Por el contrario, la falta de preparación, una deficiente información o una negociación irresponsable pueden acabar con las expectativas de un año y poner a toda una gran empresa, en una situación crítica. Por todo ello, el factor humano es, cada vez más, la clave del éxito. Las reuniones del equipo comercial, las convenciones de ventas, han visto como sus contenidos tradicionales han evolucionado en muy pocos años y de los actos meramente informativos dotados de un marcado carácter lúdico se ha pasado a eventos con una fuerte carga de formación profesional.

En cada convención de ventas se pone en marcha una maquinaria que, consciente del coste que supone “sacar” a la fuerza de ventas de la calle aunque sea por unas horas, debe maximizar su efectividad, garantizando que sus contenidos, sus mensajes, lleguen al receptor con la máxima calidad posible. Para ello, objetivos, mensajes, localizaciones, medios audiovisuales, animaciones, discursos, decoraciones, atenciones a los asistentes, comidas, visitas turísticas y demás elementos se estudian en profundidad para garantizar un evento eficaz que cumpla con los objetivos que tiene planteados.



EVENTOS PARA LA INTEGRACIÓN, INFORMACIÓN, FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE VENTAS

La organización de una convención de ventas implica tener en cuenta toda una serie de factores que determinarán, al final, el éxito o fracaso del evento.

Estas convenciones pueden ser organizadas dentro de una empresa (Internas) donde, en muchas ocasiones participan, además del equipo de ventas, otras áreas tales como la de marketing, o que estén integradas al proyecto anual.

Por otro lado, Cámaras y Asociaciones que nuclean empresas de un mismo sector, suelen realizar grandes convenciones donde participan las fuerzas de venta de cada una de las empresas asociadas, realizando actividades como charlas, seminarios y conferencias donde se analizan y discuten problemáticas del sector. Hay también, espacios para Stands, presentaciones y tiempo libre para el Networking.

Para las tradicionales convenciones internas de empresa, distinguimos claramente entre dos formatos de convención muy diferenciados:

Por un lado las convenciones denominadas Vivenciales, que tienen una duración de entre dos y cuatro días. Se las denomina así, por la intensa relación entre personas que se establece

durante la convivencia que supone tal formato de evento. Estas convenciones acostumbran a organizarse en lugares alejados de la ciudad. Por otro lado están los eventos de una sola jornada, eventos mucho más centrados en los contenidos profesionales de la convención y que se ubican, por lo general, en hoteles o espacios bien comunicados de la capital. La elección del espacio donde se celebre el evento dependerá del perfil de la empresa y del público convocado, de los productos y servicios que produce y/o distribuye y de la propia cultura empresarial.

Las actividades de ambos tipos de convención es similar. Ambas cuentan con sesiones de trabajo y con actividades lúdicas o de relación aunque, obviamente, el peso de cada parte puede variar en función de los objetivos del acto, del perfil de los asistentes y de las limitaciones propias del tiempo disponible en cada caso.

La estructura formal de una convención acostumbra a seguir un mismo patrón:

** Recepción de los asistentes al evento*

** Sesión de trabajo dónde se informa y analizan los resultados de la compañía, se fijan objetivos para el siguiente ejercicio y se presentan los medios de apoyo, u otras herramientas, con los que la red de ventas cuenta para alcanzarlos (publicidad, promociones y demás acciones de marketing).*

** Cocktail o cena relacional donde los asistentes al evento tienen la oportunidad de intercambiar opiniones y afianzar su relación personal.*

** Espectáculo final como cierre del evento. El tipo de espectáculo a programar dependerá del perfil de los asistentes. El humor relaja y distrae. La música y el baile (si hay una proporción adecuada entre hombres y mujeres) favorecen la participación del público.*

En las convenciones Vivenciales, la posibilidad de incorporar otras actividades al programa de actos se multiplican. Sesiones de capacitación, actividades participativas o lúdicas, juegos o concursos por equipos (con o sin objetivos de trabajo) e incluso períodos de tiempo libre, pueden formar parte del programa del evento y ayudar a cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

Al final, una estructura lógica de convención pensada a medida de las necesidades de la empresa y de las características de su red de ventas, dará como resultado un evento integrador, informativo, pedagógico y motivante. Los cuatro grandes objetivos que persiguen la gran mayoría de empresas al convocar una convención de ventas.

**Lic. Valeria LAGNA FIETTA. Productora / Consultora
VLF Comunicación (Argentina)**



4.2. CONTENIDOS DE UNA CONVENCION DE VENTAS

Las convenciones de ventas giran, esencialmente, en torno a cinco tipos de contenido:

- Contenidos meramente profesionales
- Contenidos didácticos
- Contenidos de relación personal entre los asistentes
- Contenidos lúdicos
- Contenidos motivacionales.

Cinco tipos de contenidos que se entremezclan y superponen en las actividades que se desarrollan durante el evento pero que, en cualquier caso, exigen una clara definición previa de objetivos que permita una posterior evaluación de resultados.

RESULTADOS, OBJETIVOS, ANÁLISIS Y CONSIGNAS DE FUTURO

Los agentes comerciales, los vendedores, trabajan en “la calle”. Constituyen el grupo de trabajadores que ocupa menos tiempo de su jornada laboral en las oficinas de la empresa y sus puntos de contacto con la compañía son más emocionales que físicos. Su visión de la realidad de la empresa se limita, en muchos casos, a la de su propia delegación comercial y la información de que dispone puede resultar sesgada por su experiencia particular con la parte muy concreta del mercado que se halla bajo su responsabilidad (sus clientes, su zona, su canal, su delegación, su *portfolio* de productos, su competencia directa,...).

Dar visión general de la situación de la empresa, mostrar el camino recorrido y el que queda por recorrer, analizar resultados y plantear objetivos, exponer estrategias, movimientos tácticos, plantear problemas y estudiar soluciones, conocer mejor a la competencia, a la distribución, las tendencias del mercado aquí y en el mundo, la conducta del consumidor y su evolución, presentar los nuevos productos y analizar oportunidades y amenazas, ... son temas clave para una red comercial y a través de una convención de ventas esta información puede llegar de una forma controlada a sus destinatarios y hacer que aprendan a utilizarla de la mejor forma posible, cada uno desde su responsabilidad pero trabajando para el equipo, por el bien de la compañía y por el de todos los que la forman.

UNA OCASIÓN PARA APRENDER

El mercado es cambiante, su entorno también, adaptarse a los cambios supone estar en permanente proceso de aprendizaje. Las convenciones de ventas son un magnífico foro para transmitir y aprender nuevos conocimientos, nuevas técnicas, nuevas maneras de ver el negocio, nuevas formas de hacer las cosas. Las relaciones entre los asistentes se desarrollan en un ambiente más distendido que en la propia empresa lo que permite una aproximación más relajada a las problemáticas que les afectan. Por ello, la inclusión de seminarios,

conferencias, debates o talleres dentro del programa de la convención de ventas resulta muy enriquecedor para el equipo dado el alto nivel de implicación de los participantes en un entorno como el descrito.

UN FORO DE INTERCAMBIO Y RELACIÓN

Si consideramos el hecho de que los integrantes de un equipo comercial prácticamente no se conocen entre sí debido a la distancia geográfica que separa a unos y a otros, entonces ¿cómo se explica que los equipos de ventas no se descompongan al menor problema?. Porque los profesionales dedicados a la venta son una “raza” especial. Son la vanguardia de las empresas, los depositarios de la llave de sus finanzas, son su cara humana a ojos de los clientes y tienen una capacidad de sacrificio fuera de toda duda que los mantiene con altos índices de motivación a pesar de los traspies de cada día. Y en el día a día de la función comercial, éxitos y fracasos se suceden de forma vertiginosa. Por ello, porque son especiales y lo saben, incentivar la relación entre ellos supone reforzar su sentimiento de pertenencia al grupo y, a través de él, a la compañía que representan.

El carácter relacional de las convenciones se traduce en la práctica en dos tipos de relación interpersonal, las relaciones verticales transjerárquicas y las relaciones horizontales corporativistas.

- Relaciones verticales transjerárquicas: las convenciones de ventas son ocasiones excepcionales 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. La relación personal con los responsables de la empresa, con aquellos que toman las decisiones clave, ayuda a romper estereotipos, pone rostro a las grandes decisiones y refuerza el compromiso del vendedor con los grandes objetivos de la empresa.
- Relaciones horizontales corporativistas: los vendedores se relacionan con sus colegas a través de estas reuniones periódicas. Comparten problemática, preocupaciones y éxitos a partir de un hecho común: su pertenencia al equipo comercial de la compañía. Toda aquella actividad que facilite la relación entre vendedores y refuerce su sentimiento de pertenencia al grupo favorece la dinámica del equipo y, por lo tanto, la de la propia empresa.



LA RELACIÓN COMO DESENCADENANTE DE LA COMUNICACIÓN

Inmediatamente después de la adquisición de Martini & Rossi por parte de Bacardi Ltd. se produce la integración efectiva de las dos operaciones en España. Dos estructuras que, hasta

hacía muy poco tiempo, competían en el mismo mercado, debían convertirse en una única compañía.

La tarea no era fácil y, como es lógico, generó considerables problemas. La integración “formal” de ambas compañías se dio por finalizada. Sobre el papel era muy fácil decir que el proceso de fusión había concluido pero, en el día a día, existían aún importantes problemas pendientes de solución.

Expectativas profesionales rotas, desmotivación, recelos, desconfianza, temor a nuevas posibles reestructuraciones ... pero, por encima de todo, la dificultad mutua de aceptar el perfil cultural de la “otra” compañía. El deseo de mantener los usos y las formas de la antigua organización, imposibilitaba una verdadera integración de ambos equipos. En definitiva, nos encontrábamos ante la habitual “resistencia al cambio”, ese miedo a cualquier novedad tan frecuente en el entorno de las organizaciones empresariales. El ambiente tenso que, en ocasiones, se percibía amenazaba el correcto funcionamiento de la compañía y, por tanto, sus resultados a medio plazo. Debíamos actuar.

Se trataba de construir una nueva organización que aprovechara las virtudes de cada una de las dos empresas originales y, a su vez, minimizase sus defectos.

Muy pronto detectamos una queja generalizada de “falta de comunicación”. A pesar de los múltiples y continuados esfuerzos en explicar abiertamente la situación, seguían percibiéndose “problemas de comunicación”. ¿Qué ocurría en realidad?

Descubrimos que lo que faltaba era credibilidad, a causa del miedo resultante de la operación de integración. Y, sin credibilidad, la comunicación es imposible.

Sólo una acción continuada y coherente en el tiempo podía ayudar a combatir ese problema. Así, reforzamos los canales internos de comunicación en varios ámbitos de la empresa a través de diversas iniciativas. Una de las más significativas fue la realización de una Convención de Ventas extraordinaria (el departamento comercial es el área más sensible en cualquier compañía de gran consumo). En ella, intentamos despejar todas las dudas, con un lenguaje claro y directo, transmitiendo la auténtica realidad de la nueva compañía y estableciendo las bases de trabajo para el futuro, sin necesidad de volver la mirada atrás.

Explicamos muchas cosas: la historia de las dos empresas, de dónde veníamos y hacia donde íbamos, el salto cualitativo que suponía la integración de las dos operaciones, la necesidad de contar con UN único equipo sólido y motivado...

Y lo hicimos en un entorno relajado, donde las actividades lúdicas contribuían a establecer vínculos personales entre aquellos que hasta entonces apenas se conocían.

Se trataba de dar información, sí, pero sobre todo, de fomentar la relación de todos con todos y eliminar aquellos prejuicios y recelos que minaban la credibilidad e impedían una correcta comunicación.

Durante tres intensos días nos saltamos las barreras jerárquicas y conseguimos dar un paso decisivo hacia una nueva forma de entender la empresa.

Al regreso, éramos conscientes de que se había logrado un gran avance en la dirección correcta...pero también de que sólo era el principio, un principio, eso sí, muy prometedor.

Cuando termina una Convención, todos volvemos a nuestro trabajo diario, al mundo “real”.

Si pretendemos que aquello que ha construido el evento no tenga un efecto efímero sino sólido y duradero, debemos continuar alimentando, día a día, esos mismos valores que fueron transmitidos durante esos días de convivencia. Perseverancia y coherencia a través del tiempo. Esa es la mejor fórmula...

Javier SERRA. Ex-Director Regional Europa Sur de BACARDI Ltd.

Maite PUENTES. Ex-Gerente de RRPP de BACARDI (España)



DIVERTIRSE ES ESENCIAL

La concentración y el trabajo producen cansancio físico y psíquico. Dosificar las sesiones de trabajo y sazonar actividades puramente intelectuales con elementos divertidos o de carácter lúdico es la forma más eficaz para conseguir el máximo aprovechamiento en una convención. Según el diccionario divertir significa entretener, recrear. Reír de vez en cuando en una sesuda reunión de trabajo significa incluir pequeños recreos que, como cuando íbamos al colegio, nos permiten tomar aire y refrescar nuestras cansadas neuronas para seguir recibiendo más información en las mejores condiciones posibles.

Reír tonifica la mente y relaja el ambiente. Todos hemos conocido a alguien que es capaz de contar docenas de chistes uno detrás de otro. Si analizamos alguna de estas sesiones maratónicas de humor recordaremos que una vez terminado el último chiste se produjo una especie de vacío provocado por la falta de temas de conversación. No es que no tuviésemos de qué hablar, lo que ocurre es que durante un largo periodo de tiempo estuvimos concentrados en los divertidos chistes de nuestro amigo y no hubo oportunidad, ni ganas, de iniciar conversaciones paralelas. La risa es un magnífico medio para mantener un grupo atento a una actividad y evitar interferencias.

Reír gusta y cuando una actividad tiene un componente de diversión, y me refiero tanto a una actividad lúdica como a una sesión de ponencias rigurosamente profesionales, el nivel de atención y de participación del público es mayor. La diversión, cuando es colectiva, genera respuestas colectivas, vivencias que unen a aquellos que las comparten, anécdotas que irán más allá del propio evento porque las recordaremos cuando volvamos a casa o a la oficina y

con los recuerdos arrastraremos de forma automática todos los contenidos asociados a ellas o, como mínimo, los más notorios.

Divertirse en una convención es esencial, no sólo relaja y entretiene sino que permite realizar actividades que de otro modo serían difíciles de llevar a cabo. Las actividades de *team building* por ejemplo, persiguen un objetivo, demostrar la dinámica del trabajo en equipo a través del juego y se crean a partir de dos premisas, reproducir las condiciones necesarias que exijan a los participantes funcionar como equipo y hacerlo de forma divertida para asegurar el más alto índice de interés y participación.

La diversión, el juego y las actividades lúdicas no sólo trabajan a favor de los objetivos que persigue el evento sino que aportan, además, una dosis de notoriedad que favorece el recuerdo y, por tanto, extiende el efecto de la convención a lo largo del tiempo. Los eventos son efímeros y cuando terminan sólo el recuerdo puede mantener vivos sus mensajes y objetivos.

MOTIVACIÓN Y CORPORATIVISMO

Felicitaciones, agradecimientos, reconocimientos por la labor realizada, nuevos planes de incentivos, ambiciosos proyectos y contenidos ilusionantes ...Una convención de ventas reúne en un mismo lugar y durante un mismo período de tiempo a la red de ventas de una compañía, por ello, sus contenidos no se limitan a la transmisión de mensajes puramente profesionales sino que se aprovecha para incorporar otros, no menos importantes, estrechamente relacionados con un objetivo fundamental del evento, la motivación: aquel proceso a través del cual los individuos tienden a comportarse de un modo determinado hasta alcanzar un objetivo concreto.

El hombre es un animal social y tiende a agruparse en colectivos con los que se identifica y se siente protegido. Fomentar el corporativismo, el sentimiento de pertenencia a un grupo, a un proyecto o a una empresa, fortalece al equipo y facilita la identificación de sus miembros con las metas que el grupo se plantea. La motivación, sin embargo, depende también de otros factores. Para alcanzar una meta no es suficiente con explicar dónde se encuentra o cómo se puede llegar a ella, debe existir el firme deseo tanto individual como colectivo de querer ir en esa dirección. Los objetivos comerciales deben ser alcanzables y percibirse como tales. El vendedor debe conocer las herramientas de que dispone para hacer su labor y saber, además, que al final del camino, si alcanza los objetivos fijados, recibirá su recompensa y quedará satisfecho con ella. Y por recompensa no se entiende necesariamente una remuneración material. Muchas veces, el reconocimiento profesional ejerce un poder motivacional mucho mayor que el dinero.

La motivación no es un factor indeleble que una vez generado resista inalterable hasta la siguiente convención. La motivación requiere realimentarse de forma constante, a lo largo de todo el año, y la convención de ventas, como punto de partida de un nuevo ejercicio, debe garantizar un nivel mínimo de motivación que impulse al equipo en los primeros pasos de ese camino que empieza cada año desde cero, el camino de las ventas, el camino hacia la consecución de los objetivos comerciales de la empresa.

4.3. EL TEATRO DE VENTAS

El Teatro de Ventas es una actividad que se desarrolla casi exclusivamente en el marco de las reuniones o convenciones de ventas y que consiste en la representación más o menos teatralizada del acto de la venta con el fin de detectar y corregir errores o ejemplificar métodos y técnicas de venta. Es un juego de rol donde una persona ejerce el papel de vendedor y otra el de comprador y en el que, a partir de una situación previamente descrita, cada participante desarrolla la labor comercial del rol que le ha sido encomendado.

Teatralizar la venta aporta la notoriedad necesaria para captar y mantener el nivel de atención del público en torno a una actividad eminentemente didáctica y reproduce situaciones que en la realidad del día a día pueden ser muy complicadas o agobiantes.

En el Teatro de Ventas el aprendizaje debe alcanzar tanto al que desempeña un papel como al que observa la representación y su formato puede variar en función de los objetivos que se persigan, siendo los más habituales los siguientes:

- Talleres de Teatro de Ventas. En grupos reducidos de 8 a 15 personas. Lo importante aquí es la representación improvisada de los roles de comprador y vendedor y expresar las posibilidades del argumentario de ventas en las distintas situaciones que se vayan planteando para detectar los puntos fuertes o débiles de cada cual (de los vendedores o del propio argumentario). En este caso el camino que puede tomar el juego no está necesariamente previsto y se analizan, entre otras cosas, a qué fases de una negociación nos puede llevar un argumento u otro. Esta forma reducida de Teatro de Ventas es especialmente útil cuando la empresa ha detectado problemas muy específicos en el proceso de venta (ante un producto concreto, ante un tipo de cliente específico, etc.) que pueden trabajarse de forma aislada. En este formato de Teatro de Ventas hay poco teatro (entendido como espectáculo), mucha técnica de ventas y un alto nivel de participación de todos los presentes. Es imprescindible la figura de un conductor o moderador que regule la dinámica del grupo y garantice que se trabajan todas aquellas situaciones problemáticas previstas de antemano.

- Teatro de Ventas realizado por vendedores ante un público numeroso. En general este tipo de Teatro de Ventas se utiliza para ejemplificar situaciones, los problemas más habituales que éstas provocan y las distintas soluciones o técnicas posibles para resolver tales

problemas. Subir a un escenario y actuar ante una audiencia numerosa no es fácil. El sentido del ridículo, los nervios o la responsabilidad pueden bloquear a los participantes y hacer fracasar la actividad. Por ello es imprescindible preparar un guión detallado de todo cuanto debe acontecer sobre el escenario y ensayar con aquellos que deben interpretar los roles que implica cada situación. Si se prepara a conciencia el Teatro de Ventas no sólo es una actividad con un alto contenido pedagógico sino que, a su vez, puede ser una actividad lúdica muy divertida y participativa. En caso contrario, el vendedor se sentirá inseguro y no se prestará voluntariamente al juego por el riesgo de hacer el ridículo ante sus compañeros y superiores.

- Teatro de Ventas realizado por actores. Representación de situaciones de venta mediante la participación de actores profesionales. La participación de profesionales de la interpretación permite la recreación de situaciones de venta reales o hipotéticas a partir de guiones mucho más elaborados y/o complejos. La participación del público puede hacer derivar el desarrollo de una escena hacia un final u otro en función de su opinión ante determinados acontecimientos. Tanto el desarrollo de los guiones como los ensayos deben estar supervisados por el organizador del acto y los responsables de ventas de la compañía.

En cualquiera de los casos, a un Teatro de Ventas debe seguir una sesión de trabajo en la que se presenten conclusiones, se unifiquen criterios y se resuman aquellos aspectos que la actividad realizada ha pretendido exponer.

Por último, sólo añadir que el Teatro de Ventas, aún siendo teatro, no es un espectáculo que pueda utilizarse libremente como divertimento o show lúdico en una convención. Una cosa es hacer un espectáculo que utilice la caricatura para divertir a los compañeros en una cena y otra muy diferente es ridiculizar, consciente o inconscientemente, la labor profesional de un vendedor aprovechando su inexperiencia sobre un escenario y los errores que la presión ambiental pueda provocar sin otro motivo que generar algunas risas. Ridiculizar a alguien sobre un escenario, puede despertar una corriente de solidaridad con aquel que es víctima del ridículo que se traduzca, directamente, en descrédito para el organizador.

EN POCAS PALABRAS...

- * Ante la creciente competencia de los mercados y la progresiva indiferenciación de los productos, la comunicación con la red de ventas de una compañía deviene en factor clave para la transmisión de consignas, la formación e información de sus integrantes y la implementación de estrategias comerciales.
- * Los contenidos más habituales en una convención de ventas son: los meramente profesionales, los didácticos, los de relación personal entre los asistentes, los lúdicos y los motivacionales.
- * El teatro de ventas es una magnífica herramienta para la formación de vendedores y es especialmente útil para la resolución de problemas en el proceso de negociación y venta. Supone el aprendizaje y la experimentación de métodos y técnicas de venta a través de un juego de rol que permite la reproducción teatralizada de situaciones reales en las que el vendedor puede encontrarse en el desempeño de su labor.

5. CREATIVIDAD. LA MAGIA DEL MENSAJE.

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 dicho evento en favor del mensaje a comunicar.

5.1 UNA CREATIVIDAD ESPECIAL PARA UN MEDIO SINGULAR.

Creo que pocos discutirán la singularidad de los eventos como herramienta de comunicación. Sus especiales características la dotan de unas ventajas incontestables que exigen a su vez un tratamiento específico en cuanto a creatividad.

Los eventos requieren mensajes claros y directos y la creatividad que va asociada a ellos es, en definitiva, la forma que pueden tomar esos mensajes para que lleguen a su público objetivo de la manera más eficaz posible.

A partir de las necesidades del organizador, el proceso creativo debe dar forma a los contenidos del acto poniendo todos los medios disponibles, técnicos y humanos, al servicio de los objetivos de comunicación del evento.

Una vez iniciado el proceso creativo, no deben perderse de vista las peculiaridades del directo, despejemos el paisaje de elementos que distraigan la atención y vistámoslo de forma que todo converja en el mismo punto: el mensaje.

¿Cómo facilitar la comprensión de un mensaje complejo, largo y con mil matices?. La creatividad entra en juego. Paralelismos, metáforas, comparaciones o ejemplos facilitan el nivel de comprensión a la vez que dulcifican la digestión de temas ásperos o farragosos. Pero ¡ojo!, que sean paralelismos fáciles, metáforas sencillas y comparaciones evidentes, no caigamos en el error de que la forma haga irreconocible el fondo y nuestra audiencia se quede con lo anecdótico en vez de lo realmente importante.

Imaginemos el evento, lo que ocurre en cada momento, e imaginémoslo con mucho detalle. Hace algunos años, una agencia de publicidad me encargó reproducir durante una fiesta uno de los exitosos *spots* que había creado para uno de sus clientes. Tras el visionado del mencionado comercial les dije que podíamos intentar reproducir la esencia del mensaje de aquella publicidad pero recrearlo tal cual era imposible. Las razones que aduje eran evidentes: el *spot* era en blanco y negro y la realidad es en color, en la filmación dominaban los planos medios y cortos y la vida sucede en planos generales y, por último, la participación del público invitado al evento difícilmente reproduciría la interpretación de los figurantes que habían participado en aquella producción.

Los actos de empresa suceden en tres dimensiones, sin pausas y en riguroso directo. Además, y para acabar de complicar la cosa, todo lo que ocurra aportará información a la audiencia, todo comunica. Comunica la decoración, el tipo y la calidad de la comida, las actividades lúdicas, la categoría del espacio seleccionado para el evento, el vestuario sugerido para los invitados, el material impreso, la animación, y cualquier cosa que suceda en torno al participante. Si todo comunica, todo debe ser objeto de un tratamiento creativo.

El directo no permite, como la producción audiovisual, editar desechando los planos malos y montando sólo los buenos. Los eventos suceden, como la vida, en rabioso presente, sin cortes, se perciben como un sinfín de estímulos, de imágenes, de información, de consignas, de sensaciones, de cosas que ocurren a lo largo del tiempo y que, como mucho, podemos ordenar y modelar de tal manera que sucedan de una forma más imaginativa, más eficaz para nuestros objetivos. Hablando en términos cinematográficos, en un acto de empresa la acción comienza en el momento en que el público llega el evento y a partir de aquí todo sucede en un plano-secuencia que llega hasta el final, cuando el público se va, el único momento en el que podemos gritar ¡corten!. La creatividad alcanza a todo el evento desde el momento cero hasta el final y sólo teniendo en cuenta esta premisa podremos desarrollar un evento coherente y efectivo.

CONOCER EL PÚBLICO ES VITAL

Ni todas las empresas son iguales ni todas las audiencias responden a estímulos similares. Cada empresa es un mundo, con sus costumbres, con su lenguaje, con sus filias y sus fobias, con su forma de entender el trabajo, las jerarquías y las relaciones interpersonales, con su particular modo de asumir los éxitos o de enfrentarse a los fracasos e incluso con su propio sentido del humor. La creatividad como “facilitador” de la comunicación debe inventarse de nuevo en cada proyecto, a medida de cada cultura empresarial, de cada grupo humano y de cada mensaje. No hay verdades absolutas en creatividad, lo que para unos funciona para otros no, lo que para unos es *light* para otros es demasiado fuerte y lo que para unos es gracioso para otros...maldita la gracia.

Conocer perfectamente al público objetivo debe ser el principal punto de partida del proceso creativo. Conocerlo tanto como grupo humano como en su especial relación con el evento al que van a asistir. Sus expectativas y sus actitudes, los acontecimientos recientes de la empresa o la situación del entorno condicionan el proceso creativo de forma que difícilmente un mismo evento puede repetirse para dos públicos de distinto perfil con un mismo nivel de eficacia.

En la mayoría de casos, es la empresa organizadora la que mejor conoce la personalidad de quienes convoca. Por esta razón cuando hablamos de creatividad para eventos, las ideas del

promotor, aquel que conoce mejor que nadie el mensaje a transmitir y a su audiencia, deben tenerse muy en cuenta y constituyen un valioso punto de partida.

Pero no siempre es fácil conocer en profundidad el público al se dirige un acto. Consumidores finales, prescriptores, líderes de opinión, familiares de empleados u otros públicos que no sean habituales para el organizador pueden despertar serias dudas acerca de qué códigos de comunicación utilizar para maximizar el rendimiento del acto. En estos casos, igual que sucede ante una nueva campaña de publicidad o ante el lanzamiento al mercado de un nuevo producto, las tradicionales técnicas de investigación de mercados (cualitativas o cuantitativas) pueden aportar la información adicional necesaria que indique la dirección adecuada que debe tomar el proceso creativo.



CREATIVIDAD A MEDIDA

Desde mis inicios profesionales en el sector, hace más de 25 años, comprendí que el factor diferenciador por excelencia en este negocio de los eventos era la creatividad. De ello, más que de la eficiencia y eficacia de nuestros servicios, depende el éxito de nuestros eventos puesto que la creatividad no sólo busca impresionar por ser original, si no que también se aplica al estilo de la comunicación, a la calidad de la presentación y a la búsqueda de trascendencia. Sólo la buena creatividad logra eventos memorables, de esos de los que habla todo el mundo durante mucho tiempo. Es más, si lo que perseguimos con un evento es atraer clientes, la creatividad es entonces un factor crítico para el crecimiento de nuestro negocio. Sin embargo, no hay que confundir creatividad con imaginación. Lo primero es un proceso que involucra conocimiento, estudio, análisis y adaptación. Lo segundo es sólo un alarde que muchas veces puede resultar un fracaso.

Pero la creatividad no es igual para cualquier evento. El origen cultural, la edad, el género, el nivel educativo y social, y muchos otros factores condicionan directamente el proceso creativo. Si queremos comunicar, impresionar o motivar, deberemos tener en cuenta todos estos condicionantes, porque todos ellos afectan al nivel de percepción de nuestra audiencia. Todo ello hace de la creatividad un proceso en el que el análisis, por una parte y el sentido común, por otra, juegan un papel muy importante para evitar caer en simples alardes imaginativos que pueden molestar u ofender a la audiencia en vez de cumplir el objetivo para el que se planteó el evento.

Diego FERNÁNDEZ de CÓRDOBA. Presidente en DFC Consulting (Panamá)



5.2 EL CONCEPTO CLAVE, EL EJE ARGUMENTAL COMO FACILITADOR DE LA COMUNICACIÓN

Un evento es un acto de comunicación complejo en el que intervienen multitud de factores que influyen en el resultado final. Desde los contenidos de las ponencias, a la decoración del espacio donde se desarrollan, las comidas, los espectáculos, la animación, etc. son elementos que dan información al público asistente.

La creación de un eje argumental, de un tema que ejerza de hilo conductor de todos estos elementos, en apariencia inconexos, alrededor del mensaje principal a comunicar, facilita esta comunicación, crea importantes efectos de sinergia y aumenta la efectividad del evento.

Los eventos tematizados tienen una gran aceptación por una razón, el uso de un tema focaliza la atención de la audiencia de forma instantánea, lo que proporciona importantes ventajas:

- El eje argumental ilustra el mensaje clave del evento y centra la atención de la audiencia.
- Un tema apropiado proporciona un camino a seguir tanto para el organizador, en el proceso de creación del evento, como para el público a la hora de seguir su desarrollo.
- Si se ha seleccionado el tema correctamente, un evento tematizado despierta un mayor interés por parte de los asistentes.
- La elección de un buen eje argumental unifica y aporta coherencia a todos los aspectos que conciernen al evento desde la comida hasta las actividades lúdicas, de la decoración del espacio a los contenidos de las ponencias.

¿CÓMO SE ELIGE UN EJE ARGUMENTAL?

¿Cómo dar con ese el concepto clave alrededor del cual hacer girar un evento? A partir del conocimiento exhaustivo de la empresa, del público que se convoca y del mensaje que se quiere comunicar la creatividad debe proporcionar el hilo conductor del evento. La técnica que se utilice para generar la idea central (*brainstorming*, analogías, pensamiento lateral o cualquiera otra) es indiferente pero, en cualquier caso, debe evaluarse su idoneidad respondiendo a varias preguntas:

- * ¿Es una idea sencilla?
- * ¿Es una idea original, inteligente y positiva?
- * ¿Entrará en conflicto con la imagen de la empresa, sus productos o servicios?
- * ¿Es notoria y genera recuerdo?
- * ¿Puede aplicarse a varios espacios y actividades?
- * ¿El público conoce lo suficiente el tema como para entender los paralelismos que se establezcan?
- * ¿El tema está dotado de un vocabulario propio que podamos adaptar en nuestras ponencias?

¿Es una idea sencilla?. El esfuerzo intelectual que exija la interpretación de la idea creada debe ser muy pequeño. Si nuestro interlocutor debe pensar demasiado para encontrar la relación entre el concepto creativo y el mensaje que en él subyace, nuestra idea en vez de facilitar la comunicación la entorpecerá, entonces, la idea propuesta no vale.

¿Es una idea original, inteligente y positiva? La audiencia no es tonta y tiene sentido del gusto. La idea elegida debe ayudar a la comunicación predisponiendo positivamente al público.

¿Entrará en conflicto con la imagen de la empresa, sus productos o servicios?. La sensibilidad hacia determinados temas varía en función del sector económico en el que desarrolla su actividad la empresa. Lo que para unos es válido para otros no lo es, lo que para unos puede ser motivo de caricatura para otros es intocable.

¿Es notoria y genera recuerdo? La idea elegida debe ser capaz de sintetizar de una forma original el mensaje. Si esta síntesis se produce de forma notoria, nuestro mensaje permanecerá en la memoria de nuestro público tanto tiempo como el hilo argumental, tema o concepto que lo ilustró.

¿Puede aplicarse a varios espacios y actividades?, ¿es suficientemente versátil para que alcance los ámbitos más diversos del evento (ponencias, catering,.....)?. Los eventos son actos complejos compuestos por multitud de elementos dispares. Una buena idea debe permitir su utilización en cada una de las distintas áreas de las que se compone el evento dotando de un marco común de referencia a todos los contenidos programados.

¿El público conoce lo suficiente el tema como para entender los paralelismos que se establezcan?. Asegurémonos de que la idea elegida es un concepto usual en el imaginario de las personas que componen nuestra audiencia. Si carecen de referencias próximas acerca del tema elegido dificultaremos la identificación de ese concepto con nuestro mensaje.

¿El tema está dotado de un vocabulario propio que podamos adaptar en nuestras ponencias?. Si la idea elegida dispone además de un vocabulario propio que nos permita desarrollarla en paralelo a los contenidos del evento, las posibilidades de mantener a la audiencia cautiva de nuestro mensaje aumentan significativamente.

El mundo del deporte, por ejemplo, constituye una habitual fuente de ideas por la popularidad del tema y sus múltiples posibilidades a la hora de establecer paralelismos con el mundo de la empresa. La competencia empresarial y la competición deportiva, el equipo de trabajo y el equipo deportivo, la división del trabajo en la empresa y en el terreno de juego, la figura de la dirección y la figura del entrenador o seleccionador deportivo, el lenguaje deportivo y su paralelismo en la empresa, el gol y el *goal* (objetivo en inglés) y multitud de ejemplos y de imágenes de fácil interpretación hacen de éste un tema recurrente que aporta un matiz lúdico al mensaje principal y facilita su comprensión.

EL ESLOGAN

El eslogan es la frase creativa que resume el eje argumental de un acto de empresa y transmite su espíritu. Es el elemento que está presente en todas las actividades que conforman el evento y sirve como nexo de unión de entre ellas. Es, en definitiva, la frase que dará título al evento y que será utilizada en el futuro para referirse a él y distinguirlo de los demás. Un buen eslogan facilita el recuerdo del acto y de los contenidos desarrollados en él. Al crear esa frase afortunada que va a denominar nuestro acto debemos tener en cuenta una serie de cuestiones.

- 1º. Es preferible un eslogan sencillo que uno difícil de interpretar.
- 2º. Debe estar íntimamente relacionado con el objetivo principal del evento.
- 3º. Que sea sonoro y pegadizo, que suene bien.
- 4º. Mejor corto que largo.
- 5º. Utilicemos un vocabulario adecuado a nuestra audiencia. Que se entienda el significado que queremos dar a cada palabra y no se produzcan interpretaciones erróneas. Los anglicismos no siempre se pronuncian adecuadamente y ello puede generar mofa.
- 6º. Respetemos la cultura empresarial. No a todo el mundo le gusta lo mismo.
- 7º. Si es un juego de palabras con una frase hecha, refrán o título famoso (de libro o película, por ejemplo) facilitaremos el recuerdo.

UNA FRASE PARA CADA OCASIÓN

Para ilustrar el tema veamos algunos ejemplos de eslogan utilizados en diversos eventos, el eje argumental que reflejan y el objetivo de comunicación que pretenden transmitir.

<u>Eslogan (eje argumental)</u>	<u>Objetivo de comunicación</u>
Feliz Navidad (ambiente navideño)	Presentación, en Agosto, de la campaña promocional navideña de una línea de productos.
Empieza el espectáculo (espectáculos)	Presentación de productos que pretenden revolucionar el mercado.
Acción! (mundo del cine)	Una empresa líder no debe conformarse con reaccionar ante la competencia.
Un año de película (mundo del cine)	Tenemos todos los elementos necesarios para que el próximo año sea todo un éxito.
Preparados. Listos. Ya! (deportes)	Ha llegado el momento de actuar.

Alta competición (deportes)	Estamos preparados para triunfar en un mercado altamente competitivo.
Sembrando éxitos (agricultura)	Presentación de unas nuevas semillas a sus distribuidores.
Pienso, luego existo (innovación)	La innovación es cosa de todos. Si no innovamos no progresaremos.
Grandes éxitos (música)	¡Felicidades por los magníficos resultados conseguidos!
Año nuevo, vida nueva (fin de año)	Tras un mal año empieza uno nuevo en el que deben producirse cambios profundos.
Best Sellers (literatura)	Presentación de un nuevo producto a sus vendedores (¡los mejores!).
Cinco estrellas (hoteles de lujo)	El servicio es la clave del éxito.
50 años de éxitos (historia de la compañía)	Gracias por haber ayudado a esta empresa a alcanzar su 50 aniversario.

5.3. EL RITMO

Los eventos de empresa entrañan ,por definición, riesgos importantes. El riguroso directo y el carácter efímero del acto hacen que no podamos contar con una segunda oportunidad. Si a la primera las cosas no salen bien, no hay vuelta atrás, no hay forma de corregir errores, podemos llorar pero no podemos cambiar lo sucedido.

Que las cosas salgan mal, no significa sólo que haya fallado el sonido o que se haya ido la luz. En la mayoría de los casos, lo que falla es que el evento no cumple los objetivos para los que se creó, que el mensaje no llega con la suficiente calidad a sus destinatarios y, hablando de actos de empresa, la comunicación lo es todo.

Disponer de una audiencia cautiva más o menos dispuesta a escuchar nuestro mensaje es sólo un requisito formal para que se produzca el acto de comunicación. Conseguir que nuestro mensaje llegue en condiciones óptimas a nuestro público es harina de otro costal.

El ritmo de un evento es vital. Si conseguimos construir un acto con el ritmo adecuado conseguiremos captar la atención de la audiencia y manipularla (la atención, que no la audiencia) de forma que no decaiga y que genere una actitud positiva del público que facilite, sin cansar, la comprensión de lo que queremos transmitir. Por ello es importante estudiar en profundidad el programa de actos con el fin de establecer los puntos en los que hay riesgo de perder la atención del público y actuar en consecuencia.

Existen una serie de trucos que se utilizan para controlar el ritmo de un acto en directo, son los recursos de dinamización, que provocan alteraciones deliberadas del ritmo del evento y

persiguen mantener el nivel de atención del público al 100% dirigiéndola, en cada momento, hacia donde se considere necesario.

La forma que pueden tomar estos recursos es variada y puede ir desde una frase ingeniosa, una música especial o un montaje audiovisual insertados en un discurso para romper su monotonía, a un espectáculo concebido especialmente para la presentación espectacular de un nuevo producto o para entretener a una audiencia en una larga y repetitiva entrega de premios.

En definitiva, en eventos como en cualquier espectáculo, el ritmo en que se suceden las cosas es clave a la hora de mantener el interés del público. Pero, a diferencia del mundo del espectáculo, en eventos, tras el estreno, no hay una segunda función, lo que no salga bien a la primera no contará con una segunda oportunidad. En el mundo del espectáculo, además, la predisposición a disfrutar del evento se desencadena en el mismo momento en el que el espectador adquiere una entrada y realiza, en consecuencia, un esfuerzo económico voluntario. En actos de empresa esta predisposición no se puede dar por supuesta y lo que hoy puede despertar interés mañana puede resultar irrelevante.

LA NOTORIEDAD. EL FACTOR ¡OH!

En el análisis del ritmo de un evento muchas veces es necesario subrayar ciertos contenidos para destacarlos de su entorno y resaltar su importancia. Golpes de efecto con alardes tecnológicos de luz, sonido o imagen, efectos especiales y espectáculos son recursos habitualmente utilizados para tal fin. ¿Qué perseguimos cuando programamos este tipo de contenidos? Recuperar la atención de la audiencia, sorprender, despertar a los que se han dormido, concentrar la atención sobre un punto, animar, distraer, divertir, hacer de un acto un hecho memorable, fomentar la participación, modificar una atmósfera determinada o crear aquella que consideramos idónea, prestigiar a la empresa o al organizador y, en muchos casos, premiar o compensar de alguna forma a los asistentes por su esfuerzo.

La inclusión de espectáculos, en su sentido más amplio, persigue sorprender a la audiencia interesándola por aquello que sucede. Ser notorios, sorprender y arrancar un ¡Oooooh! (de ahí lo de “factor ¡Oh!” o *Wow factor* según su denominación en inglés) de nuestra audiencia equivale a asegurar que mantenemos el control sobre la atención del público mientras cerramos las puertas a cualquier interferencia que pueda inmiscuirse en la transmisión del mensaje.

Sí, pero.... ¡mucho cuidado! El mundo del espectáculo es un mundo apetitoso en el que es fácil dejar volar la imaginación y en el que todo vale en nombre del arte. Pero aquí hablamos de espectáculos al servicio de un fin muy concreto, de la creatividad al servicio de los objetivos del evento. La notoriedad gratuita puede distraer al público del que debería ser su principal

foco de atención, el espectáculo por el espectáculo puede quitar protagonismo a la esencia del evento dando mayor relevancia al medio que al mensaje y no organizamos un acto para arrancar aplausos (aunque nunca vengan mal) sino para transmitir información o consignas por intereses meramente empresariales.



BLACK & DECKER: EL CORTACÉPED OLÍMPICO

Black & Decker, encargó a mi agencia la presentación a sus clientes de la nueva gama de productos para España y Portugal. Como localización central del evento (hoteles aparte), se seleccionó el Estadio Olímpico de Barcelona que había albergado los Juegos Olímpicos de 1992. Un espacio emblemático que permitía una amplia exposición de producto y que contaba con un auditorio perfecto para el tamaño del grupo convocado.

Tras la bienvenida, la visita al museo olímpico y una sesión informativa, los asistentes pasaron a la zona de exposición, en las entrañas del estadio, donde pudieron probar taladros, sierras y demás novedades. Uno de los principales lanzamientos que se presentaban era la nueva línea de cortacéspedes. Probarlos en un espacio cerrado y con moqueta era poco menos que inútil. Los asistentes fueron, entonces, invitados a salir a la pista del estadio y descubrieron como una batería de los nuevos cortacéspedes estaban dispuestos para ser probados sobre el propio césped del estadio que se había dejado crecer desde unos días atrás. Los clientes quedaron impresionados con el escenario elegido, la prueba fue un éxito y como recuerdo del evento se llevaron de regreso a sus hogares un pedacito de aquella hierba olímpica cortada por ellos mismos.

Evento creado y producido por el autor



5.4 LOS SOPORTES DE LA CREATIVIDAD. LA COHERENCIA ENTRE FONDO Y FORMA.

El modo en el que la información se estructura, la forma en que ésta se presenta y los medios que se utilizan para ello son determinantes para alcanzar un nivel de comunicación eficaz. En función del público y del tipo de información a transmitir daremos al evento y a cada una de las partes que lo componen una u otra forma.

Partimos con una gran limitación, disponemos de una sola oportunidad para conectar con nuestro público y decirle aquello que queremos que escuche pero, a su vez, disponemos de una variedad de recursos que nos permiten hacer prácticamente de todo.

Todos los elementos técnicos y humanos que conforman el evento deben moverse en una dirección única, deben complementarse, actuar generando sinergias y nunca contradecirse porque todo comunica, todo enriquece el mensaje y cualquier contradicción puede generar descrédito.

Recuerdo el caso de una convención de ventas que se convocaba en un momento especialmente delicado para la empresa. Las ventas habían caído de forma dramática y la empresa en cuestión tenía su producto estrella hipotecado por una política de promociones muy agresiva que acarreaba unos gastos de comercialización desproporcionados. El mensaje que pretendía trasladar el equipo directivo a su fuerza de ventas era doble: por un lado era necesario aumentar las ventas de forma importante a partir del lanzamiento de nuevos productos al mercado y por otro debían reducirse drásticamente los gastos de promoción de su producto estrella para que, aunque bajasen las ventas, aumentase su rentabilidad. En suma, esfuerzo y ahorro, mucho ahorro. A la hora de desarrollar el programa de actos, la agencia de viajes contratada por mi cliente, programó una soberana mariscada como menú de la cena de clausura del evento, “mucho marisco y del bueno” decía el ejecutivo mientras presentaba su propuesta, “los vendedores, tras una convención tan dura, bien se merecen un pequeño premio” razonaba. Al final no hubo marisco aunque sí una buena cena (cuyo presupuesto probablemente no distaba mucho de inicialmente propuesto). El marisco, y a mi me encanta el marisco aunque sea congelado, es un símbolo de opulencia que no escapa a nadie. Bien es cierto que la cena de un centenar de personas no condiciona los resultados de un año para una gran empresa pero los símbolos son importantes. No podemos pretender que se entienda que hay que ahorrar si damos sensación de despilfarro, predicar con el ejemplo es básico y todo, desde la comida a la elección del hotel, el programa de actividades o los contenidos meramente profesionales han de trabajar juntos, de forma coherente, por la misma causa. Todo comunica y un plato de ostras vivas también.

EN POCAS PALABRAS...

- * 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 dicho evento en favor del mensaje a comunicar.
- * Las características propias de los eventos exigen una creatividad específica que tenga en cuenta las especiales condiciones del medio, el directo, las peculiaridades del público al que se dirigen y el entorno en el que se desarrollan.
- * La creación de un eje argumental que ejerza de hilo conductor de los diferentes elementos que conforman el evento facilita la transmisión del mensaje.

* El ritmo del evento es vital. Un evento con ritmo permite mantener a la audiencia receptiva y en actitud positiva ante los contenidos del acto.

* La introducción de elementos sorpresa o golpes de efecto en un evento permite subrayar contenidos importantes, despertar a la audiencia, relajarla o dirigir su atención hacia aquello que se considere importante.

* Sean cuales sean los soportes a través de los cuales se presenten los contenidos de un evento a su audiencia, es fundamental la coherencia entre el fondo (aquello que se quiere comunicar) y la forma (el cómo se comunica). La incoherencia genera descrédito.

6. DISEÑAR UN EVENTO: DAR FORMA AL MENSAJE

TODOS LOS RECURSOS AL SERVICIO DE LA COMUNICACIÓN

Del mismo modo que hay negociaciones que no pueden hacerse por carta o por teléfono hay mensajes que forzosamente se han de dar en vivo, cara a cara, si queremos que nuestro destinatario los entienda y actúe en consecuencia.

La fase de diseño de un evento es aquella en la que damos forma al mensaje mediante 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 para alcanzar las metas de comunicación fijadas por la empresa.

La forma del mensaje oral, la tematización del evento, la decoración, la animación, los espectáculos, los medios audiovisuales, los debates o los juegos se incorporan al evento, ilustrando, matizando, complementando o subrayando el mensaje principal dándole, además, aquella forma que permita a la audiencia recibir el mensaje sin esfuerzo aparente. Arrojar un mensaje con recursos técnicos y humanos supone “vestir” el mensaje para una mejor comprensión pero no disfrazarlo. Nos vestimos para una fiesta para estar guapos y elegantes, para mostrar nuestro mejor aspecto. Si tal fiesta es de disfraces es posible que no nos reconozcan ni nuestros mejores amigos.



FACTOR CLAVE: LA EMOCIÓN

Uno de los pilares del éxito de un evento pasa por ser capaces de conseguir un briefing lo más detallado posible. El cliente conoce sus necesidades mejor que nadie, pero los expertos en eventos tenemos la obligación de asesorarle para que el capital invertido se convierta en una inversión y no en un gasto. Debemos despejar lo innecesario para centrarnos en la esencia, en el mensaje, en las emociones, en lo que quedará en la mente de los asistentes al evento (el momento Wow!).

Puede haber una gran inversión en medios, pero si todos esos recursos no son capaces de destilar cierta dosis de emotividad, difícilmente conseguiremos el retorno esperado. Todo ello pasa obligatoriamente por un buen conocimiento del cliente y de los invitados al evento.

Este es uno de los factores clave del éxito, si el asistente vuelve a casa con ganas de contar lo que le ha sucedido, lo que ha vivido, habremos triunfado.

Un evento, independientemente de su duración, debe combinar varios elementos.

Normalmente el cliente utiliza el evento para transmitir sus mensajes con eficacia. Para ello deben cohabitar elementos formales con otros de carácter lúdico. La tecnología también puede jugar un papel importante y el eje comunicativo del evento debe engarzar con la totalidad del evento, darle coherencia, sentido y ayudar a su memorabilidad.

Un exceso o defecto de alguno de los elementos citados puede dar al traste con los objetivos del evento. El equilibrio es clave. Los profesionales debemos prescribir lo necesario y prescindir de lo innecesario. Asesorar al cliente antes que velar por nuestra cuenta de resultados. Esa será también la mejor inversión para una agencia honesta, responsable y con vocación de perdurabilidad.

Ricard Marin, Director de Talismán Group

Harold, Director de Producción de Talismán Group



6.1. EL MENSAJE ORAL. DAR FORMA A LA PALABRA...

“Tengo muy claro lo que quiero decir y a quién se lo tengo que decir, pero ¿cómo lo hago?”.

Muchos de los grandes oradores profesionales son capaces de llenar con su presencia el escenario de un auditorio y mantener cautiva a su audiencia sin otro recurso que la palabra, *chapeau!*. Desgraciadamente la mayoría de grandes oradores no se dedican al *management*. La palabra es importante, es la forma más simple y más directa de trasladar una información de una persona a otra, pero el mensaje es muchas veces complejo y requiere de más medios que el oral, es más, en algunos casos, el mensaje se transmite mejor a partir de estímulos emocionales en los que no intervienen las palabras.

El modo en el que la información se estructure, la forma en que ésta se presente y los medios que se utilicen para ello serán determinantes a la hora de lograr una comunicación eficaz.

La palabra no es, por tanto, el único factor que influye en el éxito de un evento pero convengamos que, en muchos de ellos, es determinante. Por tanto invirtamos el tiempo necesario en pensar en cómo decir lo que queremos decir y, si la mejor manera de hacerlo es con palabras, no olvidemos responder a una serie de preguntas clave.

CUATRO PREGUNTAS QUE FACILITAN EL TRABAJO

- 1ª. ¿Tenemos claro lo que es realmente importante del mensaje a transmitir? Prioricemos, lo importante es vital y lo menos importante secundario (que no intrascendente).
- 2ª. ¿Podemos desarrollar la presentación en torno a un sólo tema central? En términos de comunicación publicitaria es lo que Rosser Reeves, Chairman de la agencia Ted Bates estableció como la Unique Selling Proposition o USP. Si hacemos girar los contenidos del evento entorno a un único concepto central su resultado será más coherente, nos aseguraremos de que lo realmente importante está siempre presente y a partir de aquí podremos enriquecer el mensaje sin perder de vista su esencia, su eje central.
- 3ª. ¿De cuántos temas importantes queremos hablar? Que no sean muchos, no vaya a ser que si todo es importante al final nada sea percibido como tal.
- 4ª. ¿Podemos ilustrar la información? Hagámoslo. Con ejemplos, con medios audiovisuales, con recursos que faciliten la interpretación de las palabras y que sean atractivos, que hagan nuestra exposición fácil, interesante y entretenida porque, de paso, conseguiremos mantener a nuestro público atento.

Un último apunte: los discursos cortos son mucho más eficaces que los largos. Así que si nos encontramos ante la tesitura de transmitir una información compleja que requiere mucho tiempo de atención de nuestro público y no hay forma de partir el discurso en varias sesiones, intentemos ser originales, expresamos los recursos disponibles y no perdamos de vista que el nivel de atención, con el tiempo, tiende a disminuir y si perdemos a la audiencia nuestro trabajo no habrá servido para nada.

LA ESTRUCTURA: PLANTEAMIENTO, NUDO Y DESENLACE

Teniendo claras estas reglas, el discurso puede empezar a construirse y para ello echaremos mano de un esquema clásico: planteamiento, nudo y desenlace (introducción, núcleo de la presentación y conclusiones), lo que supone estructurar la información de una forma lógica, intuitiva, que minimizará el esfuerzo de interpretación que deba realizar la audiencia.

El primer paso supone el desarrollo y la redacción de su parte central, el “nudo”, el núcleo de la presentación y para ello tendremos siempre presentes las respuestas dadas a las preguntas planteadas en el punto anterior. Una vez solucionada la forma de los contenidos más sensibles del acto podremos enfrentarnos a la introducción, el “planteamiento, el ¿cómo empezamos? Hay que tener en cuenta que la introducción de una ponencia no es sólo una fórmula de cortesía para con la audiencia, que también lo es. La introducción debe cumplir una misión importantísima de la que puede depender el éxito de la presentación, debe ganar la atención del público y crear la atmósfera adecuada que lo predisponga a mantener un alto nivel de

atención durante todo su desarrollo, lo que no es poco. Empezar con una pregunta acostumbra a resultar un truco eficaz.

Si tenemos planteamiento y nudo, sólo nos falta el desenlace, las conclusiones, y podremos poner un meritorio punto final a tan arduo trabajo (que excepto para cuatro privilegiados lo es y mucho). Las conclusiones deben resumir de forma muy breve los puntos clave de la información transmitida, la esencia del mensaje y suelen ir acompañadas de consignas de carácter motivacional que empujan al público a actuar en consecuencia.

LA REDACCIÓN: TONO Y LENGUAJE

¿Cómo es la audiencia?, ¿cuáles son sus expectativas?, ¿qué esperan del evento?, ¿cómo quieren ser tratados?.

Determinar el lenguaje y el tipo de redacción está condicionado por el tono con que va a ser "interpretado" el discurso. El tono es el talante, la forma que toma un discurso en el momento de su ejecución, su carácter.

La elección de un tono determinado, de un tipo de lenguaje u otro o de un vocabulario concreto son como la elección de un vestuario para acudir a una fiesta. Si nos equivocamos en la elección nos costará más integrarnos en el ambiente, conectar con los demás, hasta el límite de producir rechazo. El mismo mensaje dirigido a dos públicos distintos implica la confección de dos discursos distintos. No es lo mismo la presentación de un medicamento a médicos que a visitantes, el tipo de relación que une a la empresa con unos y otros es distinta, sus perfiles personales y profesionales también y, por lo tanto, la forma de comunicación que se establezca con unos y otros deberá construirse a partir del respeto y la atenta observancia a esas diferencias.

Por último, y aunque parezca una obviedad, es vital que la forma del mensaje se ajuste a las características personales del orador que ha de interpretar la ponencia. Un discurso agresivo por parte de quien no lo es o la elección de un vocabulario erudito por parte de quien acostumbra a expresarse de forma llana restarán credibilidad al discurso que se percibirá falso, impostado.

Interpretar un discurso supone, en definitiva, expresarlo de la forma más adecuada a sus contenidos y al público al que se dirige pero, eso sí, siempre en sintonía con las características personales de su emisor.

6.2. RECURSOS DE DINAMIZACIÓN DE UN EVENTO.

Los elementos o recursos de dinamización de un evento son aquellos que favorecen la comprensión del mensaje, regulan el ritmo del evento y dotan al acto del atractivo necesario para mantener un nivel máximo de atención del público. Constituyen la "guarnición"

indispensable del plato principal, el mensaje, y estimulan los sentidos, generan emociones y provocan reacciones en la audiencia. La necesidad de este tipo de recursos nace de la propia definición de un evento, de su carácter efímero, único e irrepetible, de la necesidad de crear una atmósfera idónea que favorezca el aprovechamiento de cada minuto de nuestro público, del conocimiento de que a una audiencia si no la estimulamos podemos perderla y del deseo de que los efectos del acto permanezcan en la mente de nuestros invitados durante mucho tiempo. La capacidad retentiva de la memoria aumenta de forma notable cuando los hechos son presentados de una forma entretenida o dramática.

MIL FORMAS DE DINAMIZAR UN EVENTO

¿Cómo establecer cuáles son los recursos de dinamización que deben programarse?

Si estudiamos el evento con detalle, veremos que en algunos momentos es necesario estimular a la audiencia para que actúe de una forma determinada. Para romper el hielo en los momentos iniciales del acto, para facilitar la comprensión de una determinada información, para crear una atmósfera adecuada, para fomentar la participación activa del público, para despertar a una audiencia tras una ponencia larga o poco atractiva, para llamar la atención sobre un tema importante, para facilitar la relación entre las personas, para generar expectativas,... los elementos de dinamización son una parte indisoluble del evento y su utilización es clave para su éxito.

Existen mil formas de dinamizar un evento y la elección de los recursos adecuados en cada caso dependerá tanto de los objetivos del propio evento como de la propia cultura empresarial, del público a quien se dirige el acto y del presupuesto disponible.

Dinamizar un evento no tiene porque ser caro. Contar el chiste adecuado en medio de una ponencia puede resultar el más efectivo de los recursos sin costar un céntimo. La elección del espectáculo equivocado para una fiesta o una cena de gala puede constituir, por el contrario, el más caro de los errores, confundir al público y hacer fracasar una oportunidad única de comunicarnos con él.

¿CUÁNDO SON NECESARIOS ESTE TIPO DE RECURSOS?

Cuando la atmósfera del evento no es la adecuada para nuestros objetivos y queremos alterarla.

Cuando queremos asegurarnos de que el nivel de atención de nuestro público es máximo.

Cuando queremos llamar la atención sobre algo determinado.

Cuando queremos dar un respiro.

Cuando queremos generar expectativas.

Cuando es necesario rebajar o aumentar la tensión.

Cuando queremos subrayar ciertos contenidos.

Cuando queremos fomentar la participación del público.

Cuando queremos distraer.

Cuando queremos hacer más llevaderas las colas o los inevitables momentos de espera.

Y cuando, por cualquier razón, el ritmo del evento puede decaer y con él el nivel de atención o participación del público.

¿CON QUÉ TIPO DE RECURSOS CONTAMOS?

Hay muchas formas de actuar sobre el ritmo de un evento, sobre la forma de sus contenidos y sobre su público. Veamos las principales:

- **Divertir.** Reír aligera las tensiones y es un magnífico reclamo de atención. Cada público tiene su propio sentido del humor y lo que para unos es gracioso para otros puede resultar ofensivo. El humor es un recurso eficaz y barato que debe utilizarse con sentido común y en las dosis adecuadas. Abusar de él puede alterar negativamente la percepción del evento. Cualquier acto de empresa, por divertido que sea, es algo muy serio.

- **Estimular los sentidos.** Crear la atmósfera adecuada y estimular los sentidos de nuestra audiencia supone provocar su participación activa en el evento. Si personalizamos el espacio donde sucede el acto y los elementos físicos que entran en contacto con el público (programa de actos, App del evento, menús, acreditaciones, información, ...) el invitado se va a sentir arropado por su anfitrión a la vez que identificará en cualquier momento aquello que suceda con la empresa y con el mensaje que ésta pretende transmitir. Una cena original y divertida (el gusto y el olfato entran en juego) puede resultar el mejor dinamizador de un evento. Con imágenes, luz o sonido podemos multiplicar la eficacia del acto de comunicación facilitando la comprensión de los mensajes y provocando emociones, generando expectativas o aportando espectacularidad al evento.

- **Distraer.** Las acciones de entretenimiento son fundamentales en aquellos eventos donde la convivencia entre los invitados debe ser intensa o la secuencia de los actos exige momentos de recreo para mantener la atención de la audiencia. La forma que pueden tomar estas acciones pueden ir desde el espectáculo artístico en cualquiera de sus vertientes, a la organización de concursos, juegos, utilización de efectos especiales, etc. Las acciones de animación en particular son unos magníficos catalizadores de la relación entre personas, favorecen el diálogo aportando temas de conversación a aquellos que no los tienen, derriban barreras defensivas y permiten niveles muy distintos de participación de acuerdo con las distintas personalidades que están presentes en cualquier colectivo.

- **Sorprender, ser notorios.** Arrancar un ¡Oh! de nuestro público o presentar ante una audiencia a una eminencia mundial sobre un tema de interés permite mantener a la audiencia expectante y cautiva de nuestro mensaje.

EL EFECTO SOMBRA

La mala utilización de los recursos de dinamización ya sea por saturación, por falta de coherencia con los objetivos del evento o por sobredimensión de los recursos utilizados puede generar el temido Efecto Sombra. El Efecto Sombra es aquel que se produce cuando los recursos de dinamización de un evento adquieren, para el público, más relevancia que el propio mensaje que supuestamente deben ayudar a transmitir. Cuando el medio hace sombra al mensaje algo falla, o no estamos utilizando los recursos de dinamización adecuados o estamos abusando de ellos.

Páginas atrás me refería al peligro de utilizar en eventos los recursos del apetitoso mundo del espectáculo. La programación de grandes *shows*, la participación de personajes famosos, los grandes despliegues de recursos tecnológicos de imagen, sonido o iluminación, ofrecen grandes posibilidades al organizador, pero si no se han diseñado de acuerdo con las necesidades del acto, si no se ha previsto su efecto sobre el público, pueden desviar la atención de nuestra audiencia y minar el efecto de todo cuanto hayamos construido hasta entonces. Quizás conseguiremos una bonita ovación y muchas palmadas en la espalda de felicitación y agradecimiento pero, si somos honestos y evaluamos el evento con rigor, veremos que tal agradecimiento es el resultado de haber ofrecido un agradable divertimento y poco más, del mensaje a comunicar, nadie sabe, nadie contesta.

6.3. LA DECORACIÓN Y LOS ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN GRÁFICA

LA DECORACIÓN HABLA POR LA EMPRESA, QUE HABLE BIEN.

La decoración y la personalización de los espacios físicos donde se realizará el acto son fundamentales a la hora de generar esa atmósfera adecuada que permita desarrollar el evento en las mejores condiciones posibles. La decoración es el envoltorio del acto, define el marco en el que se desarrollará, arropa a los invitados y genera expectativas. Decoración, en eventos, es el arte de conjugar unos espacios ya existentes con las necesidades de los actos a realizar para crear un ambiente que satisfaga tanto a los asistentes como al organizador. Escenarios y salas de convenciones, hoteles y restaurantes, habitaciones, autocares, jardines, aparcamientos, solares o grandes superficies diáfanos,... cualquier espacio es susceptible de ser decorado, de ser transformado, de ser personalizado.

Cuanto mejor personalizemos el espacio en el que se desarrolla el evento, mayor será la identificación de ese espacio con la empresa organizadora y con sus objetivos de comunicación. Hacer de un espacio neutro uno propio, transformar la casa ajena en la nuestra, diferenciará el evento de otras reuniones sociales y transmitirá al invitado una sensación de comodidad y buen trato que jugará a favor del organizador.

Decorar no es necesariamente caro, cada empresa conoce su potencial y los recursos que puede destinar a cada partida presupuestaria, decorar significa pensar en los detalles, intentar adaptar cada espacio a las necesidades del evento y, en muchas ocasiones, unas flores, una cesta de frutas con una tarjeta manuscrita en las habitaciones o una original exposición de producto pueden resultar la más eficaz de las decoraciones sin representar un gasto excesivo.

Hace algún tiempo organicé una cena para un millar de propietarios de ferreterías. El presupuesto era muy ajustado y el menú de la cena y la animación musical que la seguía lo consumían casi por completo. El espacio era muy grande, las paredes aparecían desnudas y no había presupuesto para decoración. La solución que adoptamos fue la sustitución de los centros florales previstos por otros realizados a base de candelas de cera y tornillería de todo tipo. Tuercas, tornillos y arandelas, sorprendieron a los comensales nada acostumbrados a ver sus productos como elementos de decoración mientras que el fuego de las velas daba un carácter cálido e íntimo al espacio que invitaba a disfrutar de la velada y dejaba a oscuras las aburridas paredes que rodeaban la sala. Fue un éxito y no hubo sobrecoste.

La selección de los espacios en los que ubicar un acto influyen decisivamente en las necesidades de decoración y por tanto en el presupuesto necesario para ello. Por ejemplo, ante la necesidad de un espacio para albergar una conferencia dirigida a 500 personas podemos optar entre una gran sala diáfana o un auditorio. Si decidimos utilizar la primera las oportunidades que se nos presentan a la hora de diseñar la decoración son muy grandes, podremos crear el espacio a medida de nuestros intereses, definir pasillos y por lo tanto la circulación y el nivel de fluidez de entradas y salidas, el mobiliario, el escenario y sus decorados, la iluminación, los medios audiovisuales a utilizar, etc. Obviamente la propuesta de partida es muy abierta y la inversión necesaria mínima será alta. Si por el contrario nos decidimos por el auditorio, la propia estructura de la sala limitará el trabajo de nuestros decoradores. La estructura de la sala, el mobiliario e incluso los medios técnicos a utilizar pueden estar predeterminados por el espacio y nuestra actividad decoradora simplificarse enormemente y reducirse a aquellos detalles que transformarán ese auditorio en nuestro auditorio.

Ambas alternativas son válidas, la elección de una u otra dependerá del organizador, de los objetivos del evento, del tipo de público convocado y, por supuesto, de la disponibilidad de un presupuesto suficiente para afrontar uno u otro tipo de proyecto.

LOS ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN GRÁFICA

La comunicación de la empresa anfitriona con su público se produce a varios niveles y en varios momentos del evento. Todos son importantes, todos deben desarrollarse a conciencia pero deben trabajarse con especial atención aquellos que funcionan de forma autónoma y que no permiten al organizador obtener una respuesta inmediata sobre su aceptación o sobre el efecto que producen en su público. Me refiero a todos los elementos de comunicación gráfica que se desarrollan durante un evento: las invitaciones o convocatorias al mismo, el programa de actos, la App del evento o las redes sociales que lo promocionan, los identificadores de los asistentes, la señalización de los espacios, los menús, las cartas o documentos informativos, el material de trabajo, etc.

Como la decoración, cualquier material que esté en contacto con el público comunicará algo más allá de la propia información que pueda contener. Es más, si los elementos de comunicación gráfica se han cuidado al detalle y son del gusto de los invitados, pueden acabar convertidos en auténticos *souvenirs*, recuerdos no efímeros del evento que perpetúan su recuerdo través del tiempo.



SIN DISEÑO NO HAY EVENTO

Sin diseño los eventos no tienen sentido. Los eventos aportan mucha información sobre la empresa que los convoca y sobre su forma de hacer las cosas. Cuando una institución o una empresa reúnen a personalidades, ejecutivos, vendedores o clientes entorno a un evento, quieren transmitir una información muy concreta y esto sólo se consigue a partir de dar al diseño la importancia real que tiene. ¿Qué es el diseño en un evento? A partir de un concepto original creado según las necesidades del promotor y de las propias características de su empresa, diseñar supone pensar qué forma deben tener todos los ingredientes que conforman el evento para que respondan exactamente a las necesidades del acto. ¿Cómo queremos que el público perciba el acontecimiento?, ¿qué información queremos que transmita?. No todo es comunicación verbal. Desde la decoración, al mobiliario, las luces, el catering o incluso los espectáculos, deben estar concebidos para ir en una única dirección. Hay muchos eventos en los que la palabra, los discursos o las ponencias, no existen o son casi irrelevantes (fiestas, cenas de gala, exposiciones,...). En ese tipo de actos el diseño es el

único soporte a partir del cual se genera la comunicación. En esos eventos, el espacio elegido, su distribución, la forma y el color del mobiliario y de los demás elementos decorativos, la música, la luz o el tipo de gastronomía seleccionada son los únicos elementos que transmiten información, los que hacen que el público se sienta a gusto y reaccione de la forma prevista de acuerdo con los objetivos de la empresa. Sólo a partir de aquí y de una organización impecable puede garantizarse que el evento cumplirá con aquellos objetivos que se planteó y para los que fue concebido.

Iván POMÉS y Max LLAMAZARES. Directores de Llamazares Pomés Arquitectura



6.4. LA PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL: GRÁFICOS, VÍDEOS, AMIMACIONES Y DEMÁS

Oír, ver, sentir, comprender la información es más fácil si contamos con apoyo audiovisual. El tópico “una imagen vale más que mil palabras”, adquiere, en eventos, su máxima dimensión. Apoyar una presentación con gráficos generados por ordenador, el famoso Power Point, es hoy algo normal y cotidiano. Facilita la comprensión del mensaje y lo ilustra a través de un código, el audiovisual, al que todos estamos acostumbrados y que no exige ningún esfuerzo aparente. La cultura audiovisual es la cultura de nuestro tiempo. Saquemos partido de ello. En muchas ocasiones, la mejor manera de explicar algo es a través de una pieza audiovisual. En algunos casos es la única.

Un vídeo, una animación, un reportaje, una secuencia de imágenes editada,... son recursos que el organizador de eventos utiliza tanto para transmitir información como para dinamizar un evento.

La producción de piezas audiovisuales para eventos puede tomar formas muy distintas y responder a las necesidades más diversas. Veamos algunas:

* Gráficos (charts): Imágenes generadas por ordenador (el programa más utilizado es el conocido Power Point) que apoyan la presentación oral de un ponente ilustrando o sintetizando la información que éste facilita. Su origen se encuentra en aquellas imágenes fijas que se proyectaban en formato diapositiva o en acetatos proyectados a través de un retroproyector. Actualmente se emiten directamente desde el ordenador a través de un proyector de vídeo y pueden incluir efectos de movimiento, transiciones espectaculares, fotografías o vídeos, gracias al espectacular avance que la tecnología multimedia ha experimentado en los últimos años.

* Vídeos ilustrativos: Piezas creadas para introducir, explicar o ilustrar un tema determinado.

* Vídeos motivacionales: Piezas destinadas a generar o reforzar una actitud o comportamiento y provocar el deseo de alcanzar una meta determinada. Acostumbran a resumir el mensaje principal del evento y se proyectan en el tramo final del acto a modo de conclusión.

* Reportajes: Vídeos de duración variable con carácter documental, que describen e ilustran una determinada realidad: métodos de trabajo fabricación o instalaciones, descripción de mercados, actividades promocionales propias o de la competencia, ... Habitualmente se acompañan de una voz en *off* que desarrolla el tema y subraya los elementos clave de su contenido.

* Vídeos de producto: Describen un producto, sus características y todos aquellos otros elementos de interés relacionados con los objetivos del acto. (posicionamiento, público objetivo, competencia, puntos fuertes y débiles, precio, distribución, objetivos de venta...).

* Historias, cuentos: Piezas de ficción que a través de analogías, metáforas o comparaciones explican un mensaje (una batalla como paralelismo a la lucha entre marcas por el mercado, la vida de una persona como metáfora de la evolución de una compañía, el cuento de la tortuga y la liebre como exaltación de la constancia y el esfuerzo,...).

* Clips: Piezas muy cortas que se utilizan para separar las diferentes secciones de un acto, subrayar determinados contenidos o resumir información de forma muy dinámica (apertura y cierre del evento, presentación de ponentes, ...).

* Piezas en clave de humor: Piezas de contenido profesional y/o lúdico que utilizan el humor como elemento para atraer y retener la atención de la audiencia, para relajar el ambiente o para crear una atmósfera distendida que favorezca la comunicación.

* Producciones de ambiente: Producciones audiovisuales (vídeo o charts) cuya función es similar a la de la decoración. Crean un entorno, complementan de forma dinámica (con movimiento) los elementos decorativos del espacio y transmiten información.

...Y muchas piezas audiovisuales más: homenajes, anuncios o mensajes de utilidad práctica (para anunciar el almuerzo, una pausa o dar instrucciones sobre una actividad posterior, por ejemplo) y todos aquellos elementos audiovisuales híbridos que el organizador pueda crear para su evento.



LA ERA DIGITAL Y EL MUNDO DE LOS EVENTOS

La aparición de la edición digital, a mediados de los 90, transformó el mundo de la producción audiovisual de la noche a la mañana. Un simple ordenador personal de última generación, nos permitía editar vídeo, retocar la saturación, el contraste, acelerar o ralentizar un plano, incorporar imágenes estáticas retocadas con Photoshop, incorporar el

logotipo de la compañía para la que trabajamos, utilizar su tipografía, su gama de colores,... y todo ello en un tiempo récord y con una inversión al alcance de cualquier empresa pequeña o profesional free-lance. La tecnología había socializado el sector. El genio y la profesionalidad marcaban, en la recién llegada era digital, la única diferencia.

En muy poco tiempo nos hemos acostumbrado a incorporar tecnología en nuestras vidas sin apenas darnos cuenta de ello, a disponer de teléfonos móviles y tablets que son auténticas cámaras de alta definición, a captar imágenes “imposibles” con drones guiados por satélite, a sumergirnos en el agua con una diminuta GoPro, a consumir televisión a la carta, videojuegos con gráficos hiperrealistas, realidad aumentada, realidad virtual... Fotografiamos y grabamos todo lo que pasa a nuestro alrededor y sabemos más de nuestros hijos, amigos y vecinos buscando en Instagram que comunicándonos con ellos. Nos hemos convertido en expertos audiovisuales y no nos cuesta ningún esfuerzo apreciar cuando a una producción le faltan medios.

Pensemos, por ejemplo, en la producción audiovisual de un evento. En los eventos, las piezas audiovisuales son efímeras, generalmente sólo se proyectan una única vez y aunque lo más importante siempre es el concepto, el mensaje a comunicar, no hay duda que la selección y calidad de las imágenes, el tratamiento que se les dé, la música que las acompañe, los pequeños guiños en la interpretación de la locución o un tratamiento gráfico acorde con toda la iconografía del evento, tendrán mucho que ver con el éxito de dicha pieza.

Por tanto, si al ingenio y creatividad del profesional responsable de la producción audiovisual le sumamos las herramientas que nos aporta la actual tecnología, podemos llegar a sorprender a nuestra audiencia de una forma espectacular con piezas divertidas, emotivas, ingeniosas, llegando incluso a grabar imágenes del evento durante el día, con un simple teléfono móvil y, una vez editadas con un sencillo ordenador portátil, proyectarlas, aún calientes, en la cena de gala de esa misma noche. Y grabar la intervención del presidente de la compañía que por Skype se dirige a nosotros desde la otra punta del mundo y hacer fotos del personal y editar en minutos un videoclip de agradecimiento a los invitados y, de todo ello, hacer un resumen y colgarlo en la nube esa misma noche mientras los asistentes todavía están disfrutando de una última copa.

Xavier RIBOT. Director general de VIDEODIC (España)



6.5. LAS TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN. AUDIOVISUALES, SONIDO, LUZ,..

DE LA PRETECNOLOGÍA HASTA HOY

El gran desarrollo tecnológico iniciado a finales del siglo pasado ha influido de forma notable en el mundo de los eventos. Hoy, el organizador dispone de más y mejores herramientas a la hora de crear, planificar y ejecutar su evento, herramientas que tan solo unos años atrás parecían ciencia ficción y que hoy nos resultan del todo imprescindibles.

¿Cómo podíamos organizar un evento sin ordenadores personales? Algunos creerán que estoy hablando del paleolítico pero el gran auge de los ordenadores personales no tuvo lugar hasta bien entrados los '80 y antes de eso la tradicional máquina de escribir y el papel carbón o las fotocopias eran el pan nuestro de cada día. ¿Cómo podíamos controlar la producción de un evento sin teléfonos celulares? ¿cómo se enfrentaba el organizador a una presentación audiovisual antes del Power Point? ¿cómo se suplía la inexistencia de Internet o del correo electrónico?. Todas estas preguntas hacen dudar incluso a aquellos que trabajamos en su día en esas, hoy precarias, condiciones. La verdad es muy simple, se trabajaba de otro modo. Sin teléfonos móviles utilizábamos teléfonos fijos, *walky talkies* y grandes dosis de paciencia cuando no localizábamos a la persona deseada. La fase de planificación del evento era más crítica que ahora porque la capacidad de improvisación se reducía de forma notable. Antes de la revolución que supuso el *Power Point*, las presentaciones se realizaban por medio de acetatos y retroproyectores o mediante diapositivas que se generaban por ordenador, se renderizaban y se montaban en marquitos de cristal. Los cambios de última hora existían tanto entonces como ahora solo que esa “última hora”, hace 25 años significaba, como poco, el día anterior. Por último, la gran revolución llega en los '90 de la mano de Internet. Sin Internet ni correo electrónico exprimíamos las páginas amarillas, abusábamos de nuestros contactos y gastábamos grandes sumas en mensajeros, llamadas telefónicas, viajes y fax (por no hablar del prehistórico telex).

El entorno tecnológico de los eventos ha evolucionado en pocos años lo que no había hecho en décadas y aunque, en esencia, su proceso de producción siga siendo artesanal, las nuevas herramientas con las que contamos facilitan unas posibilidades inéditas hasta ahora, reducen de forma importante los costes de producción y permiten, en consecuencia, la utilización de esta herramienta de marketing a organizaciones que, de otro modo, no podrían asumir su coste.

De la herencia de aquellos tiempos me quedo con esa forma de planificación rigurosa que, ante la falta de recursos técnicos más avanzados, minimizaba los riesgos del evento mediante la previsión de cualquier posible incidencia por pequeña que fuera. Es cierto que la telefonía móvil, el Power Point o el correo electrónico, por seguir con los mismo ejemplos, aumentan

la capacidad de reacción ante los imprevistos y minimizan el tiempo necesario para solucionarlos pero de aquí a sustituir la planificación más elemental confiando en la capacidad de improvisación que aportan estas tecnologías hay un gran trecho que tiene un nombre: RIESGO. Algunos de los nuevos operadores de este mercado, impulsados muchas veces por las perspectivas de un negocio lucrativo y por las aparentemente escasas barreras de entrada que impone este sector, tienden a descuidar la planificación confiando en la suerte y en su capacidad de improvisación. Antes o después, que nadie lo dude, lloverá cuando no debe, fallará el proyector de vídeo o se cortará el suministro eléctrico de la sala de conferencias en plena convención y eso, si no ha habido una buena planificación previa, no hay Power Point, ni teléfono móvil, ni Internet que lo arregle.

LA REVOLUCIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN

Hoy, las herramientas existentes nos permiten trabajar de forma más eficaz, ahorrando tiempo, costes de producción y minimizando riesgos que, pocos años atrás, iban asociados inevitablemente a cualquier organización de este tipo.

El desarrollo de la telefonía móvil permite controlar desde cualquier lugar la producción de un evento, trabajar sin las ataduras que imponía el ‘estar localizable’ y mantener el contacto con colaboradores, clientes o proveedores desde casi cualquier lugar del mundo en cualquier momento del día.

Internet, por su parte, las redes sociales y la masiva implantación del correo electrónico, permite acceder de forma inmediata a información de cualquier parte del planeta y agiliza de manera espectacular las comunicaciones entre todos los participantes en un evento, ya sean organizadores o invitados. Gestión de la convocatoria de invitados y control de asistencia, envío de información sobre el evento, reuniones de trabajo y ponencias a través de videoconferencia o evaluación de resultados mediante encuestas, por citar unos ejemplos, se han convertido, gracias a las nuevas tecnologías en procesos muy simples, rápidos, baratos y fáciles de controlar.

LA TECNOLOGÍA AUDIOVISUAL AL SERVICIO DEL MENSAJE

El uso de recursos audiovisuales ha sido, es y seguirá siendo imprescindible cuando hablamos de comunicación a través de eventos. Aprovechar la oportunidad única que nos brindan estos actos para comunicarnos con el público, supone utilizar todos los recursos disponibles en beneficio del objetivo de comunicación del organizador. Los medios audiovisuales son, ante todo, un apoyo a la comunicación y como tal, deben utilizarse de acuerdo con el mensaje a comunicar, el público al que se dirige y las condiciones ambientales en las que se desarrolla el evento.

Los medios audiovisuales son imprescindibles para la ilustración de contenidos y para el seguimiento de un evento dirigido a un público numeroso.

Las posibilidades que ofrece la actual tecnología son casi ilimitadas. Si analizamos con detalle las condiciones en las que se desarrollará nuestro evento, encontraremos aquella combinación ideal de medios que nos permite maximizar la eficacia del acto a un coste razonable. Para ello respondamos a unas simples preguntas:

Acerca del mensaje:

¿Cuál es el mensaje que queremos transmitir?

¿Es sencillo o complejo?

¿Podemos transmitirlo de una forma original, notoria o novedosa?

¿Podemos ilustrarlo?

¿La información a comunicar requiere una secuencia precisa?

Acerca del público:

¿A qué tipo de público nos dirigimos?

¿Es muy numeroso?

¿Cómo es su cultura audiovisual?

¿A qué tipo de medios audiovisuales está habituado?

¿Está realmente interesado por la información que va a recibir?

¿Necesitamos sorprenderle?

¿Qué tipo de reacción esperamos de él?

Acerca de las condiciones ambientales:

¿Qué formato de evento queremos realizar?

¿En qué entorno va a realizarse?.

¿En qué condiciones de luz?

¿Disponemos de un auditorio?

¿Se trata de un evento con el público de pie?

¿El evento tiene lugar en varios espacios simultáneamente?

¿Podemos asegurar que todo el público puede ver, escuchar y participar del evento en las mismas condiciones?

Ésta es sólo una muestra de las preguntas que debemos responder para analizar las necesidades del evento y poder enfrentarnos a la selección idónea de medios audiovisuales a utilizar. Deberíamos hacernos muchas más preguntas, sin duda. El presupuesto disponible

también es determinante. La experiencia en eventos similares o los actos que organiza la competencia seguro que también deben tenerse en cuenta. Pero mi intención aquí es, simplemente, la de subrayar que los medios están siempre en función del mensaje, del público y de las necesidades que exige el entorno. Lo demás es cuestión de trabajar con rigor y mucho sentido común. Cada evento es un acto singular. Las circunstancias que lo condicionan, también.

LA TECNOLOGÍA AUDIOVISUAL ESTIMULA LOS SENTIDOS

La tecnología audiovisual facilita la comunicación porque abre, entre emisor y receptor de un mensaje, vías paralelas por las que también circula información. Los sentidos, más allá de las palabras, pueden excitarse a través de estímulos audiovisuales. Estamos muy acostumbrados a interpretar información visual o auditiva más allá de las imágenes explícitas o el texto hablado.

La música, los colores, la intensidad de la luz o los efectos especiales, provocan estímulos que hacen reaccionar a nuestro cerebro. La combinación ideal de esos estímulos debe predisponer al público de un evento a recibir un mensaje o una información de una forma positiva y sin esfuerzo aparente.

Precisamente, como estimulantes de los sentidos, los medios audiovisuales son un recurso de dinamización muy útil para regular el ritmo de un evento. Un espectáculo de imagen, luz y sonido atraerá la atención de la audiencia de forma inmediata, unos efectos especiales adecuados dotarán de énfasis a aquellos contenidos que acompañen, la iluminación repentina del público incitará a su participación activa y la proyección de una escena memorable de la historia del cine debidamente sacada de contexto provocará una refrescante carcajada general que conducirá la atención del público hacia aquellos contenidos a los que haga referencia.

Por último, la tecnología audiovisual y en especial la luz y la proyección de imágenes, son magníficos recursos de decoración y personalización de espacios. Su versatilidad permite, por ejemplo, dotar a cada parte del evento de su propia atmósfera y transformar la decoración en soporte activo y dinámico del mensaje a transmitir. El cambio que se produce al mudar la decoración en cada fase del acto supone introducir un elemento de notoriedad que garantiza la atención del público y ayuda a mantener el ritmo del evento.

6.6. LA ANIMACIÓN ARTÍSTICA

La animación artística es aquel conjunto de recursos que profesionales especializados en las distintas áreas del mundo del arte ponen a disposición de las necesidades del evento con el fin de generar una atmósfera determinada o provocar una respuesta del público participante.

Música, teatro, pintura o dibujo, baile o humor son algunas de las posibilidades con las que el organizador de un evento puede contar a la hora de construir un mensaje, ilustrarlo o dinamizarlo. A diferencia de los espectáculos, en eventos, la animación artística siempre está en función de los contenidos, actos o actividades que acompaña y no se entiende sin ellos.

TECNOLOGÍA Vs FACTOR HUMANO

¿Tecnología o recursos humanos? ¿medios audiovisuales sofisticados o animación?

¿espectáculos de luz y sonido o música en directo?, en suma, ¿ponemos el acento en el factor tecnológico o en el humano?. Depende. Elementos tecnológicos y humanos usados de una u otra forma obtendrán resultados diversos. La combinación ideal de medios dependerá, una vez más, del tipo de mensaje a transmitir y del público al que se dirige el acto.

La tecnología aporta a un evento unos valores de innovación, modernidad o capacidad tecnológica muy necesarios para ciertas audiencias, ciertos mensajes o ciertas empresas. Por su parte, la animación artística es un recurso que aporta valores más personales, más humanos, más cercanos a los individuos y a sus sentimientos.

Es mucho más sencillo transmitir una imagen de empresa puntera a través de un sofisticado y espectacular show de imágenes en varias pantallas, iluminación robotizada, sonido envolvente y efectos especiales que a partir de la actuación de una compañía de actores sobre el escenario de un auditorio. Del mismo modo, con todos esos elementos, y sólo con ellos, será casi imposible hacer reír al público.

Tecnología y animación, no son conceptos encontrados sino complementarios. Tanto uno como otro sirven al organizador para que, en combinación, ayuden a construir el mensaje haciéndolo notorio, fácil de entender y memorable.

LA ANIMACIÓN COMUNICA

¿Qué tienen que ver Superman, Marilyn Monroe y Groucho Marx con mi convención de ventas? ¿Por qué el Presidente de la compañía me cuenta un cuento de los de “Érase una vez...” en lugar de la ponencia tradicional de otros años?. A través de la animación artística podemos explicar los objetivos del año estableciendo un sencillo paralelismo con el mundo del cine, porque perseguimos unos resultados “de película”, tenemos unos productos “estrella” y una fuerza de ventas que es “protagonista”. También podemos justificar el relanzamiento de un producto explicando una fábula que a través de sus personajes exponga una situación paralela a la de nuestra empresa y que nos permita sacar conclusiones aplicables a nuestro caso (es lo que llamamos *storytelling*). Esto ya se ha probado y funciona. Nadie puede quedar indiferente ante este tipo de recursos, el propio asistente sabe de lo efímero del acto y no se quiere perder ni uno solo de los golpes de efecto que puedan ocurrir y nosotros, los organizadores,

nos debemos aprovechar de ello. Porque la animación no sólo sirve para buscar notoriedad y captar la atención de la audiencia. En muchos casos sirve también para lanzar mensajes complejos o comprometidos que, de otro modo, sería difícil comunicar. En momentos de crisis, cuando la atmósfera laboral no es óptima o el equipo está descontento por la razón que sea, hay mensajes que sin pretenderlo pueden soliviantar al personal. ¿Cómo decir a la fuerza de ventas que está vendiendo mal un producto?, ¿cómo comunicar a los cuadros medios de una compañía los motivos de una reestructuración que supone cambios dramáticos en el organigrama de la empresa?. La animación, en muchos casos, permite exponer la información de forma caricaturizada pero clara y en clave de humor de tal modo que la audiencia entienda el mensaje sin molestarse. La animación hace de “policía malo” y deja al ponente el papel del “policía bueno”. A éste le toca reinterpretar lo que ha sucedido sobre el escenario, matizar, subrayar lo importante, sacar conclusiones y lanzar consignas. Utilizar animación en estos casos permite emitir un mensaje sin utilizar eufemismos, sin endulzar los argumentos, simplemente utilizando un recurso que permite quitar crudeza al contenido sin castrarlo. La animación puede ser, en definitiva, la “vaselina” de las malas noticias.

Por último, la animación artística es ideal para ser utilizada en pequeñas dosis. Hay momentos en todos los actos, momentos de transición, inevitables colas, esperas, trayectos largos en autocar, comidas o cenas,... en los que el público puede sentirse desatendido y esos momentos forman parte inseparable del evento. Animar una cena mediante pequeñas actuaciones de humor o magia mesa a mesa, animar un largo trayecto en autobús dibujando caricaturas o retratos a los invitados u organizar pequeñas actuaciones musicales en el *lobby* del hotel mientras los asistentes al acto hacen cola para liquidar sus gastos, son formas de personalizar el acto, arropar a los invitados y positivar aquellas situaciones que en sí mismas no suponen ningún atractivo. Sólo un apunte más, las acciones de animación de pequeño formato ejercen su efecto tanto sobre el que participa activamente de ellas como sobre el que las contempla desde lejos. La participación debe ser siempre voluntaria, nunca forzada. Obligar a participar al público que no lo desea puede desencadenar el efecto contrario al deseado.

TIPOS DE ANIMACIÓN

La música

Es una forma idónea, ya sea en directo o pregrabada, para crear un determinado ambiente, levantar o mantener el ánimo y animar el evento (bailes,...). También se utiliza para crear signos de puntuación en el acto, esto es, subrayar ciertos momentos clave o marcar el tempo y las transiciones de las distintas actividades que lo componen: entradas, salidas, pausas,... La música es también un importante elemento de personalización del evento y puede jugar un

papel fundamental a la hora de recrear un eje argumental. Toda música puede despertar un recuerdo o asociarse a un tema determinado. Hay músicas alegres, nostálgicas, triunfales, épicas, sensibles, tristes, terroríficas, familiares, futuristas,... Hay una música para cada ocasión. Hay una música para cada emoción.

La función específica asignada a la música, la importancia del apartado musical en el global del evento y el presupuesto disponible definirán el tipo de música a contratar, ya sea en directo (bandas, cuartetos, orquestas, solistas, tunas, corales, cantantes amateurs, etc.) o pregrabada (discos, música a medida pregrabada, *karaoke*, etc.).

Animación no musical

Es la animación de carácter lúdico desarrollada, mayoritariamente, por actores o animadores profesionales. Actores, animadores, magos, caricaturistas y dibujantes, fotógrafos, acróbatas, bailarines, cantantes, humoristas e incluso animales pueden ser los protagonistas de este tipo de animación, en general, en clave de humor.

El humor como recurso de animación es muy eficaz, a todo el mundo le resulta agradable una carcajada o una sonrisa, pero el concepto de humor no es igual para todos los públicos. La animación no debe herir la sensibilidad de los asistentes.

La animación no musical no siempre exige la intervención de actores o animadores. Algunos profesionales de la organización de eventos utilizan la propia infraestructura del evento como medio de animación. Por ejemplo:

- * Provocando divertidos "fallos" en los recursos técnicos del evento (proyección de imágenes fuera de contexto, falsas traducciones a través del sistema de traducción simultánea, intervenciones de supuestos miembros del personal técnico,...).

- * Proyectando piezas audiovisuales especialmente creadas para la ocasión cuya misión es la de servir, en momentos específicos, como recursos de animación (entradas y salidas de la sala, transiciones entre ponencias, ...)



ANIMACIÓN PARA LIMAR TENSIONES

“Dos empresas competidoras se fusionan, de hecho una está absorbiendo a la otra. Dos equipos similares deben refundirse en uno solo. Inevitablemente hay despidos por ambas partes que diezman la plantilla inicial. Ha habido momentos de gran incertidumbre. La empresa ha despedido a personal de todas las categorías y de todas las zonas del país. Quien más quien menos se siente damnificado, a quien no le han despedido al compañero le han despedido al amigo, al jefe o al subordinado. El equipo resultante, altamente desmotivado está dividido en dos bandos, el de los compradores y el de los comprados. Ninguno de los dos se ha salvado de la quema.... Y ahora hay que ponerse a trabajar, refundar un nuevo equipo, sólido, motivado, con ganas de trabajar y sin rencores y hay que hacerlo rápido”.

Este es un fragmento del briefing que recibimos para la convención de ventas más delicada en la he participado y sin duda alguna, uno de los desafíos profesionales que más me han motivado. Nos encontrábamos ante personas que no se conocían, competidores que se veían en la obligación de trabajar juntos creyendo que no tenían nada en común, sin hablarse y mirándose con recelo. La tensión se respiraba en el ambiente, casi se podía sentir físicamente.

Este era nuestro punto de partida y lo primero que debíamos hacer era romper esta dinámica, pero ¿cómo?.

Si no tenían nada en común debíamos crear algo especialmente para ellos y lo hicimos a través de acciones teatrales. Animaciones de carácter lúdico, sorprendentes, disparatadas algunas, que captaban enseguida su atención, que generaban sonrisas, que permitían a aquellos que lo deseaban participar de algún modo y que, ante todo, daban de qué hablar. De este modo, rompimos la dinámica inicial y a partir de un recurso tan fácil como es el humor conseguimos que los dos grupos inicialmente enfrentados se desdibujasen. Desde el primer momento se empezaron a establecer ciertos vínculos de complicidad entre los asistentes y los actores (en realidad, con los personajes que representaban). Vínculos que no distinguían ni por jerarquía ni por procedencia, que hacían que todos vivieran el evento por igual. La animación rompió las primeras barreras, el programa de actos de la convención, sus propios contenidos, las actividades turísticas previstas (de indudable interés, por otra parte) y un servicio de guante blanco durante todo el evento consiguieron que la gente empezase a sentirse cómoda, abandonase los prejuicios con los que acudió a ese encuentro y se construyera, sobre las cenizas del pasado, una nueva atmósfera de trabajo y de colaboración. Misión cumplida.”

Melcior GUILERA. Director de PRODUCCIONS EL GRAN MOGOL (España)



6.7. LOS ESPECTÁCULOS

Los espectáculos son habituales en los eventos de empresa. Aportan brillantez a un acto dando notoriedad a aquello que acompañan (un nuevo producto, por ejemplo), distraen al público en los eventos de estructura repetitiva como las entregas de premios, funcionan como un regalo de la organización en agradecimiento al trabajo realizado por los asistentes o suponen el broche espectacular y lúdico de un programa de actividades que llega a su fin. Los espectáculos son en sí mismo memorables y los participantes en un evento acostumbran a agradecer su inclusión en el programa de actos. A diferencia de la animación artística, los espectáculos, aún creados a medida de las necesidades específicas del acto, tienen sentido en sí mismos y suponen uno de los principales elementos de memorabilidad de un evento.

CENAS DE GALA Y ESPECTÁCULOS DE CLAUSURA

En muchos eventos, el gran acto de clausura, el solemne y gran final, es la Cena de Gala. En las convenciones especialmente, la Cena de Gala acostumbra a incluir un espectáculo que pone un broche final lúdico y memorable a lo que han sido unas jornadas de convivencia y trabajo en equipo.

Ese detalle final, ese regalo de la organización hacia los asistentes, acostumbra a tener un peso relevante en el presupuesto total del evento.

¿Qué voy a programar este año que esté a la altura de los años anteriores? Esta es la pregunta que muchos planificadores de eventos se esfuerzan por responder año tras año y que no siempre es de fácil solución.

En muchas ocasiones las empresas han entrado en una peligrosa espiral en la que el coste del “show final” ha ido cobrando creciente importancia en el presupuesto del acto y la búsqueda de alternativas plausibles se hace cada vez más difícil.

¿Cuáles son los elementos que hacen que un espectáculo sean realmente eficaz para el cierre de un evento? El nombre del artista, no. Podemos programar a humoristas famosos, a magos de postín, a cantantes de renombre internacional pero ello no garantizará el éxito del evento si no se cumplen ciertas premisas. Si no aplicamos el sentido común, los efectos de tales costosas contrataciones pueden girarse en nuestra contra.

Muchas veces, los organizadores de un evento piensan que el prestigio de su empresa ante sus empleados depende, en gran medida, de su capacidad presupuestaria. Se trata, en muchos casos, de deslumbrar a los asistentes con espectáculos alucinantes que induzcan a pensar “¡qué grande y poderosa es mi empresa!”. Craso error. Son otros los factores que demuestran el poderío de una empresa y son otros, también, los objetivos que, en la mayoría de los casos,

persiguen los eventos de esta naturaleza. Entonces, ¿qué debemos programar?. En primer lugar debemos tener claro que los protagonistas de la velada son nuestros invitados, no los artistas. En segundo lugar, debemos intentar que aquello que programemos contribuya, de una forma eficaz, a alcanzar los objetivos del evento.

No pretendo decir con esto que un nombre famoso sea contraproducente, en absoluto. El espectáculo a seleccionar debe, ante todo, apoyar los objetivos que se plantearon a la hora de programar el evento. Si además ello es posible con un artista famoso que nos aporta notoriedad y prestigio añadidos y podemos pagarlo, mejor que mejor.

Pensemos en nuestra audiencia, en espectáculos participativos que muevan a la gente de su asiento, espectáculos personalizados en los que se hable de la compañía o de sus productos, de las personas, espectáculos que rompan la barrera física que supone la existencia de un escenario. Si contratamos a un renombrado artista hablemos previamente con él, que conozca la empresa, sus productos, su cultura, el perfil de su audiencia y, en lo posible, que personalice su show para nosotros.

La Cena de Gala de un evento es un momento muy especial en el que las personas, tras unos días de trabajo y convivencia, han desarrollado un sentimiento de pertenencia al grupo que debemos potenciar.

No hay nada más eficaz que un show personalizado del que los asistentes salen con la sensación de haber vivido algo único, hecho a su medida e imposible de conseguir a través de la cartelera.

No hay nada más peligroso que un espectáculo de relumbrón pero despersonalizado, inconexo con el resto del evento, pasivo. Mucho cuidado con el ‘efecto sombra’, que no nos ocurra que al salir del evento y llegar a sus casas los asistentes ante la pregunta de ¿qué tal la convención? den, por toda respuesta, un “muy bien, vino Julio Iglesias”.

LOS ESPECTÁCULOS TAMBIÉN COMUNICAN

¿Presentar el nuevo logotipo rojo de nuestra empresa con una coreografía basada en ese color? ¿ilustrar las ventajas de nuestro último electrodoméstico con un monólogo en clave de humor que ensalce sus virtudes? ¿mostrar el nuevo modelo de teléfono celular a partir de un concierto de melodías generadas por los propios dispositivos? ¿hacer aparecer nuestro último modelo de automóvil mediante un sorprendente espectáculo de magia?.

¿Por qué no? los espectáculos tienen el atractivo de lo inusual, de lo mágico, del arte y ese atractivo es el que, por contacto directo, pueden transmitir a aquello que acompañan.

Una de las definiciones que da el diccionario de espectáculo es “aquello que se ofrece a la vista o a la contemplación intelectual y es capaz de interesar y mover el ánimo” (Diccionario ideológico de la lengua española, Julio Casares). “Mover el ánimo” es precisamente lo que nos

interesa de un espectáculo en un evento. Mover el ánimo es motivar, es generar reacciones, alterar el estado anímico de las personas, sorprender, entrar por la puerta principal en el archivo de la memoria de cada uno y con el espectáculo, el mensaje que este transmite. Será responsabilidad del organizador utilizar los espectáculos con medida, que no escondan el mensaje que pretenden arrojar, que sean adecuados al perfil del público invitado, que no sean soeces o puedan molestar a quien los contempla, que hablen bien de la empresa que los ha programado, que no sean demasiado largos ni demasiado cortos, en definitiva, que se ajusten, como cualquier otra herramienta de las que dan forma a un evento, a los objetivos del acto, a su público y a sus contenidos.



ANIMACIÓN, ESPECTÁCULOS & CONTENIDOS. EN BUSCA DEL EQUILIBRIO

Si la animación o el espectáculo están bien hechos, cumplirán con su cometido siempre que se respete un equilibrio entre los contenidos lúdicos y los puramente profesionales. Los espectáculos y la animación ayudan a la audiencia a digerir los contenidos más duros del evento y a hacer de éste un hecho memorable. Que pasen cosas, que el público tenga vivencias que contar, que aquello que ha sucedido se recuerde por mucho tiempo. Un evento es tanto más efímero cuanto más desapercibido pasa.

Enrique MARÍN y Tony ORTIZ, directores de TALISMÁN (España)



6.8. LOS JUEGOS Y LAS ACTIVIDADES DE TEAM BUILDING

Estadio Olímpico de Barcelona, 18,00 horas. Cien ‘atletas’ de entre 25 y 60 años ocupan la pista. El animador anuncia por megafonía el nombre de cada uno de los participantes. Suenan los himnos olímpicos. Las banderas de la empresa ondean al viento. Todo está a punto de empezar. Hay nervios, se palpa la tensión. La primera competición está a punto de empezar. Preparados..., listos.... Ya!! Veinte atletas pugnan por dar una vuelta al estadio con sus carros de la compra que deben ir llenando con los productos de la empresa que encuentran en las estanterías que, a modo de supermercado, rodean la pista. Hay empujones, algunos cruces malintencionados y algunas tímidas protestas. El equipo ‘Yogures’ saca cierta ventaja a sus competidores..... Veinte supuestas amas de casa esperan a sus compañeros en la línea de llegada. Sudor, gritos de ánimo y muchas risas. ¿Habrá completado su lista de la compra?...

Los actos de empresa reúnen a personas que no acostumbran a convivir juntas y la atmósfera inicial puede resultar fría y poco adecuada para los intereses del organizador. El carácter efímero y limitado en el tiempo de los eventos, obliga a maximizar su aprovechamiento desde el primer instante, por tanto, debemos disponer de herramientas que permitan alterar esa atmósfera inadecuada y modificarla en poco tiempo. La utilización del juego como recurso de dinamización y comunicación, la llamada gamificación, puede facilitar mucho las cosas.

EL JUEGO ES UN MAGNÍFICO ‘ROMPEHIELOS’

Si los eventos son ante todo actos de comunicación, la comunicación no verbal supone más del 50% de la información que aporta un acto. Entonces, ¿por qué no aprovechar esta circunstancia y hacer de la comunicación no verbal el reactivo que provoque el cambio ambiental que perseguimos?. El juego es, esencialmente, comunicación no verbal. Jugando podemos hacer participar activamente a un grupo de personas de un mismo acontecimiento y derribar, así, aquellas barreras psicológicas que dificultan la comunicación entre sus miembros y su relación. Podemos, en definitiva, hacer de un conjunto de individuos un grupo homogéneo que actúe al unísono respetando las peculiaridades individuales de cada uno. A todo el mundo le gusta jugar. Jugar es diversión y a todo el mundo le gusta divertirse. A través de la diversión y el juego podemos mover al grupo en la dirección deseada y hacerlo participar en actividades que de otro modo serían muy difíciles de llevar a cabo. El juego tiene la capacidad de implicar de forma activa a aquellos que lo practican.

A través del juego podemos dar mensajes complejos, formar o transmitir información vital para la empresa. Uno de los ejemplos de juego más extendidos en las convenciones de ventas (ver capítulo 4) es el denominado “Teatro de Ventas”, un juego de rol donde dos vendedores, asumiendo uno el papel de cliente, desarrollan el acto de venta ante sus compañeros intentando reproducir los problemas reales de la venta y sus soluciones de una forma gráfica y a la vez divertida (ver 4.3). Los concursos basados en las características de los nuevos productos son también habituales formas de inducir al conocimiento de los nuevos lanzamientos en las convenciones de ventas. Quien sabe más, gana.

El juego es, en definitiva, un método muy eficaz de formación, una original forma de transmisión de mensajes complejos y un magnífico dinamizador de las relaciones interpersonales del grupo. Su desarrollo para eventos y su aplicación específica a equipos de trabajo ha supuesto la aparición de una disciplina con entidad propia denominada “*team building*” (construcción de equipos).

LAS ACTIVIDADES DE TEAM BUILDING

“Montar una balsa con troncos y cuerdas para cruzar un río y transportar los materiales necesarios para construir una cabaña para ocho personas. El equipo que antes cruce el río elige ubicación. El que antes ocupe su nueva casa será el ganador.”

Las actividades de Team Building son ejercicios o juegos orientados a ayudar al desarrollo de un equipo y a mejorar su capacidad de trabajo, mediante el análisis del funcionamiento de dicho equipo y de los individuos que lo forman.

Las actividades de Team Building están especialmente indicadas para:

- * Fomentar las relaciones interpersonales (ya sea relaciones horizontales, entre iguales, o verticales, transjerárquicas).
- * Relajar el clima en el grupo de forma que se facilite la comunicación entre sus miembros.
- * Potenciar el trabajo en equipo y la confianza en los compañeros.
- * Motivar.
- * Reforzar los valores de grupo.
- * Formar en la toma de decisiones.
- * Formar en el análisis y solución de problemas.
- * Descubrir nuevas formas de afrontar los retos y enfrentarse a los cambios.
- * Estimular el debate y la discusión.
- * Estimular la creatividad.
- * Generar roles y descubrir habilidades ocultas.
- * Aflorar problemas ocultos para provocar cambios en la dinámica de los equipos.
- * Fomentar la competitividad y el liderazgo.
- * Relajar, entretener y divertir.

Estas actividades basan su funcionamiento en la dinámica que provoca el tener que llegar a unos objetivos, los del juego, mediante un grupo de personas que sólo podrá alcanzarlos funcionando como equipo. Esto supone que:

- * El éxito del equipo es también el éxito individual de sus miembros y viceversa.
- * El éxito individual es, en parte, consecuencia del éxito de otros.
- * Si no se trabaja como equipo todo el equipo sufre.
- * El equipo debe organizarse repartiendo roles, definiendo secuencias de trabajo, fijándose metas, estableciendo estrategias... Organización, debate y liderazgo.
- * Cada participante debe asumir responsabilidades individuales que afectan a todo el equipo.
- * Cada participante debe aceptar a sus compañeros de equipo tal como son, con sus fortalezas y sus debilidades.

Cada juego debe diseñarse en función de los objetivos que persigue y deben respetarse unas normas que ayudarán a que la actividad funcione con ritmo, sin pérdidas de tiempo, e implique de forma activa a todos sus participantes:

- * Participación por equipos.
- * Objetivos claros, alcanzables y mensurables.
- * Que se requiera un esfuerzo físico o intelectual pero que ello no sea discriminatorio (para los menos atléticos o cultos).
- * Actividades de fácil comprensión. Las reglas del juego deben ser claras.
- * Actividades fáciles de dirigir y controlar.
- * Actividades divertidas, emocionantes, lúdicas. Que los equipos que no ganen disfruten igualmente del juego.
- * Competición. Que la actividad sea competitiva no es imprescindible pero facilita las cosas. El deseo de ganar es un magnífico incentivo que estimula a los participantes y aporta dinamismo a la actividad.



TEAM BUILDING 3.0: UNA VISIÓN DE FUTURO

Las actividades de team building en la empresa no son algo nuevo. Desde hace décadas las empresas vienen desarrollando actividades de todo tipo para conseguir aumentar los niveles de motivación y cohesión, mejorar el sentimiento de pertenencia y las relaciones interpersonales así como potenciar el rendimiento de los equipos y personas de la organización. Son experiencias lúdicas, pero también de impacto en las “soft skills”, es decir habilidades interpersonales, sociales y de comunicación, pero también de actitudes que facultan a las personas para moverse por su entorno, trabajar bien con otros, realizar un buen desempeño y, complementándose con las habilidades duras, conseguir sus objetivos. En un entorno laboral y empresarial cada día más competitivo y marcado por una mayor presión por los resultados, las empresas precisan crear experiencias que permitan premiar, reconocer, fortalecer lazos y mejorar las relaciones interpersonales en un ambiente distendido que contribuya a mantener el compromiso y motivación de los empleados. Hay cientos de ejemplos de actividades de team building que podríamos citar, tanto indoor como outdoor. Desde la clásicas gincanas por la ciudad, actividades de construcción, gastronómicas, musicales, artísticas, teatrales, deportivas... hasta los escape rooms tan de moda en los últimos años. En cierto modo y simplificando mucho, basta con reunir un reducido grupo de empleados y colaboradores de la empresa y plantear una actividad de una o dos horas para divertirse, trabajar en equipo, competir y colaborar superando un reto.

Fruto de la revolución digital que está impactando en todos los ámbitos de la sociedad, y por ende de la empresa, existe una parte de nuevos team buildings que están incorporando dos elementos clave: tecnología y gamificación.

La tecnología ofrece innovación, modernidad, nuevas herramientas, experiencias inmersivas, resultados en tiempo real y captura de datos. Permite a los participantes sumergirse en una experiencia digital adquiriendo conocimientos, sin dejar de lado la diversión y el ocio. El uso de dispositivos electrónicos como teléfonos móviles, tabletas, pantallas táctiles interactivas o drones, combinado con contenidos de realidad aumentada, realidad virtual, hologramas o apps, permiten crear nuevas experiencias de equipo completamente diferentes. Estamos ante un nuevo marco de actuación más digital y tecnológico condicionado por la transformación digital en las empresas, el empuje de las nuevas generaciones de nativos digitales y la necesidad constante de sorprender e impactar con nuevos conceptos.

El segundo factor clave, en mi opinión, es la irrupción de la gamificación o “serious games”. Se trata del uso de técnicas, elementos y dinámicas propias de los juegos y el ocio en actividades no recreativas con el fin de potenciar la motivación, mejorar la productividad, obtener un objetivo y activar el aprendizaje. Creo que la gamificación, es en parte, una evolución natural del team building, pero con un mayor foco en el aprendizaje activo y grupal con ayuda de la tecnología. Si miramos hacia el futuro, nuevos escenarios nos esperan con los avances de la robótica o inteligencia artificial en los próximos años... Aunque por esa misma razón, y dado el tsunami digital y tecnológico que parece va invadirlo todo, volveremos sin duda a las actividades más humanas, con mayor contacto personal y ausencia total de cualquier elemento digital. La “desintoxicación tecnológica” será también, en mi opinión, un gran activo para conectar, unir, cohesionar y motivar a las personas y equipos. Una paradoja de los nuevos tiempos que nos espera vivir en el mundo de los eventos, reuniones y actividades de team building.

Precisamente para este escenario futuro que combinará lo analógico y digital, nuestra empresa, Green Hat People, desarrolla desde hace años soluciones para mejorar el engagement de los empleados en actividades de team building combinando técnicas de gamificación y tecnología. Nuestra misión es diseñar experiencias híbridas (donde convergen lo analógico y lo digital, lo presencial y lo virtual) que ayuden a las empresas en sus retos internos, con sus empleados y colaboradores, marcados por la transformación digital.

Fernando Le Monnier
Director de Green Hat People (España)



UNA FORMA SENCILLA DE ABORDAR OBJETIVOS COMPLEJOS

Diferentes actividades organizadas para grupos diferentes pueden dar como resultado diferentes experiencias. Existe un juego adecuado para cada objetivo pero, a su vez, un mismo juego puede servir a más de un objetivo. Los juegos son recursos complejos donde la comunicación no verbal juega un papel determinante y donde se estimulan a la vez muchos resortes de nuestro comportamiento. La comunicación que se establece en un juego es multidireccional (del individuo con sus compañeros, con el equipo, con sus propios recursos y limitaciones, con quien controla el juego, con el público,...) y por ello pueden servir a objetivos complejos que, de otro modo, sería difícil alcanzar.

JUGAR ¿PARA QUÉ?

Para formar: Teatro de ventas o juegos de rol, concursos de preguntas y respuestas (juegos de tablero, concursos tipo TV,...), juegos de creatividad...

Para cohesionar un equipo: Actividades de aventura, competiciones deportivas, *paint ball*.

Para analizar el funcionamiento de un equipo: Juegos de construcción, juegos de investigación, *treasure hunt* con tablets, discusiones o debates, rodaje de una película o un comercial, juegos de orientación.

Para fomentar la relación entre individuos: Organización de una fiesta o un espectáculo (musical, teatro, circo, magia, humor,..), Casino de juego (sin dinero real, con puntos y formas alternativas de ganarlos para acceder a un premio final), concurso de cocina...

Para motivar: la motivación depende del estado anímico de las personas y de las causas que provocan ese estado. Cualquiera de las actividades relacionadas anteriormente puede incorporar una fuerte carga motivacional si se adecúa al perfil y a las necesidades de los individuos que las llevarán a cabo.

¿Y sólo para divertir? Todos los juegos implican un componente lúdico que puede hacer de esa actividad una experiencia muy divertida. En actos de empresa la diversión por la diversión no existe. Detrás de toda iniciativa destinada a la diversión está el deseo de mejorar el estado de ánimo de los participantes y su nivel de implicación en el grupo y, por tanto, favorecer el resultado final del evento.

Los juegos en general, y las actividades de *Team Building* en particular, son magníficos recursos que permiten analizar y modificar el comportamiento de las personas y el funcionamiento de los equipos, aportar conocimientos de una forma desenfadada y original a la vez que muy eficaz (aprender jugando) o transmitir eficazmente información compleja de un modo práctico y lúdico. Todo son ventajas. Pero para que una actividad de esta índole sea

realmente exitosa sus objetivos deben estar perfectamente definidos de antemano y la actividad debe estar construida a medida de las características del grupo que la va a desarrollar, del espacio donde se va a llevar a cabo y del tiempo y presupuesto disponibles para ello.



HISTORIA DE UN REGALO

En un mundo por el cual transitamos en un estado constante de hiper-realidad, como montados en un donuts cósmico hojaldrado con miles de capas de significado, teníamos que hacer algo.

La creatividad dentro del Powerpoint se quemó por si sola hace tiempo, y nosotros huimos buscando otras formas de esparcir nuestra mente, así mi socio Javier Carrasco y yo, llegamos como en alfombra mágica al desierto de Black Rock City el verano de 2009. Desde entonces, cada año volvemos a ese desierto donde nos juntamos 70.000 personas con un estricto código de conducta basado en la libertad, el respeto a la diferencia y que cada uno se exprese como le dé la más absoluta gana.

Descubrimos que el Burning Man dinamita el pensamiento, y este fue el motivo por cual decidimos regalar a nuestro equipo de 52 seres de luz acompañarnos a vivir 10 días como ciudadanos de Black Rock City. Ahí hay mucho que aprender. En esa ciudad efímera que fluctúa de los 50 grados al sol a los 0 grados bajo la luna, no hay dinero e impera la economía de la generosidad.

Un lugar inhóspito. Hace frío, calor y a veces se producen tormentas de arena que duran 36 horas. Tienes que ir cambiando de planes según lo que va ocurriendo y, en función de las personas que vas encontrando, eso te provoca la sensación de que tienes que fluir con lo que hay. Aceptas que las cosas son cambiantes y que tienes que estar abierto a las sorpresas, grandes aprendizajes para manejarse en estos días que corren.

Nuestra propuesta y puesta en escena desértica se materializó en lo que llamamos “Paella Cosmos”, un pedacito de la España más surrealista y Daliniana. Al entrar, los burners recibían un abrazo de luz (que viene a ser un contacto entre dos o más personas con conciencia cósmica), luego podían tomar un vino, sangría y degustar la espectacular paella que cocinábamos entre todos cada día al mediodía, como un reloj suizo, tic tac, tic tac. Abrimos en pleno desierto de Nevada un lugar muy singular y colaborativo donde, de media, pasaban a comer por allí 300 personas dispuestas a darnos sus mejores abrazos y a intercambiar sus experiencias vitales con todos nosotros.

A la hora del duermevela los invitados, tumbados, eran guiados hasta alcanzar esa frontera entre el mundo real y el mundo de los sueños, el antiguo arte de la siesta, mostrando los secretos del buen dormir. Y, al atardecer, enseñábamos el arte de beber vino en porrón. Allí, en el desierto de Nevada, tratamos de encontrar ese lugar donde ‘ser jodidamente uno mismo’. Y no para mostrarlo en las redes sociales como un escaparate. No, como una forma de conversación con quien realmente eres y quizás lleves escondido. Ambicionamos que el mundo se rija por la curiosidad y el entusiasmo, y que las personas se liberen del rigor protocolario y se expresen tal y como son.

Burning Man es un festival que se celebra en el desierto de Nevada (EEUU). Nació en 1986 y reúne a alrededor de 70 mil personas en Black Rock City, la ciudad efímera del festival que cada año nace y muere en el corazón del desierto. Burning Man trata, sobre todo, de la libertad. Libertad de pensamiento, de creatividad, de formas de vivir, de maneras de comunicarse... Los asistentes montan todo tipo de instalaciones artísticas, performances, coches y carrozas de fantasía y otras creaciones con la que todos pueden experimentar e interactuar. Tiene lugar desde el último domingo de agosto hasta el primer lunes de septiembre y finaliza con la quema de una enorme efígie de madera que representa "the Man".

Miguel Olivares

Director general creativo de La Despensa (España)



6.9. LOS INVITADOS DE PRESTIGIO

Es habitual en el mundo de los eventos la participación de *celebrities*, personalidades, influencers, gurús, políticos o conferenciantes de relumbrón en alguno de los actos programados. Los invitados de prestigio (llámenlos personalidades o “personalities”, VIP’s o como ustedes quieran) son, en muchos casos, una ayuda determinante a la hora de asegurar que nuestro mensaje llegue a la audiencia para la que ha sido diseñado. Estos invitados tan especiales pueden aportar a nuestro evento valores que muchas veces son difíciles de conseguir por otras vías. En función de los objetivos del acto en cuestión, nuestros VIP’s aportarán sabiduría, notoriedad, prestigio, credibilidad, *glamour* o aquel elemento diferenciador necesario que hará que nuestro evento, a pesar de su carácter efímero, sea memorable.

Propongo un ejemplo. Una empresa ha sido comprada por una competidora y la fuerza de ventas resultante es la combinación de lo mejor de las dos redes comerciales originales. Se han roto equipos, se han separado amistades, los jefes han cambiado y los ánimos están por los suelos, el futuro parece incierto. El director comercial, se plantea la necesidad de una convención de ventas extraordinaria en la que explicar el alcance de tal fusión, hablar del brillante futuro que tienen por delante, aunar intereses, despejar dudas y motivar al personal recuperando la confianza de los empleados en la nueva empresa. Ante el panorama anímico del equipo la misión parece imposible. ¿Cómo plantear los contenidos del evento?, ¿de qué forma puede ayudar un “invitado de prestigio” a los objetivos de la reunión?.

El principal problema que se plantea es la falta de credibilidad que, hoy por hoy, tiene el director comercial. Él es el supuesto líder de un equipo desmembrado y, para los que no lo conocen, tiene todo por demostrar. La introducción de un invitado en momentos estratégicos de la reunión debe aportar por lo menos cuatro beneficios básicos a los contenidos de la misma: notoriedad, prestigio, credibilidad e independencia. Porque si tenemos a alguien independiente, creíble y prestigioso que puede ayudarnos a transmitir nuestro mensaje tenemos todo lo necesario para poder comunicar con éxito nuestras consignas. Eso sí, debemos tener muy en cuenta que tanto el prestigio como la credibilidad pueden perderse en fracciones de segundo si ponemos en boca de nuestro invitado cosas que no son ciertas o si le hacemos hablar de temas que no domina. Entonces, ¿cómo hacerlo?. Mediante paralelismos, metáforas, comparaciones, parábolas o historias cuyo fondo coincida con nuestra problemática.

Siguiendo con el ejemplo anterior, supongamos que para hablar de la importancia del trabajo en equipo, de lo importantes que son todos los componentes de la empresa ocupen la posición que ocupen, de la disciplina necesaria para que el equipo alcance sus objetivos, invitamos a un prestigioso entrenador de fútbol. ¿Fútbol? ¿deporte de masas en una convención de ventas? Por qué no, nuestro invitado hablará de que los partidos se ganan tanto en el vestuario con compañerismo y buen ambiente como en el campo con disciplina y sacrificio. Nos hablará de que el triunfo de uno es el triunfo del equipo y el triunfo del equipo es el de cada uno de sus componentes, jueguen donde jueguen, cobren lo que cobren, sean novatos o veteranos. Nuestro invitado nos puede dar mil ejemplos de qué sucede cuando ha habido cambios importantes en la composición de un equipo, de las reacciones de los jugadores, de los problemas que han surgido y de cómo se han superado y sin decirlo, porque estará hablando exclusivamente de fútbol, repasará todos y cada uno de los males con los que su audiencia, aquel equipo de ventas aparentemente enfermo, se está enfrentando. Y así, porque lo dice alguien notorio, prestigioso, creíble e independiente, podremos colocar la primera piedra de

lo que puede ser un nuevo espíritu en ese equipo de ventas. Y todo ello en poco más de 30 minutos.

Este es sólo un ejemplo de cómo pueden utilizarse los “invitados de prestigio” en los eventos. No siempre estos personajes son convocados a los actos de empresa como conferenciantes y, afortunadamente, no siempre las situaciones a las que se enfrentan son tan complicadas. Podemos utilizar famosos para dar notoriedad mediática a un evento y así asegurarnos de su difusión. Podemos utilizar expertos de fama mundial para dar una clase magistral a un equipo de directivos y así asegurarnos su reconocimiento y su fidelidad. También podemos utilizar a los mejores profesionales de nuestro sector para prestigiar nuestros productos o servicios porque si yo digo que la sopa de tal marca es la mejor es una cosa y si lo dice, pongamos por caso, Ferran Adrià o José Andrés, seguro que es otra.

La utilización de “invitados de prestigio” puede adoptar multitud de formas y, en cualquier caso, debe hacerse con sentido común. Su elección debe ajustarse a las necesidades de comunicación del acto y no contradecir aquellas que se desprenden de la propia cultura empresarial. Nuestro invitado debe gozar de la notoriedad suficiente, ni más ni menos. Sobredimensionarlo puede provocar el temido “efecto sombra” y que el mensaje quede oculto tras la potente personalidad de nuestro famoso. Por el contrario, si no disponemos del presupuesto necesario para el personaje deseado, planteémonos olvidar el tema, si no, podemos acabar con alguien que ni sea notorio, ni aporte el prestigio y la credibilidad necesarios para alcanzar los objetivos de nuestro evento.



CONFERENCIANTES Y AGENCIAS: EN BUSCA DEL TALENTO

En España, la participación de oradores externos en eventos cuenta ya con una larga y fecunda tradición heredera del mundo anglosajón, donde la industria de los conferenciantes profesionales existe desde el siglo XIX. Un mundo cada vez más complejo y en constante cambio demanda, cada vez más, expertos que sean capaces de desentrañar esa complejidad y hacerla accesible y entendible para el público.

Aunque hay muchas razones para contar con una personalidad que se dirija a nuestra audiencia, dos priman sobre las demás: la necesidad formativa o de transmisión de conocimiento (aprender algo que no se sabe y se quiere o se necesita) o la necesidad de influir o impactar a una audiencia determinada (trasladar un mensaje o simplemente inspirar). Para acertar con nuestra elección, es clave tener muy clara para qué queremos contar con un orador.

También conviene diferenciar entre públicos internos y externos; los ponentes de mayor nivel y reconocimiento público suelen estar más vinculados a eventos externos en los que el organizador pretende atraer, fidelizar o simplemente agradar a stakeholders variados. En estos eventos suele contarse con mayor presupuesto, mientras que los eventos internos suelen estar más vinculados a un contenido de alta calidad, no necesariamente asociado a una marca personal de prestigio.

Más allá de su prestigio o reconocimiento, hay dos tipos de conferenciantes:

- *Thinkers: pensadores, profesores o investigadores que desarrollan su campo de trabajo y que pueden trasladar su conocimiento y aplicación a la esfera empresarial. Por ejemplo, Mariano Sigman, neurocientífico que aplica su conocimiento para mejorar el proceso de toma de decisiones, José Antonio Marina, filósofo y experto en inteligencia o Belén Barreiro, experta en comportamiento del consumidor.*
- *Doers: desde deportistas a directivos, son personas que han vivido situaciones únicas o han sido pioneros en un campo y ahora pueden arrojar luz a aquellos que se encuentran en una situación similar. Por ejemplo, Dimas Gimeno, ex presidente de El Corte Inglés, Pau Gasol, leyenda del baloncesto o Carme Artigas, pionera a nivel europeo en inteligencia artificial y big data.*

Tomar en cuenta todos estos factores a la hora de afrontar la contratación de un conferenciante ayudará de manera decisiva a que un ponente externo sea el complemento perfecto en el éxito de nuestro próximo evento.

La propia complejidad del mundo de los speakers, con la continua aparición de nuevos temas y nombres, hace muy recomendable la idea de contar con los “expertos de expertos”. Ahí entran las agencias de conferenciantes, que se especializan en encontrar el talento más adecuado para cada ocasión. Las buenas agencias monitorizan las tendencias del mercado y son capaces de conectar las necesidades del organizador con los perfiles y capacidades más adecuados. El éxito de un evento descansa en poder confiar en los equipos de profesionales que se especializan en ellos: ese es el gran valor añadido que las agencias pueden aportar.

Iván Abanades León

**Director Speakers & Conferencias Thinking Heads
Copresidente Asociación Europea de Speakers Bureaus**



Uso de *showmans* en eventos

El uso de *showmans* a lo largo del evento tiene que hacerse siempre, cuidando el equilibrio, para que el evento no resulte aburrido ni el *showman* abrume y eclipse los contenidos "serios" del evento. La utilización de un personaje famoso a modo de *showman*, aporta dinamismo y notoriedad al acto pero, así mismo, puede acarrear una serie de inconvenientes que deben valorarse antes de tomar una decisión.

Ventajas:

- * Aligera tensiones y dinamiza el acto.
- * Aporta notoriedad al evento.
- * Permite profundizar o subrayar determinados puntos a partir de intervenciones previamente preparadas.
- * Puede aportar una visión teóricamente neutral sobre los contenidos del acto.

Desventajas:

- * Puede hacer sombra a los contenidos o a los demás oradores.
- * Tentación de sobreutilizar al *showman*.
- * La imagen de un personaje público puede no ser la misma para todo el público objetivo.

6.10. GASTRONOMÍA, TURISMO Y MUCHO MÁS

No podía terminar este capítulo sin repasar, aunque fuera de forma somera, aquellos otros elementos que definen la forma de un acto de empresa y que, de un modo u otro, contribuyen al éxito del evento y, por tanto, de su organizador.

¡Qué mal hemos comido! o ¡ha fallado la organización!. Pueden ser los comentarios que escuchemos tras tres días de deliciosas experiencias culinarias y una última cena desafortunada o el resultado de una larga cola en el mostrador de facturación del hotel tras un evento perfectamente ejecutado.

El evento empieza en el momento en que el invitado llega al lugar donde éste se celebra (incluso antes, con la convocatoria) y no termina hasta que el último invitado regresa a su hogar. Todo cuanto ocurre entre esos dos momentos es responsabilidad del organizador y debe estar bajo su control.

La selección del destino y espacios donde se va a celebrar el evento, la gastronomía, las actividades turísticas o culturales, los servicios del hotel y de la agencia de viajes, el servicio de información, los obsequios, los transportes, las actividades libres, los servicios médicos o sanitarios, la seguridad, ... todo aquello que influya en la experiencia de nuestro invitado mientras está en el evento debe ser cuidado con detalle. Todo cuanto falle acabará en

nuestro pasivo y todo cuanto seamos capaces de prever o solucionar con diligencia y creatividad acabará en nuestro activo y contribuirá a mejorar la percepción del evento. Organizar eventos no es difícil, tiene mucho de sentido común, una buena dosis de creatividad y un poco de conocimientos específicos que, en cualquier caso, pueden aprenderse. Organizar eventos es, sobretodo, complicado, porque las variables a controlar son muchas y cualquiera de ellas puede ser decisiva en el resultado final del evento.



GASTRONOMÍA EN EVENTOS. No somos lo que comemos, somos lo que sentimos.

Los humanos somos animales sociales por naturaleza. Según Aristóteles, el hombre es un animal social por dos razones básicas, la necesidad de vivir en comunidad y el don de la palabra.

Los humanos con dos plátanos podemos alimentarnos y sobrevivir. Pero no son esos plátanos los que buscamos en la cena, el cóctel o el almuerzo de un evento. No es alimentarnos o nutrirnos lo que nos lleva a asistir a aquel acontecimiento en el que, los rumores dicen, se come tan bien, no. Hay dos razones por las que las personas dan a la gastronomía de los eventos un alto valor (emocional) que va mucho más allá de la razón. La primera es la sensación de sentirse especial incluso privilegiado en un entorno extraordinario (todos los eventos, en alguna medida, lo son) y, la segunda, la necesidad de socializar, de relacionarse, de eso que ahora llamamos networking.

Para poder crear y gestionar un catering (servicio de alimentos y bebidas) con éxito en un evento, es necesario conocer en profundidad cuatro elementos clave:

- *El contexto: tipología del evento, finalidad, target, entorno...*
- *El producto: amar el producto, tener conocimiento de su origen y trazabilidad*
- *El servicio: un equipo con conocimientos, habilidades y, sobretodo, actitud.*
- *La experiencia: especialmente diseñada para emocionar a nuestro comensal. Sin emoción, no hay Wow! y sin Wow! no hay recuerdo (la memoria, o nuestro cerebro, es así de caprichosa).*

Satisfacer las necesidades básicas del cliente puede ser tarea fácil si tienes un férreo control sobre el tiempo (servicio puntual, sin demoras, sin esperas) y has gestionado bien las

cantidades o raciones (¡que no falte producto!). Por el contrario, diferenciarse y emocionar al cliente es otro cantar.

¿Cómo podemos hacer que nuestro cliente se emocione y se sienta realmente especial?

Os propongo una receta:

- *Sorprendiendo. La gastronomía nos permite ser creativos e innovar, ¿descubrimos nuevos sabores? ¿jugamos con una vajilla comestible? ¿mezclamos temperaturas? ¿diseñamos comida y la imprimimos en 3D?*
- *Estimulando los sentidos. La gastronomía es uno de los pocos estímulos que permiten jugar con los cinco sentidos: el gusto, la vista, el oído, el tacto y, cómo no, el agradecido olfato.*
- *Humanizando la experiencia. Un trato personalizado, con delicadeza, pasión y amor, mucho amor.*
- *Co-creando. Si el comensal se siente protagonista de la experiencia gastronómica, lo será y la hará suya. Invitemos al cliente a añadir su propio acabado de la mano de nuestros profesionales. Lo agradecerá y se sentirá único y agradecido.*
- *Pensando, actuando y comunicando responsablemente. Si somos conscientes de nuestro entorno, del impacto que tiene nuestra actividad en el planeta y en las personas, el comensal lo valorará positivamente. Pensar en una gastronomía responsable hoy es una oportunidad de diferenciación y un ejemplo de buenas prácticas, mañana será una obligación. No hay marcha atrás.*

En un evento todo comunica y todo emociona. Según un estudio de la Universidad de Cornell (Nueva York) y el Instituto de Tecnología de Georgia, el local elegido para nuestra comida, el entorno de la gastronomía (la decoración, la iluminación, el tipo público, la música e incluso el vestuario de los empleados) tiene una relación directa con la cantidad de alimentos y calorías que consumimos. En un ambiente relajado, tranquilo, con luces suaves y sin colores estridentes, la experiencia gastronómica también será más pausada, más agradable, más emocional y más memorable y, como resultado cuantificable, supondrá una ingesta de calorías significativamente inferior.

La ciencia está interesada en la experiencia gastronómica y en su capacidad de emocionar y condicionar comportamientos o actitudes de los comensales. Los responsables últimos del servicio, de las cocinas, de las recetas o de los menús, somos también responsables de diseñar esos estímulos que movilizan emociones en los cerebros de nuestros comensales. Y si lo hacemos bien querrán volver, una y otra vez...

Lluís Cintas Cheyssial
Fundador & Strategic Experience Designer en BoBô Barcelona
Ex Director Operaciones Catering & Restauración en Serunion SA



AMÉRICA LATINA y EL CARIBE:

EL DESTINO SOÑADO PARA UN EVENTO INTERNACIONAL

La industria de reuniones ha marcado en los últimos años un crecimiento sostenido a nivel global, crecimiento del que América Latina y el Caribe no han sido ajenos. No solamente la región creció en profesionalismo de sus actores, sino también en infraestructura, con nuevos centros de convenciones y exposiciones, hoteles con importantes salas para eventos, además del aumento en conectividad aérea.

Pero contar con la infraestructura y servicios necesarios para la realización de eventos internacionales no lo es todo: hay que darlos a conocer! Y para ello están las publicaciones especializadas, como es el caso de Eventos Latinoamericanos en nuestra región, que con 20 años en el mercado se ha convertido en un referente ineludible a la hora de seleccionar un destino.

La continuidad es un factor fundamental para lograr la credibilidad del mercado, en una industria en la que, lamentablemente, surgen distintos medios que logran captar la atención de clientes sin experiencia en el sector, haciéndoles gastar sus recursos sin lograr el objetivo planificado, que es llegar a los tomadores de decisiones a la hora de seleccionar la sede de un próximo congreso o conferencia.

Esto se ve aún más con el aumento de los medios en línea, con multitud de opciones pocas veces probadas, de dudosa reputación y alcance, que en los últimos años han invadido las redes sociales con una variedad de propuestas que no solamente saturan el mercado, sino que lo convierten en opciones difícilmente creíbles y confiables, lo que afecta a la totalidad de los medios, ya sean digitales o impresos, poniéndolos todos en una misma bolsa ante los clientes decepcionados.

En nuestro caso hemos luchado contra este fenómeno por mucho tiempo, logrando que los clientes sepan diferenciar las propuestas serias de aquellas que, con precios bajos, tientan a los directores y gerentes de marketing de las empresas y organizaciones, que como es sabido, año a año están viendo decrecer sus presupuestos.

La clave de la selección de los medios donde pautar está basada en la continuidad de la publicación, su llegada al público objetivo y su presencia en los eventos del sector, tanto a

nivel regional como global, donde se ratifica la preferencia por aquellos que trabajan en forma ordenada y propician que sus clientes logren sus objetivos.

Sergio Baritussio Scalone

Director Revista “Eventos Latinoamericanos”



6.11. EVENTOS SOSTENIBLES PARA UN MUNDO SOSTENIBLE

Sección desarrollada por Guy Bigwood, Manager Director de Global Destinations

Sustainability Index, uno de los profesionales de los eventos a nivel mundial más implicado en la problemática de la sostenibilidad en eventos, sus tendencias y soluciones. La misión del GDS-Index es comprometer, inspirar y habilitar a los destinos para convertirse en lugares más sostenibles para visitar, reunirse y prosperar.

Calentamiento global, sostenibilidad, productos de proximidad, huella de carbono, reciclaje, reutilización... son conceptos muy actuales vinculados directamente con el cuidado y la salud de este planeta azul en el que vivimos. Los eventos, como no podía ser de otra forma, también quieren ser sostenibles. En el mundo de lo efímero la sostenibilidad no es un concepto banal. El “construir, usar y tirar” se está acabando, los recursos no son infinitos y en los eventos transmitimos mensajes pero también valores y ante ellos todos los implicados tenemos una responsabilidad muy grande. Evento verde, evento bueno.

EVENTOS MÁS SOSTENIBLES Y REGENERADORES

Es el momento del cambio

A diferencia de todo lo que la humanidad ha experimentado antes, el alcance y la complejidad de los cambios globales están sacudiendo los principios que la sociedad ha aceptado como norma hasta hace bien poco. La población mundial aumentará hasta los 9.700 millones de personas hacia 2050 (ONU, 2019). El 97% de este crecimiento vendrá de países emergentes o en desarrollo. Cada semana, 1.5 millones de personas se agregan a la población urbana global (PwC, 2014). En los próximos cinco años, la inteligencia artificial, los robots y la tecnología cambiarán dramáticamente la forma en que trabajamos, jugamos y organizamos eventos. Mientras tanto, las desigualdades sociales están aumentando, la descomposición ecológica se está acelerando y estamos en camino de ver un rápido aumento de la temperatura, de 3°C a 5°C, para finales de siglo (IPCC).

Estas mega-fuerzas globales representan un gran riesgo para la industria de los eventos. Peligros y desafíos mayores que cualquier otro al que nos hayamos enfrentado en el pasado que exigen una transformación radical de cómo se organizan y gestionan tanto los eventos como nuestra industria en general.

La complejidad de estos problemas hace que tomar medidas pueda parecer una misión descomunal y es una realidad preocupante que muy pocos profesionales en la industria de eventos comprendan completamente el impacto de estas tendencias. Es necesario un cambio de paradigma colectivo. Tenemos que mejorar el reconocimiento de los cambios que se requieren para crear un futuro regenerativo, en lugar de destructivo. Las organizaciones que entiendan estas fuerzas en conflicto y aquellas que puedan construir una empresa apta para el futuro serán más competitivas, rentables y dejarán un legado duradero para la sociedad y el planeta. Los que no se adapten fracasarán. El mayor riesgo es que, si no cambiamos todos, continuaremos corriendo hacia la extinción.

En este artículo analizamos algunas de estas mega-tendencias y proponemos un marco que los organizadores y proveedores de eventos pueden utilizar para crear eventos mejores, más sostenibles y regenerativos, sin sacrificar las ganancias.

NUESTRO MUNDO SE ESTÁ TRANSFORMANDO

El clima se desajusta

Para limitar el desajuste climático a un aumento de temperatura de 1.5°C, debemos reducir las emisiones netas en un 45% antes de 2030 y alcanzar el cero absoluto en 2050 (IPCC). Cada industria del planeta tiene que transformarse drásticamente para hacer frente a este nuevo paradigma. Y la industria de reuniones y eventos no es diferente.

La ciencia nos dice que tenemos diez años para erradicar la huella de carbono de nuestras reuniones, hoteles y espacios, para reducir drásticamente las emisiones del transporte y para proteger y restaurar los sistemas de vida basados en la naturaleza que son el origen de nuestra forma de vida y la base de nuestra propia actividad. La escala y la velocidad requeridas para esta transformación, implican un importante rediseño del modelo de negocio que hemos creado en los últimos 50 años.

La fuente número uno de impacto ambiental en un evento es el transporte aéreo. En la mayoría de los eventos los vuelos representan el 80-90% de todas sus emisiones de carbono

(investigación del índice GDS). Nuestro modelo de negocio se basa, casi en su totalidad, en la necesidad de que nuestros clientes viajen a los eventos para que el sistema sea rentable.

El transporte aéreo, que una vez fue sinónimo de modernidad o innovación, está perdiendo rápidamente su encanto cuando el "flygskam" ("vergüenza del vuelo" en sueco) crece por toda Europa y se extiende a todo el mundo. El neologismo "flygskam" se refiere al sentimiento de vergüenza por abordar un avión debido a su impacto negativo en el medio ambiente.

Swedish Airports informa de una reducción del 8% en sus vuelos durante la primera mitad de 2019, mientras que Swedish Railways ha reportado un aumento del 21% en viajes de negocios. Las agencias de viajes confirman el auge de los viajes en tren (JapanTimes, 2019). De esta tendencia a favor de este tipo de transporte ha surgido una nueva palabra: "tagskryt" que, traducido, vendría a ser algo así como el "orgullo de viajar en tren".

Ecocidio

Con la mitad de los ecosistemas naturales destruidos y un millón de especies en peligro de extinción (ONU), la sociedad humana está seriamente amenazada por la disminución de los sistemas naturales que sustentan nuestro modo de vida. Las poblaciones de vida salvaje han caído en un promedio del 60% desde 1970 (WWF). Nuestra falta de responsabilidad y consumo excesivo están resultando un gran peligro para nuestra salud y la del planeta. Anualmente, más de ocho millones de toneladas métricas de plástico se tiran al océano y se calcula que, en valores absolutos, en 2050 el peso del plástico de los océanos superará el peso de sus peces (Ellen MacArthur Foundation, 2016).

El segundo mayor impacto ambiental de la industria de los eventos es el desperdicio. La ciudad de Sydney calculó recientemente la huella de su industria hotelera y descubrió que el 46% de todos los residuos comerciales de la ciudad procedían de la hostelería. ¿Estamos haciendo lo suficiente para "desmaterializar" nuestros eventos? ¿Para eliminar los plásticos desechables? ¿Para reciclar adecuadamente? La respuesta es clara.

La nueva era de la sostenibilidad

La conciencia de los consumidores sobre la sostenibilidad tuvo un gran momento en 2018 y 2019 por las presiones generalizadas a través de campañas climáticas y anti-plásticos de alto perfil que provocaron el debate.

Impulsada por Greta Thurberg y millones de estudiantes, ciudadanos, gobiernos y corporaciones preocupados, una nueva era de sostenibilidad está en auge y se está

extendiendo a todos los rincones del mundo. Ahora, los consumidores buscan activamente productos y estilos de vida más éticos y eficientes en recursos. De acuerdo con una encuesta global, el 81% de los encuestados opina firmemente que las empresas deben ayudar a mejorar el medio ambiente. Los *millennials* (85%) aparecen en la encuesta como la principal generación que demanda el cambio (Nielsen, 2018). La industria de eventos no es ajena a este deseo de prácticas más sostenibles y el 62% de los planificadores de reuniones valoran los métodos de tratamiento de desperdicios de alimentos de un espacio como paso previo a su contratación (IACC, 2019).

Los gobiernos, los jóvenes, las empresas, las asociaciones y los ciudadanos ejercerán cada vez más presión sobre la industria de los eventos. Nuestros delegados, comunidades locales, empleados y patrocinadores requerirán que los organizadores de eventos realmente intensifiquen, amplíen y aceleren sus esfuerzos para que los eventos sean más sostenibles.

Se avecina una tormenta que predice, a la industria de eventos y reuniones, un riesgo enorme pero que no está exenta de interesantes oportunidades. Ya no es suficiente simplemente con trabajar "menos mal". Es hora de que los profesionales de eventos piensen más estratégicamente a largo plazo y ofrezcan eventos que funcionen para regenerar la sociedad y nuestro planeta. Necesitamos vivir una gran evolución hacia aquellos eventos que dejan un legado y un impacto positivos. Como industria, tenemos una posición privilegiada para utilizar nuestros eventos como catalizadores de un cambio global en todas las industrias.

¿DÓNDE DEBERÍAMOS CENTRARNOS?

Hay muchas guías y excelentes pautas sobre cómo implementar eventos sostenibles (nosotros, por ejemplo, hemos desarrollado dos para las Naciones Unidas). Sin embargo, no es un *check list* lo que se requiere, es un cambio de mentalidad, un enfoque de liderazgo. Hemos definido un marco de tres "Bloques de construcción" y ocho "Tácticas para el cambio", que puede ayudar a los organizadores de eventos y a sus proveedores a planificar de forma más estratégica para crear eventos más sostenibles y, en última instancia, mejores.

BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN

1. Desarrollar un plan maestro

Las iniciativas tácticas a corto plazo, esas con poco más que un enfoque de relaciones públicas, ya no son lo suficientemente buenas. El verdadero liderazgo para los organizadores de eventos y sus proveedores solo puede provenir de una estrategia con visión de futuro. En otras palabras, debemos desarrollar un plan maestro de sostenibilidad que pueda catalizar, acelerar e inspirar cambios positivos a largo plazo. Este plan también debe incorporar un proceso iterativo y reflexivo que le permita evolucionar hacia una visión a 5 años vista. El objetivo final es la creación de una hoja de ruta clara para dirigir la forma en que los negocios y los eventos pueden transformarse, a la vez que responden al futuro impredecible al que nos enfrentamos.

Los elementos clave que deberán contemplarse son:

- Cero emisiones: ¿Cómo podemos reducir radicalmente las emisiones del evento y compensar las emisiones de carbono inevitables?
- Desperdicio cero: ¿Cómo podemos eliminar los plásticos de un solo uso y otros desperdicios, reutilizar los materiales e implementar un modelo de negocio circular?
- Regeneración: ¿Cómo pueden usarse nuestros eventos para regenerar los sistemas ecológicos y sociales sobre los que se sustentan?
- Revisión: ¿Cómo podemos diseñar un plan que no se convierta en un artefacto estático, sino en una estrategia dinámica y en constante evolución?
- Equidad: ¿Cómo puede nuestro evento beneficiar a los más desfavorecidos?

2. Integrar la sostenibilidad en la estrategia central

La sostenibilidad ya no puede verse como un vehículo para la promoción. En su lugar, la sostenibilidad debe estar integrada en el núcleo mismo de cualquier estrategia de negocio. Debe convertirse en un aspecto fundamental de la gestión en toda la organización, de la contratación de recursos humanos a su promoción profesional, de las ventas al marketing, de la gestión de eventos a las finanzas. Los planificadores y diseñadores de eventos deben pensar cómo sus eventos pueden apoyar la sostenibilidad y, en última instancia, la regeneración de la sociedad, economía y medio ambiente, desde el inicio de su proyecto, no como algo que “queda bien” sino como un punto de partida esencial, imprescindible. Esto es clave para hacer que los eventos sostenibles sean asequibles e impactantes y, en definitiva, mejores eventos.

3. Conviértete en un maestro de la colaboración

Los procesos complejos que permiten la creación de un evento sostenible requieren un enfoque sistémico e innovador. Las empresas de eventos necesitan convertirse en maestros de la colaboración. Necesitan desarrollar las habilidades necesarias para reunir a un conjunto diverso de implicados en el evento para luego facilitar la relación entre ellos. Es esta relación la que permitirá que sus reuniones y eventos (y, en última instancia, las organizaciones completas) se reinventen para generar un impacto regenerativo.

TÁCTICAS PARA EL CAMBIO

Estas son algunas de las acciones prácticas y tácticas que los líderes de la industria de los eventos deberían emplear para dejar un legado valioso a las generaciones futuras.

1. Integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Este conjunto de 17 objetivos se creó en la consulta más grande de la historia de la ONU y surgió de las aportaciones de más de 7 millones de personas. Los ODS ofrecen un potente marco que los organizadores de eventos deben usar como guía para su trabajo. A través de sus diversos indicadores este marco nos permite trazar un mapa de las iniciativas actuales, mejorar nuestra estrategia y medir nuestros logros. Tanto los diseñadores de eventos como los proveedores pueden beneficiarse de la integración de los ODS en las decisiones diarias, ya que crean un lenguaje común para involucrar y conectar a todos los interesados.

2. Establecer objetivos de reducción basados en la ciencia

Comprender sus impactos sociales, económicos y ambientales ya no es opcional. Si no sabemos dónde estamos, ¿cómo podemos saber hacia dónde vamos? Los organizadores y proveedores de eventos deben medir la huella positiva y negativa de sus eventos y organizaciones, y establecer objetivos basados en la ciencia para mejorar su impacto ambiental y social. El objetivo final de los eventos debe ser dejar de contaminar y comenzar a regenerar sus entornos sociales y naturales.

3. Compromiso estratégico con los *stakeholders*

Los objetivos y las ideas de los *stakeholders* deben estar profundamente integrados en todos los aspectos de la estrategia de diseño de un evento, a través de un proceso de colaboración y participación inclusiva. Aquí tenemos un recurso de capital humano en gran medida sin explotar, personas que creen en un futuro sostenible, que pueden imaginarlo y aportar las innovaciones necesarias para que sus operaciones sean sostenibles, regenerativas. Al

participar estratégicamente con los *stakeholders*, podemos avanzar en el camino de la sostenibilidad y generar ganancias que van más allá del mero beneficio económico.

4. Acelerar la economía circular

El modelo de negocio lineal de producción, consumo y posterior eliminación ya no se puede considerar como una opción válida. La razón clave es que, al final del proceso, alguien tiene que lidiar con el desperdicio. La reciente negativa de China a importar residuos reciclables ha impactado en el corazón mismo de la industria del reciclaje. Ahora más que nunca depende de los diseñadores de productos y servicios garantizar un diseño responsable. Para los organizadores y proveedores de eventos, esto requiere el desarrollo de un modelo de negocio circular basado en:

- Priorizar los recursos regenerativos. Es necesario un cambio hacia las energías renovables y los materiales biodegradables ya que eliminamos los plásticos de un solo uso y otros materiales tóxicos de nuestros eventos.
- Conservar y reutilizar lo que ya está hecho. El uso de los residuos como recurso y la actualización y mantenimiento de lo que tenemos son caminos viables para la acción.
- Reconsiderar cómo conseguimos los productos, ya sea mediante un cambio de la compra al alquiler o mediante la inversión en tecnología con un ciclo de vida mucho más largo.

5. Promover la revolución de los alimentos

El crecimiento en el veganismo, un 600% en los EEUU en tan solo el periodo de 2014 a 2017, también ha estimulado una mayor demanda de los delegados para ver los cambios en la forma en que los alimentos se preparan y sirven en los eventos (GlobalData). Los organizadores de eventos deben ofrecer más menús locales, orgánicos, de temporada y basados en vegetales. Un enfoque sostenible y regenerativo de la gastronomía puede convertirse en una ventaja competitiva y, a su vez, puede respaldar la economía local, al ser un camino para la creación de empleo y la inclusión social. Al mismo tiempo, los delegados se sentirán más cómodos al saber que las emisiones de carbono y otras presiones ambientales se mantuvieron al mínimo.

6. Reducir las emisiones relacionadas con el transporte

En general, el 90% de las emisiones de carbono de un evento provienen del transporte y los vuelos son la principal causa. Para aliviar esta deficiencia, los profesionales de eventos deben:

- Organizar eventos menos frecuentes, pero más impactantes.
- Diseñar más eventos regionales donde se seleccione una ubicación que permita que tantas personas como sea posible puedan llegar en tren.

- Diseñar eventos de bajo impacto, donde los delegados caminan, van en bicicleta o usan el transporte público.
- Hacer uso de las nuevas tecnologías que permiten que las interacciones virtuales sean más significativas, eliminando la contaminación y los costes financieros del transporte.

7. Crear una historia que comprometa

Contar su historia es una parte fundamental de la integración de la sostenibilidad en la marca de su evento. Las campañas publicitarias “verdes” no funcionan. Los delegados están cansados de las fotos aburridas, de texto y de clichés (la hoja, el aerogenerador y la gota de agua). Los organizadores y proveedores de eventos necesitan crear una narrativa basada en un nuevo sentido de su misión, acciones reales y datos significativos. Los delegados quieren una historia comprometida y divertida que relacione los hechos con las caras de las personas que hacen que el evento sea más sostenible.

8. Reportar impactos y acciones

Los informes de sostenibilidad por parte de los organizadores del evento aún no se han incorporado. Hoy en día existe una grave falta de investigación y de datos que nos impide evaluar los impactos positivos y los costos ocultos de los eventos en las comunidades que los albergan. Al medir su legado económico, ambiental y social, los organizadores y proveedores del evento pueden demostrar mejor el verdadero valor que un evento está brindando a la ciudad y a la industria a la que sirve.

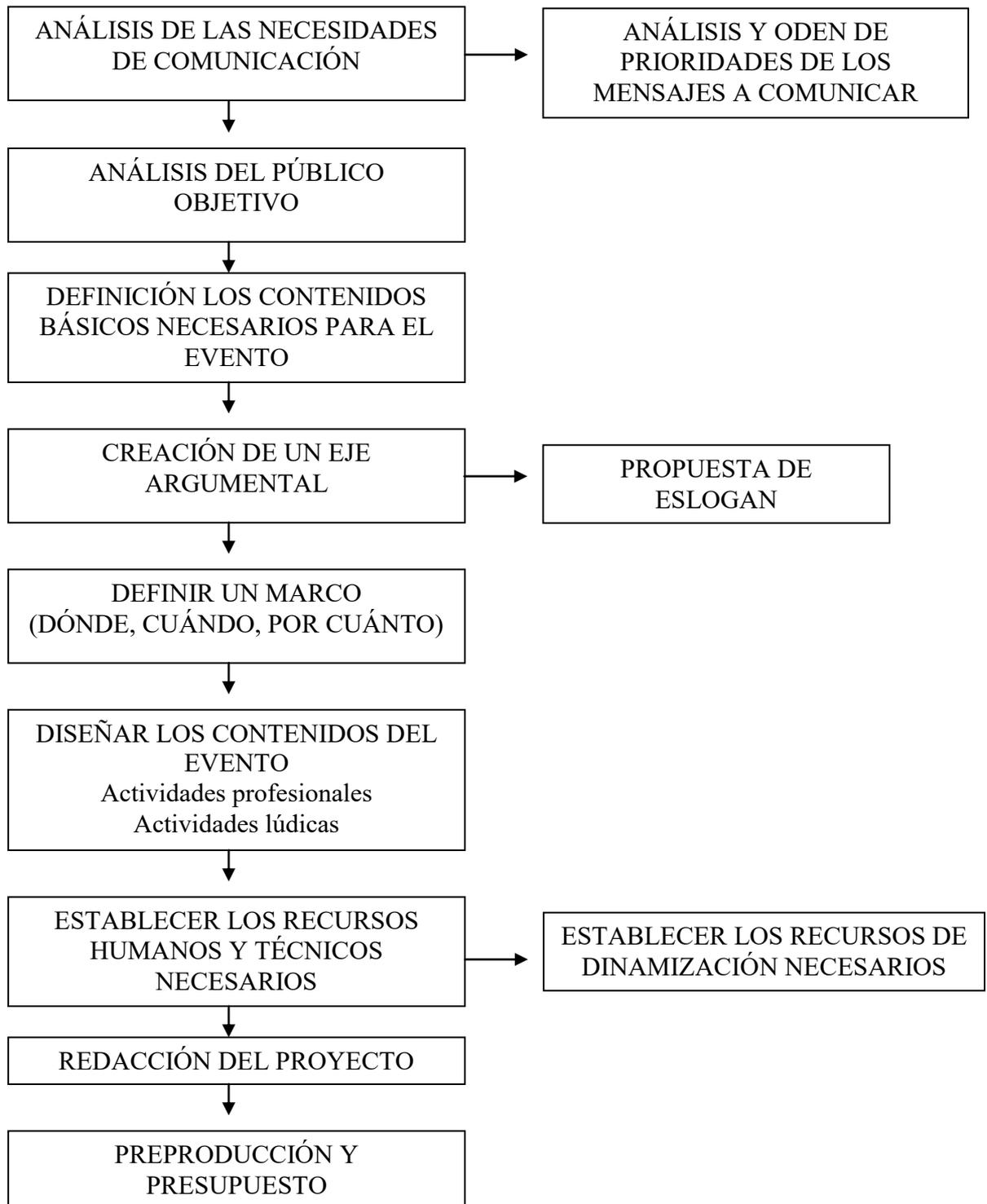
Alcanzar la capacidad de informar sobre la eficacia de un evento puede dar a los organizadores una ventaja al mostrar cómo están cumpliendo sus objetivos. Cuando se expande a un proceso más amplio, incluso puede convertirse en una poderosa estrategia de gestión para lograr la excelencia operativa, corresponsabilizar a los participantes y mejorar la reputación de la marca.

Resumen

Los eventos sostenibles son mejores eventos. Involucran a los delegados, empleados y patrocinadores de una manera nueva y más coherente. Al impulsar la innovación, los eventos sostenibles traerán el futuro al presente, utilizarán los recursos de manera más eficiente y, en última instancia, ofrecerán mejores resultados.

Es hora de que cada organizador y proveedor de eventos defienda la sostenibilidad, acelere sus acciones y las adapte a cada parte de su negocio. No basta con eliminar las pajitas de plástico. Para dejar un legado valioso a las generaciones venideras se requiere un cambio importante en el diseño del evento y en su producción.

PROCESO BÁSICO DE CREACIÓN Y DISEÑO DE UN EVENTO



EN POCAS PALABRAS...

- * Diseñar de un evento es dar forma al mensaje mediante 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 para alcanzar las metas de comunicación fijadas por la empresa.
- * La presentación oral de contenidos debe construirse a partir de un mensaje central prioritario y a través de una estructura que sea fácil de seguir por parte de la audiencia (planteamiento, nudo y desenlace).
- * Ilustrar los contenidos, seleccionar el lenguaje y tono adecuados y una buena interpretación por parte del ponente, facilitarán el acto de comunicación.
- * Los recursos de dinamización son aquellos que favorecen la comprensión del mensaje, regulan el ritmo del evento y permiten mantener la atención de la audiencia al máximo nivel posible.
- * Se utilizan para llamar la atención, relajar, generar expectativas, rebajar o aumentar la tensión, subrayar contenidos, fomentar la participación del público y, en general, para manipular el ritmo del evento.
- * El Efecto Sombra es aquel que se produce cuando los elementos de dinamización adquieren más relevancia que el propio mensaje que, supuestamente, deben ayudar a transmitir.
- * Los principales recursos de dinamización con que contamos a la hora de diseñar un evento son: la decoración y los elementos de comunicación gráfica, la producción de piezas audiovisuales, las tecnologías de la comunicación (audiovisuales, luz y sonido), la animación artística y los espectáculos, los juegos y las actividades de *team building*, los *speakers* o invitados de prestigio, etc.

7.- PREPRODUCCIÓN Y PRESUPUESTO

Cuando hemos dado forma al evento, cuando hemos definido el qué, el cómo, el cuándo y el dónde, queda por delante el trabajo de analizar el proyecto en términos de viabilidad para conducirlo a su efectiva puesta en marcha. ¿Qué medios técnicos y humanos necesitamos para realizarlo?, ¿dónde podemos encontrarlos?, ¿cuánto tiempo necesitamos para poder organizarlo todo? y, la pregunta clave, ¿cuál va a ser el coste total del evento?.

7.1. PREPRODUCCIÓN DE UN EVENTO

Preproducción es el nombre que toma la etapa previa a la producción y ejecución efectiva de un evento. Es el trabajo que el organizador realiza para seleccionar a aquellos proveedores y colaboradores de todo tipo que el proyecto requiere para su adecuada “puesta en escena”, determinar el coste del proyecto en el que se embarca y hacer una primera evaluación del tiempo necesario que requiere la producción de cada elemento que participa en el evento. Recursos a utilizar, tiempo y dinero: las tres variables que debe definir la preproducción. Si no se dispone del tiempo necesario para la producción de aquello que el acto requiere, si el presupuesto disponible no cubre las necesidades del proyecto previsto o no encontramos el proveedor adecuado que requiere cada elemento que compone el evento debemos parar, volver atrás y reconstruir el proyecto con soluciones alternativas, más rápidas de ejecutar, más baratas o disponibles en el mercado, según sea el caso.

Para hacer un paralelismo fácil con el mundo de la construcción, preproducir es hacer los planos del edificio que queremos construir, determinar los materiales necesarios, la mano de obra precisa, el tiempo necesario para su construcción y el coste total de la obra. Cuanto más precisos seamos en esta etapa, mayor certeza tendremos de que la obra va a quedar tal como nos la habíamos imaginado cuando la diseñamos y que satisfará aquellas necesidades para la que se creó.

PREPRODUCCIÓN:

- Identificación de los recursos necesarios
- Selección de proveedores y responsables (por partidas)
- Evaluación económica (presupuesto)
- Evaluación de necesidades de tiempo
- Diagnóstico (viabilidad por costes o tiempo de producción)
- Corrección de desviaciones (ideas o recursos alternativos)
- Elaboración del presupuesto definitivo

La etapa de preproducción suele solaparse en el tiempo con la propia etapa de creación del evento por varios motivos:

- * Los proveedores pueden aportar valiosas ideas durante el proceso creativo.
- * La viabilidad de algunas propuestas o su coste pueden condicionar la creatividad de todo el evento.
- * Los proveedores pueden sugerir soluciones alternativas a propuestas inviables o excesivamente costosas.

7.2. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES

Cualquier acto de empresa implica la participación de innumerables proveedores que, de uno u otro modo, deben coordinarse. La empresa organizadora debe evaluar el nivel de delegación de funciones más útil para sus intereses y, en base a él, realizar la contratación de proveedores o profesionales oportuna.

DEL “HÁGASELO VD. MISMO” AL “LLAVES EN MANO”

Todo aquel que alguna vez ha tenido bajo su responsabilidad la organización de una boda, de una fiesta multitudinaria o del viaje de un grupo numeroso puede tener una idea aproximada de lo que puede suponer la organización de un evento de empresa. Una de las principales diferencias entre dichos actos radica en el perfil del promotor. Los primeros, los novios, los anfitriones o los compañeros de viaje, son particulares que buscan un resultado esencialmente lúdico mientras que tras el evento de empresa hay una compañía con objetivos empresariales muy precisos (aún cuando el evento esté basado en actividades lúdicas). Una segunda diferencia importante es el hecho de que en los eventos particulares el coste del acto se asume como puro gasto mientras que en el mundo de la empresa el evento se plantea como una inversión y como tal, exige un retorno. Por último, la complejidad de los actos de empresa es muy superior a la de los eventos particulares, tanto por la naturaleza de los mensajes que se transmiten y la composición del público al que se dirigen, como por la cantidad de recursos que convergen en el acto y, por tanto, el trabajo que generan exige una estructura organizativa mucho mayor y más profesionalizada.

Hay empresas que, debido a su intensa actividad en eventos, disponen de su propio departamento de producción y son capaces de desarrollar y ejecutar un evento a partir de sus propios recursos y del concurso de aquellos proveedores específicos que cada acto requiere. Otras, por el contrario, prefieren externalizar la creación y producción de sus actos y contratar a empresas especializadas que cubran desde el diseño del evento hasta su última ejecución.

La complejidad y la envergadura del acto y la disponibilidad de personal especializado para la creación, producción y posterior ejecución del evento pueden aportar la solución a este dilema. Si no disponemos de los perfiles profesionales que requiere nuestro acto podemos acudir a las agencias de eventos o a profesionales libres especializados. Para eso están.

LAS AGENCIAS DE EVENTOS

Las agencias de eventos son especialistas en la creación, diseño y organización de eventos. Las empresas recurren a las agencias de eventos con el objetivo de disponer de un proveedor capaz de entender sus necesidades de comunicación y traducirlas en un evento viable, eficaz y sin riesgo a un coste razonable. La agencia de eventos se convierte así, en el departamento de eventos, externo y efímero, de su cliente.

La agencia de eventos puede ser el gran apoyo del organizador durante todo el proceso de creación y producción del evento, desde el establecimiento de objetivos a la evaluación final de los resultados del acto realizado. La relación que debe establecerse entre ambas empresas debe ser muy estrecha ya que las circunstancias de la producción pueden exigir decisiones urgentes y éstas han de poder tomarse de inmediato.

Las agencias de organización de eventos disponen de personal cualificado dedicado en exclusiva a esta labor y ponen a disposición de sus clientes la estructura necesaria que cada acto requiere. A partir del *briefing*, en el que el organizador define las claves que debe cumplir el evento, la agencia de eventos diseña, produce y ejecuta el acto bajo la dirección del cliente que limita así su labor al control de un único proveedor quien es, a su vez, su único interlocutor para la coordinación de cualquier aspecto relacionado con el acto. Las agencias de eventos, aparte de ofrecer sus servicios de creación y producción de eventos “llaves en mano” pueden también resultar de suma utilidad para la contratación de aquellos servicios especiales inéditos para el organizador pero necesarios para el evento que está desarrollando.

En algunas ocasiones, la experiencia de las empresas en la ejecución de cierto tipo de actos o la sencillez de muchos de ellos permiten la creación y ejecución de un evento desde la propia empresa. Esta forma de hacer las cosas aporta ciertas ventajas y, a su vez, algunos peligros. Ventajas de orden económico, al no tener que contratar personal externo para la ejecución del acto y ventajas de orden práctico, porque el equipo organizador está muy próximo al lugar donde se toman las decisiones y eso, en caso de problemas o dudas, puede resultar muy útil.

Pero también hay desventajas. Aquello que parece un ahorro puede convertirse en un sobrecoste. Las agencias de eventos, como las agencias de viajes en su sector o los mayoristas de alimentación en el suyo, conocen los recursos del mercado mejor que nadie y acostumbran

a conseguir precios bastante más económicos que el consumidor final. Su volumen anual de contratación les permite acceder a unos descuentos que difícilmente estarán al alcance del cliente final (en eventos igual que en viajes o en productos de alimentación). Además, el directo entraña riesgo y sólo desde la experiencia y el conocimiento profundo del medio se puede realizar una planificación rigurosa que contemple todas aquellas vicisitudes que pueden alterar el resultado final del evento y que definen, al final, su éxito o su fracaso. Habitualmente, cuando un evento es gestionado por personal no cualificado, el presupuesto inicial, más barato que el de cualquier proveedor alternativo, no contempla muchas partidas que sólo el profesional de eventos puede identificar. Al final, la desviación presupuestaria es alta, el riesgo asumido excesivo y el resultado del evento no responde a sus expectativas. Sólo desde la especialización pueden conocerse todos los recursos alternativos, técnicos y humanos, que están a disposición del organizador para llevar a cabo su evento. Recursos alternativos para abaratar o facilitar la producción, para aportar nuevas soluciones a necesidades habituales o para responder a situaciones imprevistas cuando el tiempo apremia y el dinero escasea.

SELECCIÓN DE PROVEEDORES. EL BRIEFING.

Se elija el modelo de gestión que se elija, antes o después, llega la hora de seleccionar y contratar a los proveedores del evento. A cada uno de ellos, ya sean agencias de eventos u otro tipo de proveedores, se les debe poder exigir la asunción de ciertos aspectos organizativos del evento (aquellos que afectan a su especialidad), la capacidad de interpretar las necesidades del organizador y entender su objetivos (que sepan para qué y para quién trabajan) y un nivel de excelencia en la producción que cumpla con los estándares requeridos a un precio razonable.

Seleccionar proveedores significa elegir entre aquellos que pueden satisfacer los requerimientos del evento y para ello, para que los potenciales proveedores puedan demostrar su nivel de adecuación al proyecto a desarrollar, deben disponer de toda la información al respecto.

Hay una tendencia en algunas de empresas a limitar la información que se facilita a los proveedores a través del *briefing*, con el fin de evitar posibles fugas de información confidencial. Es un temor lógico (que puede resolverse mediante contratos de confidencialidad) que impide al proveedor elaborar su mejor su oferta de servicios, esto es, ajustada a las necesidades del cliente y a un precio razonable. Por bueno que sea un proveedor su capacidad de imaginar lo que pasa por la cabeza de su cliente es limitada. Si no queremos que invente, que asuma erróneas hipótesis de trabajo y encarezca su servicio “por si acaso”, el proveedor debe disponer de un *briefing* completo con información fiable,

detallada e idéntica al resto de proveedores que compiten por el mismo servicio. El contenido detallado del servicio requerido, el tiempo disponible para su producción y una orientación presupuestaria que aporte al proveedor una idea de la magnitud del servicio, son absolutamente imprescindibles. Por su parte, el proveedor deberá aportar en su oferta, una descripción detallada de los servicios ofrecidos y la forma en que éstos se adecúan al proyecto global, una relación del personal implicado en el servicio, calendario y horario de ejecución, designación de un interlocutor único para la relación cliente-proveedor y un presupuesto económico cerrado, completo y detallado por partidas.

BRIEFING

(PARA LA SELECCIÓN DE UNA AGENCIA DE EVENTOS)

- NOMBRE DE LA EMPRESA QUE ENTREGA EL *BRIEFING*
- PERSONA DE CONTACTO Y CARGO
- DIRECCIÓN, TELÉFONO Y E-MAIL DE CONTACTO
- FECHA DE ENTREGA DEL *BRIEFING*

DESCRIPCIÓN DEL EVENTO A REALIZAR Y FECHA PREVISTA

Convención, fiesta, presentación de producto, jornada de puertas abiertas, aniversario de empresa,...

PERFIL DEL PÚBLICO OBJETIVO

Definición del perfil de los asistentes. Número, ocupación, edad media, sexo, nivel sociocultural ... y todos aquellos datos que ilustren el perfil de los asistentes al acto.

OBJETIVOS DEL EVENTO

Definición detallada de los objetivos cualitativos y cuantitativos que persigue el evento. En caso de varios objetivos, se deberán ordenar por importancia.

SERVICIOS REQUERIDOS AL PROVEEDOR

Relación detallada de los servicios requeridos al proveedor. Para ello deberá facilitársele la información disponible sobre acto a realizar y las fechas alternativas, si las hay, en las que es deseable la realización del evento.

Se indicará la idea previa en cuanto a posible estructura del acto y sus contenidos indispensables: horarios, tipo de actividades, espectáculos, *catering*, sesiones de trabajo, tratamiento de los asistentes, otros servicios necesarios,... Todo aquello que pueda ilustrar al proveedor la idea que tenemos de acto a realizar y los condicionantes que su trabajo debe contemplar (coordinación con otros proveedores, fechas y horarios de montaje,...).

El proveedor deberá, a partir de la información recibida, presentar un proyecto viable y un presupuesto detallado de acuerdo, si las hay, con las normas formales que se le indiquen (presentación en papel y/o formato digital, presentación en Power Point, planos, documentación gráfica,...).

El proveedor deberá facilitar, asimismo, información acerca de su experiencia en eventos o servicios similares, referencias contrastables, antigüedad de la empresa, datos sobre su solvencia económica, número de empleados, nivel de facturación,... Se trata de obtener aquella información que permita evaluar si el proveedor convocado se ajusta al tipo de trabajo requerido.

LUGAR

Se indicará el lugar (país, ciudad, espacios, preferencias ...) donde está previsto llevar a cabo el evento (si se conocen) . En caso de varios actos se indicarán todos ellos.

OTROS INVITADOS

Se indicará si está prevista la presencia de personajes célebres, VIP´s, *influencers*, personalidades o autoridades. Se indicarán también las necesidades de protocolo si se conocen.

PRESUPUESTO

Se indicará el presupuesto disponible total previsto por el cliente para el servicio que se demanda.

AGENDA DE PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Se establecerá un calendario detallado para consultas o requerimientos de información adicional, presentación de propuestas y presupuesto. Toda información adicional que se facilite a un proveedor deberá ponerse a disposición de aquellos otros que compitan por la contratación del mismo servicio.

INFORMACIÓN ADICIONAL

Se indicará todo aquello que se considere de interés para el desarrollo del trabajo o el enfoque del proyecto (experiencias anteriores, cultura empresarial, perfil de la dirección de la compañía o accionistas, documentación gráfica, gama de productos, estudios realizados, posicionamiento de las marcas, ...).

CONDICIONES DE CONTRATACIÓN

Toda aquella información relevante sobre el proceso de selección y contratación de proveedores que pueda afectar a los intereses del proveedor (si es un concurso cuáles son las normas por las que se rige, número de participantes, condiciones de pago si éstas son inflexibles, etc.)

NOTA FINAL:

El proyecto u oferta de los proveedores se ajustará más a las necesidades de la empresa cuanto más completo sea el briefing que se entregue. Por ello, siempre que sea posible, debe presentarse el briefing en persona al que, en su caso, será el último responsable del servicio por parte del proveedor. La comunicación no verbal juega, aquí también, un papel muy importante que aporta al organizador información adicional sobre el proveedor y viceversa.

Por último, cuando contrate a cualquier proveedor, compruebe cuál es su experiencia en el sector, haga uso de sus referencias y, sobre todo, asegúrese de la situación legal de la empresa y de su solvencia económica.

OPORTUNISTAS, INTRUSOS Y AFICIONADOS

La industria de los eventos, tal y como la conocemos hoy, es relativamente nueva. Hace unas décadas, tan sólo en Estados Unidos y en algún país europeo como Inglaterra, Francia o Alemania, se había iniciado el desarrollo de un sector especializado en dar respuesta a las necesidades de comunicación en vivo de las empresas. El endurecimiento de las condiciones del mercado y la consiguiente necesidad de estrechar la relación de las empresas con su entorno inmediato han multiplicado la demanda de eventos. Como consecuencia directa, junto a los nuevos profesionales y especialistas, jóvenes, innovadores y con ganas de hacer bien las cosas, han aparecido una retahíla de intrusos que con un ordenador, un teléfono, *Google* y sin la mínima preparación exigible, han irrumpido en el mercado para horror de clientes y competidores.

La industria de los eventos es negocio, esto está claro, y ahora todo el mundo se quiere subir al carro de la fortuna creyendo que, sin apenas barreras de entrada, este sector puede aportar pingües beneficios. Pero ¡jojo!, cuando le duela una muela vaya al odontólogo, cuando tenga problemas legales acuda al abogado y cuando quiera realizar un evento acuda también al especialista. Sólo ellos saben que cualquier acto de empresa es un acto de comunicación, con objetivos precisos, dirigido a un público con un perfil determinado y con un coste que debe rentabilizarse al máximo.

Un problema de esta industria es su novedad. Con tan poca historia a sus espaldas ¿cómo distinguir al especialista del “chapucero”? máxime cuando este último, probablemente es bastante más barato, a priori, que el primero. Infórmese, pida referencias sobre los trabajos realizados y úselas. Los clientes siempre son los mejores jueces de cualquier proveedor y, si el trabajo es bueno, también son sus mejores prescriptores.

Los eventos no son baratos, ni la publicidad, ni las campañas promocionales y muchas veces (y aquí vuelve a cumplirse la máxima), comprar barato puede resultar muy caro. Si no

disponemos de suficiente presupuesto para el evento que queremos realizar, podemos jugarla con un aficionado pero, si las cosas no salen bien, debemos saber perder. Si nos falta presupuesto, busquemos ideas alternativas más económicas, redimensionemos el evento (objetivos incluidos, por supuesto) o esperemos a contar con los medios necesarios para trabajar con garantías y asegurarnos el éxito.

7.3. DON DINERO: EL PRESUPUESTO.

Un evento exige, desde el momento de su concepción, la respuesta a una pregunta que condiciona su contenido y su forma de manera determinante ¿de qué presupuesto dispongo para llevar a cabo mi evento?. La creatividad, los medios utilizados, el formato del evento y gran parte de su contenido estará condicionado por el presupuesto disponible. Como punto de partida, el organizador debe tener una idea aproximada del presupuesto disponible para, a partir de él, poder diseñar una propuesta. Si no hay dinero suficiente, utilicemos otras herramientas de comunicación alternativas y aplacemos el proyecto hasta mejor ocasión. El coste del “quiero y no puedo” en eventos, suele ser altísimo en términos de imagen para la compañía organizadora.

La elaboración del presupuesto es un momento clave. La valoración de todos los factores que intervienen en el proceso de producción de un acto de empresa puede ser altamente compleja. La participación de decenas de proveedores distintos, la producción de cientos de elementos (decorados, elementos gráficos, guiones,...) y la adaptación permanente del plan de producción a los cambios hace que este proceso de valoración presupuestaria sea a la vez complejo y arriesgado.



PATROCINIO: UN BENEFICIO COMPARTIDO

Nunca como en la actualidad, las marcas, productos o servicios habían dispuesto de tantos canales y soportes para conseguir notoriedad. Los departamentos de marketing deben decidir cómo distribuyen sus acciones y sus recursos entre las distintas herramientas de comunicación a su alcance, y hacerlo en función del número y de la “calidad” de los potenciales consumidores a los que necesitan dirigir sus mensajes.

En esta época de la omnicanalidad, el patrocinio ha adquirido un peso importante en los presupuestos de publicidad y comunicación de las empresas. Vincularse a un evento externo en función de su prestigio, de su relevancia y de la audiencia que congrega permite definir con precisión el foco del impacto que se desea.

Por otra parte, el patrocinio es un instrumento que beneficia a las dos partes. Permite al organizador del evento vehicular su iniciativa en mejores condiciones presupuestarias, y al patrocinador le pone al alcance un canal que congrega a un público que, de forma objetiva, puede convertirse en seguidor/consumidor de su marca. Se trata, por tanto, de un win-win. Si bien es cierto que el patrocinio puede aportar un importante retorno a las marcas que se vinculan a un determinado evento, también lo es que ambas partes necesitan articular sus iniciativas con precisión.

Los responsables del evento patrocinable necesitan convertirlo en referencia entre una cierta comunidad, congregando a una audiencia de calidad del sector o ámbito al que va dirigido, para así atraer a partners que colaboren económicamente en la organización. Si, pongamos por caso, se trata de un congreso profesional del sector de la logística y el transporte, debe ofrecer un público objetivo prescriptor o decisor dentro de sus compañías para poder atraer a marcas interesadas en vender sus productos y servicios dirigidos a este segmento empresarial. Por otra parte, deberá articular soportes y momentos del evento adecuados para la aplicación del branding de los partners patrocinadores de manera que la visibilidad y el impacto se resuelvan de manera óptima. Finalmente, el organizador deberá asegurarse la mejor difusión repercusión antes, durante y después del evento para conseguir ampliar al máximo posible la repercusión y difusión del evento en otros medios.

La decisión de patrocinio por parte de las marcas debe diseñarse, también, con absoluta precisión. Vincularse a un evento puede tener dos objetivos complementarios: pretender un retorno económico de la inversión a corto y medio plazo y fortalecer la imagen de marca y el liderazgo en un determinado segmento. Sea como sea, la decisión de patrocinio debe responder a un estricto análisis de la actividad a patrocinar y de un diseño acertado de la estrategia de comunicación adecuada para cada caso. Como es lógico, no es lo mismo patrocinar un evento cultural o deportivo que un evento profesional. Puede darse el caso de que una misma marca patrocine eventos de distinta tipología, pero el diseño de la acción no puede ser idéntico en cada caso. Debe realizarse un análisis estricto de la audiencia a la que se dirige y del tipo de mensaje adecuado a cada una de ellas.

Finalmente, y desde mi experiencia en la gestión de patrocinios en eventos profesionales, destacar que el patrocinio ha alcanzado en éste ámbito un gran atractivo para las marcas, suponiendo en muchos sectores entre un 16 y un 18 por ciento de los presupuestos de comunicación y publicidad de las compañías.

Jordi Padró Palomera
Responsable de patrocinio en AECOC

IMAGINACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

La confección de un presupuesto exige un esfuerzo de imaginación que sólo puede realizar aquel que conoce el proyecto en profundidad. Imaginación para diseccionar al detalle cada actividad prevista y conocer todas sus necesidades y, por tanto, los costes que acarrea. Imaginación para aportar soluciones eficaces a necesidades imprevistas. Imaginación para disponer de alternativas si se presentan problemas. Imaginación para prever aquellos recursos que aporten seguridad el evento.

Hacer un presupuesto siempre depara sorpresas. Hablar de eventos es hablar de servicios a medida, siempre diferentes y por tanto con presupuestos y proveedores siempre distintos. Su responsable debe tener la capacidad de priorizar, de decidir lo que es importante y lo que no, lo que es imprescindible y lo que es accesorio, en definitiva, de seleccionar en qué elementos invierte el dinero de su empresa. No perder de vista los objetivos del evento facilitará la toma de decisiones.

El riesgo de hacer un mal presupuesto puede generar dos efectos en función del error que se haya cometido:

* Infravaloración de costes: los costes se disparan, el presupuesto es sobrepasado. Se genera déficit con lo que ello conlleva tanto en la valoración de la rentabilidad propia del acto como en la cuenta de resultados de la compañía.

* Sobrevaloración de costes: los costes devengados son menores a los previstos. Se produce un superávit que vuelve a las arcas de la empresa. Sobrevalorar los costes supone no aprovechar la disponibilidad de recursos de la empresa para hacer un acto más rico en medios que, probablemente, pueda alcanzar un mayor nivel de consecución de objetivos.

IMPREVISTOS E IMPONDERABLES

Los eventos de empresa, en su condición de actos únicos y extraordinarios, pueden generar gastos no previstos resultado de los imponderables que puedan surgir durante el proceso de producción. El organizador profesional de eventos debe estar capacitado para prever esos imponderables, valorarlos y reflejarlos en el presupuesto y/o en sus condiciones. Hay agencias (cada día menos) que prefieren reflejar estos costes en una partida independiente de imprevistos. En cualquier caso, si la preproducción se ha realizado correctamente, no deberían superar el 10% del total del presupuesto. En aquellos eventos en los que el organizador está familiarizado con los recursos que utiliza, la partida de imprevistos pueden reducirse e incluso desaparecer. Un presupuesto sin partida de imprevistos genera mayor confianza con respecto al equipo que lo produce.

Si los proveedores que concurren en el evento son buenos profesionales y disponen de la información suficiente para prever sus necesidades y cotizar sus servicios, elaborarán presupuestos reales y ajustados y, en su caso, deberán responder de aquellas desviaciones que por imprevisión o mala gestión pudieran surgir. Existen una serie de eventualidades que aun siendo previsibles no están bajo nuestro control y pueden alterar de forma significativa el presupuesto y la ejecución del evento y merecen, por tanto, un tratamiento aparte. Son aquellas que, como la meteorología, incorporan un grado de riesgo a tener en cuenta. Ante estas circunstancias debemos elaborar un plan B o Plan de Contingencias que prevea, si se da el caso, las medidas oportunas que nos permitan salvar tal contrariedad (ver 8.1). Pero el directo es el directo y aún con un completo Plan de Contingencias y una previsión rigurosa de los posibles gastos extraordinarios, pueden surgir circunstancias especiales muy difíciles de prever, las causas de fuerza mayor. Una huelga de transportes que nos impide enviar el material necesario al lugar del evento, la asistencia no prevista de personas discapacitadas, un conflicto político que aconseje un cambio de destino de última hora... son situaciones fuera de nuestro control que exigirán una rápida toma de decisiones y consumirán recursos no previstos.

PRESUPUESTO Y TESORERÍA

La elaboración de un presupuesto debe dar como resultado dos documentos vitales para el posterior control de la producción del evento:

- * El presupuesto consolidado que aporta la visión del coste global del evento y su distribución por partidas.
- * El presupuesto de tesorería que indica los plazos de pago y las condiciones de cada uno de los proveedores que participan y, por tanto, las necesidades financieras del evento a lo largo del tiempo.

La organización de un presupuesto puede realizarse de dos formas: por actividades o por proveedores.

- * Presupuesto por actividades: supone la organización del presupuesto a partir de los contenidos del evento siguiendo un orden cronológico y asignando los costes en función de los que son imputables a cada actividad. Aporta una visión a simple vista de aquellas actividades que absorben más o menos recursos y facilita priorizar la inversión en aquellas actividades más importantes para el evento. Por el contrario puede implicar una distribución irreal del coste en aquellos proveedores comunes a varios actos (¿cómo repartir el coste único del transporte de materiales entre las diversas actividades?).
- * Presupuesto por proveedores: Permite un mayor control sobre los costes de cada proveedor y sus desviaciones. No aporta una visión inmediata del coste de cada actividad.

* Presupuesto híbrido. Es aquel en el que los presupuestos de los proveedores se agrupan en torno a cada una de las actividades en las que participan pero que también cuenta con partidas comunes a todo el evento. Con ello superamos el problema de asignar presupuestos indivisibles por actividades y facilitamos el control y seguimiento de los costes del proyecto.

Al final de este libro (Anexos, 12.1) se adjunta un ejemplo de presupuesto consolidado de un evento de empresa-en una hoja de cálculo que permite una actualización inmediata en caso de cambios. Incluye dos tipos de información distinta:

* Coste por partidas de los recursos que intervienen en el evento

* Proveedor o responsable de cada partida.

* Observaciones. Aquellas condiciones o circunstancias especiales que debemos tener presente al contratar al proveedor.

En cada partida presupuestaria, su coste debe estar desglosado al máximo con el fin de poder localizar y controlar en todo momento las posibles desviaciones y su efecto sobre el total del presupuesto (ver ejemplo en Anexos).

EN POCAS PALABRAS...

* Preproducción es la etapa previa a la producción y ejecución efectiva del evento y supone la identificación, selección y combinación de los recursos, humanos y técnicos, necesarios y su valoración a nivel presupuestario, en función del tiempo disponible para la puesta en marcha del evento.

* La contratación de proveedores es una etapa especialmente sensible de la que dependerá, en gran parte, el éxito del evento.

* En el mercado podemos encontrar proveedores de muy diversa índole en función de las necesidades de cada empresa o de cada proyecto. Desde los proveedores especializados en un área concreta a las agencias de eventos generalistas que proporcionan un servicio “llaves en mano” y centralizan todo el proceso de creación, producción y ejecución del evento.

* Un *briefing* completo y claro es fundamental para obtener de los proveedores un servicio ajustado a las necesidades del acto y evitar sorpresas de última hora (tanto a nivel del servicio como de coste).

* La elaboración del presupuesto exige la identificación de todos los elementos que participan en el evento y de todas aquellas circunstancias que puedan generarse alrededor de él y puedan suponer un coste.

* Un presupuesto bien realizado no debe generar imprevistos si no concurren causas de fuerza mayor.

8. EL PROCESO DE PRODUCCIÓN.

El proyecto está acabado y aprobado por la dirección de la empresa. El evento previsto se ajusta a las necesidades de la compañía, a su público y al presupuesto disponible y estamos convencidos de que va a cumplir con sus objetivos de forma eficaz. Podemos empezar la etapa de producción del acto y, como siempre (o casi), el tiempo apremia.

8.1. LA PLANIFICACIÓN ES LA CLAVE

Entramos de lleno en una etapa vital, muy delicada y muchas veces infravalorada del proceso de puesta en marcha de un evento, la etapa de producción del acto. Hasta ahora hemos estado construyendo el evento sobre el papel. Que ese evento teórico se transforme en una realidad tal y como la hemos previsto dependerá de un proceso de producción y, en especial, de planificación muy riguroso, a veces muy duro, y siempre complicado (que no difícil).

Una idea mediocre muy bien producida puede dar como resultado un evento eficaz que supere con comodidad el aprobado. Una idea brillante mal producida puede tener consecuencias dramáticas para la imagen de la empresa y sus objetivos.

En las fases de diseño y preproducción de un evento se da forma al mensaje, se arrojan los contenidos del acto adaptándolos a un público, a un espacio y a una estructura temporal determinada y se establece la distribución del presupuesto con el que vamos a contar. La producción, a partir de ahí, debe construir el evento en base a los diversos elementos que lo forman, los proveedores que intervienen y el tiempo y presupuesto disponibles.

La etapa de producción supone, en definitiva, la planificación, coordinación y ejecución de todas aquellas tareas necesarias para la correcta puesta en escena del evento, de acuerdo con el proyecto aprobado, en condiciones de mínimo riesgo.

ANÁLISIS DE NECESIDADES PARA LA PLANIFICACIÓN

Si durante la preproducción hemos sido capaces de imaginar lo que va a ocurrir en cada momento y hemos previsto al detalle nuestras necesidades, podremos anticipar todas las etapas que requiere la preparación y ejecución del evento y las posibles circunstancias que pueden condicionar dicho proceso.

Cuando la organización de un evento recae en manos de ejecutivos de la propia compañía, éstos suelen compatibilizar su trabajo habitual con el que se deriva de la organización del acto en cuestión. En muchas ocasiones esta dedicación a tiempo parcial genera errores de planificación que después se reflejan en el acto.

La planificación de un evento es la etapa más crítica de su proceso de producción y exige la máxima concentración por parte de sus responsables y ello implica, casi sin excepciones, dedicación exclusiva.

Planificar es identificar necesidades y armonizar sus soluciones y, para ello, la colaboración de los diversos proveedores que participan en el proyecto es fundamental. Ellos conocen su parcela de actividad mejor que nadie y ellos pueden determinar, mejor que nadie, sus necesidades (transportes, dietas, necesidad de tiempo de producción, condiciones de montaje y desmontaje, ensayos necesarios, requerimientos técnicos, etc.). Las necesidades de unos y otros deben complementarse, coordinarse de forma que cada cual pueda hacer su trabajo, siguiendo un orden lógico (haciendo un paralelismo con el mundo de la construcción, no podemos colocar las ventanas de una casa sin antes haber levantado las paredes) que evite tiempos muertos y asegure un ritmo de “construcción” del evento ágil y eficiente. En eventos, más que en cualquier otra disciplina de marketing, el tiempo es dinero.

PLANIFICAR PARA CONTROLAR EL RIESGO

El directo da una sola oportunidad de éxito. Suena duro y lo es (es el reto apasionante de este trabajo), pero sólo siendo conscientes del riesgo que se corre en cada evento podemos afrontar su producción desde el más estricto rigor profesional, con la concentración necesaria y con las necesarias expectativas de éxito. Como en las grandes competiciones deportivas el reto es ganar o... ganar. El riesgo de perder es demasiado alto. Si planificamos bien, la producción de un evento puede ser también una etapa muy gratificante de nuestro trabajo. Por todo ello, dentro del proceso de creación, producción y ejecución de un evento, la planificación es, sin duda, la etapa que consume mayor cantidad de tiempo y, probablemente, la más importante.

Dentro del proceso de producción de un evento, la planificación supone el análisis y la armonización de tres variables que condicionan el proceso de trabajo:

- * El calendario previsto (tiempo disponible hasta la ejecución del acto).
- * Los contenidos del evento (qué hay que hacer, de qué forma y en qué momento).
- * El lugar donde van a tener lugar (el espacio, su entorno y sus condicionantes).

El objetivo para esta fase es diseñar y desarrollar una planificación que permita la realización del evento a través de un proceso de producción progresivo y suave.

EL PLAN B. EL PLAN DE CONTINGENCIAS.

Existen situaciones de riesgo que, de ocurrir, suponen simplemente ligeras alteraciones del plan de trabajo previsto o modifican de forma poco significativa la ejecución del evento. Ante un apagón, por ejemplo, si contamos con un generador auxiliar conectado a la red, es posible que nadie perciba el suceso y tal imprevisto quede reducido a mera anécdota. Hay otros acontecimientos, sin embargo, que pueden alterar de forma dramática el devenir del acto hasta el punto de provocar su suspensión. Algunos de ellos pueden prevenirse mediante la creación y planificación de un plan B, un plan de contingencias.

Un plan de contingencias es aquel que contempla la posibilidad de que sucedan circunstancias imprevistas que afecten de forma importante a la producción o ejecución de un evento y prevé las medidas a tomar en tal caso.

La contingencia más habitual en eventos de empresa afecta a aquellas actividades previstas en espacios abiertos y, por tanto, sensibles a los fenómenos meteorológicos (la lluvia, el viento, el frío y el calor principalmente). Ante tales situaciones debe preverse qué hacer en caso de no disponer de las condiciones mínimas necesarias para realizar el acto y definir las decisiones a tomar en función de las diferentes circunstancias que puedan darse. Tomar decisiones en el mismo momento en que se produce la contingencia conlleva mucho riesgo e impide implementar acciones que requieran tiempo para su producción.

Elaborar un plan de contingencias garantiza una “salida digna” ante ciertas circunstancias pero, eso sí, acostumbra a suponer un incremento en el presupuesto del evento.

Instalar una carpa como alternativa al espacio exterior en caso de lluvia, contratar calefacción o aire acondicionado ante cambios imprevistos de temperatura, contratar un autobús o comprar doscientos paraguas por si el paseo previsto se ve amenazado por una tormenta supone una inversión adicional que, en el mejor de los casos, no utilizaremos pero que, si se produce cualquiera de las eventualidades citadas, se convertirá en el “salvavidas” de nuestro evento.



EVENTOS ACCESIBLES

La industria de los eventos ha venido creciendo en los últimos 50 años de manera sostenida en todo el mundo. Este crecimiento no solo significa mayores ganancias para todos los involucrados, sino también la necesidad de replantear la responsabilidad social del sector frente a la inclusión de quienes tienen alguna capacidad diferente o restringida, de la mano de aquellas modificaciones que se vienen haciendo en otros campos de la sociedad.

Los eventos no son otra cosa que una actividad social, como trabajar, viajar, comer, estudiar... y por lo tanto nadie puede quedar al margen de ellos por ningún motivo, porque la sociedad es una invitación a la participación conjunta y necesita de cada uno de nosotros. Comprender esta situación y ocuparnos por hacer un espacio accesible y sin barreras que interfieran en el aprovechamiento integral de un evento ya no es un desafío, es una obligación para con la libertad. Y esa es la palabra justa que encontré: LIBERTAD. Pongamos un ejemplo: Un escalón no solo molesta a quien va en silla de ruedas, también molesta al anciano, a la embarazada, al ciego, al niño y a nosotros, ya que si bien podemos superarlos más fácilmente, no deja de ser una molestia, impedimento o peligro.

Todo esto forma parte de lo que llamamos calidad del servicio y es indisoluble de nuestro trabajo, que no es otro que cumplir con los objetivos de quien nos contrata y de su público, de todo su público.

Algunos de los aspectos importantes a tener en cuenta para una correcta accesibilidad son:

- **Medios de transporte:** *Elevadores o rampas en las terminales, información simultánea de modo visual y oral, zonas de parqueo en el propio lugar del evento, etc.*
- **Alojamientos, discotecas, piscinas, centros comerciales...:** *Valorar positivamente aquellos que se han ido adaptando a estas necesidades.*
- **Folletería y cartelería:** *A veces olvidamos lo fundamental: quién lo va a leer. Por lo tanto, debemos de tener en cuenta ediciones en sistema braille y/o emplear tipografías grandes para quienes tienen dificultades visuales. Lo mismo se aplica a la cartelería: es adecuado acompañarlos de un sistema braille o sistema de voz, así ambos complementarán el impreso estático brindando un servicio adecuado.*
- **Traducciones e interpretaciones:** *La interpretación simultánea también puede adaptarse contando con una traducción por señas.*
- **Evacuación del lugar:** *Los procesos de evacuación suelen ser conflictivos especialmente cuando no se conoce el espacio. Esta complejidad se acentúa cuando debemos estar atentos a personas con impedimentos o dificultades para trasladarse. Para ello debemos contar con personal capacitado para atender estas situaciones, indicaciones de emergencia visuales y sonoras e identificación de salidas visuales y sonoras.*
- **Personal auxiliar:** *Deben encontrarse debidamente capacitados en el conocimiento e identificación de distintas patologías y la forma de colaborar en cada caso, además de tener la voluntad de ayudar, algo que muchas veces es más difícil de encontrar en los seres humanos.*

- **Emergencia médica:** El servicio médico de urgencia es algo que debemos contratar independientemente del tipo de personas que asistan a un evento. La posibilidad de un inconveniente de salud es igual para todos. Frente al riesgo también estamos integrados, y por lo tanto aquí también somos iguales.

En definitiva, hoy ya no podemos hablar de eventos con barreras, ya que la sociedad ha evolucionado y ha comprendido que las barreras son impedimentos para todos, y el servicio de calidad es el que nos permite alcanzar este objetivo.

Lic. Héctor Naredo

Director de la consultora Héctor Naredo & Asociados



LA PLANIFICACIÓN PASO A PASO

La planificación de un evento es el paso previo a su ejecución efectiva y es, fundamentalmente, un trabajo intelectual que determina la forma en que el evento se construirá. Consta fundamentalmente de tres etapas, a saber: Identificación de necesidades, armonización de tareas y asignación de responsabilidades.

1.- Identificación de necesidades.

A partir del proyecto y del presupuesto resultante del trabajo de preproducción previo debe diseccionarse el proyecto a realizar en tareas simples que permitan identificar hasta las últimas necesidades de tiempo y recursos de cada uno de los elementos que componen el evento.

2.- Armonización de tareas.

¿Cuándo hay que ejecutar cada tarea? ¿qué tareas pueden realizarse de forma simultánea? ¿qué tareas están condicionadas por una tarea anterior o condicionan tareas posteriores?.

Un calendario de producción, un diagrama de flujos o cronograma (combinación de tareas y tiempos sobre un calendario), nos facilitará el trabajo estableciendo aquellas fases críticas que requieren más tiempo, ordenando cada tarea en un momento determinado del proceso de producción y definiendo los responsables de cada una de dichas tareas.

3.- Asignación de responsabilidades

Si conocemos la carga de trabajo que supone cada tarea a realizar, su localización y su distribución en el tiempo podremos conocer la cantidad y el perfil de los recursos humanos (el equipo de producción) necesarios para la ejecución del evento.

El proceso de planificación debe culminar con la elaboración de un Plan de Producción que sirva como guía y herramienta de trabajo de todos los implicados en la organización del acto.

8.2. PRODUCCIÓN Y CONTROL DE COSTES

EL PLAN DE PRODUCCIÓN

El Plan de Producción es el documento maestro que recoge toda aquella información útil para la producción del evento y que determina la forma de ejecutarlo. Es la principal herramienta de trabajo del equipo de producción y permite su correcta coordinación. Un buen plan de producción debe ser completo, sencillo y flexible.

COMPLETO: porque debe contener toda la información relevante que afecte al desarrollo del evento.

SENCILLO: porque es una herramienta de trabajo que debe resultar práctica y fácil de entender, utilizar y modificar.

FLEXIBLE: porque la producción es un proceso vivo que se ve constantemente alterado por las circunstancias que condicionan cada tarea. La adaptación constante del plan de producción a la realidad de cada día permite corregir desviaciones y superar problemas inesperados sin perder nunca de vista una panorámica general del proceso de producción (qué hemos hecho hasta el momento y qué nos falta por hacer).

¿QUÉ CONTENIDOS DEBE INCLUIR UN PLAN DE PRODUCCIÓN?

El Plan de producción deberá contener una u otra información en función de los contenidos del propio evento. De todos modos se pueden establecer una serie de contenidos mínimos muy comunes a la mayoría de eventos. A partir de ahí, cada planificador deberá evaluar qué otros documentos deben figurar en su plan de producción y por qué.

1.- ÍNDICE.

Aunque pueda parecerlo, no es ninguna obviedad, un índice permite el acceso casi inmediato a la información que se pretende consultar y es especialmente útil en aquellos planes de producción compuestos por gran cantidad de documentos.

2.- PROYECTO COMPLETO.

Todo el proceso de producción está orientado a hacer realidad el proyecto escrito. Su consulta debe permitir comparar el resultado de la labor de producción con el previsto en el proyecto. Cualquier incidencia durante el proceso de producción puede suponer una alteración del proyecto original. Que dicha alteración afecte a la esencia del proyecto de una forma u otra deberá valorarse a partir del conocimiento profundo de dicho proyecto y de los

objetivos que persigue. El proyecto es la principal referencia del productor acerca de la secuencia de actividades de que se compone un evento y del ritmo al que deben sucederse. Incluye el Plan B o Plan de contingencias.

3.- PRESUPUESTO COMPLETO CON RELACIÓN DE PROVEEDORES.

La etapa de producción del proyecto es el momento de en que se realiza la contratación de los proveedores que en él intervienen. Disponemos aquí de la última oportunidad para seleccionar aquellos proveedores más adecuados a nuestras necesidades, al presupuesto y al tiempo disponible de producción.

4.- CALENDARIO DE PRODUCCIÓN (Ver Anexos 12.2).

Debe incluir la relación de todas las tareas a realizar, su duración, su secuencia cronológica y el responsable asignado para la supervisión de cada tarea (cronograma, diagrama de flujo, Pert,...).

La elaboración de este documento exige priorizar tareas y por tanto tomar decisiones que inciden directamente en el tiempo de producción y en las condiciones de trabajo de todos aquellos que participan en la organización del acto (colaboradores y proveedores).

5.- PLAN DE GENERAL DE MONTAJE, ACTOS Y DESMONTAJE (Ver Anexos 12.3)

Debe incluir con el máximo nivel de detalle los siguientes elementos:

- * Horario de convocatorias de personal y proveedores.
- * Horarios de entrega de materiales.
- * Horarios de montajes y desmontajes por proveedores.
- * Horarios de los actos y actividades.
- * Horarios de los movimientos de los invitados.
- * Designación de responsables de cada área.

6.- GUIÓN DE REGIDURÍA O ESCALETA (Ver Anexos 12.4).

Detalle horario (detalle en horas, minutos y segundos si es relevante) de las distintas actividades que componen el evento, sesiones de trabajo, actividades lúdicas, etc. incluyendo la secuencia de los hechos que componen cada actividad y los recursos humanos y técnicos que intervienen en cada momento.

El guion de regiduría, o escaleta, es el documento maestro que permite el seguimiento y la dirección del acto durante su ejecución, mientras éste tiene lugar.

7- DIRECTORIO

Lista de personas de contacto, teléfonos, correo electrónico y domicilio de todos los proveedores y colaboradores. Durante el proceso de producción localizar a un proveedor o colaborador de forma instantánea para resolver una incidencia puede ser clave para no alterar el calendario previsto.

8- INFORMACIÓN SOBRE LA LOCALIZACIÓN.

- * Planos y distribución de los espacios a utilizar.
- * Información adicional de los espacios (accesos, condiciones de montaje, responsable, contrato, permisos, condiciones de seguridad, ...).

9- LISTA DE INVITADOS.

- * Nombre y apellidos.
- * Fecha y horario de llegada y salida.
- * Previsión de desplazamientos durante el evento.
- * Alojamiento y tipo de habitación.
- * Requerimientos especiales (discapacitados, regímenes alimenticios especiales, gustos personales en caso de personal VIP,...).

10.- OTRAS INFORMACIONES DE UTILIDAD

- * Distribución de invitados por mesas en las comidas y plano de situación.
- * Selección de música ambiente para los distintos actos.
- * Guión de los espectáculos o acciones de animación previstas.
- * Lista de menús contratados.
- * Convocatorias remitidas a todos los proveedores con sus órdenes de trabajo.

PRODUCCIÓN: LA EJECUCIÓN DEL PLAN

El plan de producción, una vez realizado permitirá gestionar la “construcción” del evento a través de una secuencia lógica de tareas que se irá corrigiendo en función de las incidencias que surjan. Si la planificación ha sido realizada correctamente, dichas correcciones deben suponer simples ajustes del plan inicial previsto para adaptarlo a la realidad de cada momento.

Así mismo, el plan de producción permite dirigir al equipo organizador a partir de la asignación de responsabilidades realizada, de la descripción de las tareas de cada uno y del calendario previsto de producción.

Producción significa la ejecución de las tareas definidas durante la planificación del evento, lo que se traduce en:

- * Cada responsable del equipo de producción ejecuta sus tareas de acuerdo con el plan de producción y bajo la coordinación de los responsables del proyecto.
- * Cada responsable de una área de producción responde de su calendario de producción y del presupuesto asignado a las tareas que tiene encomendadas.
- * Cualquier incidencia que surja durante la producción debe notificarse al responsable del evento ya que puede afectar a la planificación general del mismo.
- * Cualquier cambio en el plan de producción debe ser conocido por todo el personal implicado que, a partir de ese momento, trabajará siguiendo el nuevo plan debidamente corregido.

CONTROL DE COSTES

En producción de eventos el refrán español “Del dicho al hecho hay mucho trecho” adquiere su máxima dimensión. Entre el proyecto y la ejecución del evento tiene lugar un delicado proceso de producción que debe hacer realidad aquello que sólo existe sobre el papel y, lo que es más difícil, con un presupuesto basado en hipótesis de trabajo que pueden verse alteradas por todo tipo de circunstancias que no siempre podemos controlar o anticipar. Por todo ello, el control de costes es parte fundamental de este proceso y de su correcta gestión puede depender gran parte de la rentabilidad del acto.

El control de costes no es difícil pero debe ser meticuloso. Si partimos de un presupuesto bien realizado en el que se han distribuido las responsabilidades del evento entre los diversos proveedores participantes y el propio equipo de producción de forma que no queden necesidades sin cubrir o responsabilidades sin asignar, lo único que necesitamos es disponer de una herramienta flexible que nos permita conocer el estado financiero del acto en cualquier momento. Esta herramienta es el propio presupuesto. A partir del presupuesto debemos poder corregir las desviaciones que se vayan produciendo y ver su incidencia en el coste global del acto para, si es necesario, poder tomar las medidas correctoras necesarias. Como punto de partida podemos construir una hoja de cálculo como la siguiente:

Concepto	Ppto. oficial	Ppto. real	Diferencia	Proveedor	Resp.	Justificación
...						
DECORACIÓN						
Escenario	100	90	-10	Decorador	José	No moqueta
Decorado sala	250	250	0	Decorador	José	
Dec.accesos	110	110	0	Decorador	José	
Personal	100	120	+20	Decorador	José	Montaje en 3h.
Transportes	90	90	0	Decorador	Cris	
ILUMINACIÓN Y SONIDO						
Eq. sonido	50	50	0	Luz y Cía	Ana	
Eq. iluminación	115	115	0	Luz y Cía	Ana	
Generador	0	25	+25	Luz y Cía	Ana	No previsto
Personal sonido	20	20	0	Luz y Cía	Ana	
Personal Ilum.	33	33	0	Luz y Cía	Ana	
Transportes	18	22	+4	Luz y Cía	Cris	Generador
...
...
TOTAL	4850	4915	+ 65			

Para que el control de costes sea realmente efectivo debemos tener en cuenta lo siguiente:

- El desglose de las partidas debe ser máximo de forma que podamos analizar las desviaciones que se produzcan conociendo exactamente por qué se han producido y a qué elementos del presupuesto afectan.

- Cada desviación presupuestaria implica una decisión.: Si hay gastos extraordinarios, ¿podemos asumir el sobrecoste? ¿podemos compensarlo con algún ahorro? ¿existen recursos o soluciones alternativas que eviten dicho gasto?. Si hay ahorros ¿reinvertimos en mejorar algún aspecto del evento? ¿bajamos su coste con lo que mejoramos su umbral de rentabilidad?,...

- Si el presupuesto está bien construido las desviaciones que se produzcan deben responder exclusivamente a imponderables o causas de fuerza mayor. Los proveedores responsables de cada uno de los recursos de que se compone el evento deben responder tanto de la calidad del servicio que prestan como del presupuesto convenido para realizarlo.

- El importe de la partida de “Imprevistos”, si existe, sólo debe utilizarse cuando sea estrictamente necesario y se hayan agotado todas las vías alternativas posibles. Un evento bien producido en el que no hayan concurrido circunstancias especiales debe mantener dicha partida intacta. En circunstancias normales, los costes finales de un evento se deben ajustar al presupuesto previsto.

8.3. EL EQUIPO DE PRODUCCIÓN

El mundo de la organización de eventos como el del cine, el de la empresa o el del fútbol no escapa a su propia terminología para definir a aquellos que realizan cada una de las funciones clave de que se compone un acto. Los nombres varían de un país a otro, incluso en el mismo país, una misma responsabilidad es nombrada de modos distintos por distintas agencias de eventos o profesionales del sector, pero no importa. Lo realmente importante no son los nombres, sino las responsabilidades que hay detrás de cada una de estas denominaciones. Vamos allá:

CADA ROL UNA RESPONSABILIDAD

Productor ejecutivo: Tiene la máxima responsabilidad sobre el evento. Interviene de forma activa en la realización del proyecto y es el responsable máximo de su ejecución. Coordina, administra y controla todo el proyecto, desde su creación hasta el último pago a proveedores, es el auténtico director general del evento. Debe ser un gran profesional, creativo, riguroso y especialmente dotado para las relaciones humanas. En el mundo de los eventos se trabaja bajo mucha presión y los problemas de relación personal son frecuentes. Administrar el *stress* y motivar al equipo son fundamentales para el éxito del evento.

Cooperando con los directivos de los departamentos para los que se organiza el evento, el productor ejecutivo debe asegurar su adecuación a las necesidades de la empresa y garantizar su eficacia.

Director de producción: Es el responsable del equipo de producción del evento. Es quien, a partir del proyecto, responde del presupuesto y del plan de producción del evento. A las órdenes del Productor Ejecutivo coordina a todos los responsables de las diferentes áreas de producción así como el cumplimiento del calendario según la planificación establecida. El Director de Producción debe combinar el carácter analítico, para detectar posibles errores en la planificación, con el creativo, para aportar soluciones inmediatas a los problemas de producción que puedan ir surgiendo. Su responsabilidad exige también, una especial habilidad en las relaciones personales que será de especial utilidad para la dirección y motivación de su equipo, así como de los proveedores implicados.

Responsables de producción (productores): Son los distintos responsables de aquellas áreas en que se haya dividido la producción del evento. Su función principal es la de controlar y desarrollar el área de su especialidad de acuerdo con el plan de producción y al servicio general del evento. Los productores son los “ejecutivos” del evento. Bajo su responsabilidad está la búsqueda y selección de proveedores, negociación de presupuestos y control de la prestación de los servicios contratados. En el caso de grandes eventos, el equipo de producción se especializa por áreas homogéneas y exige de sus responsables una mínima especialización en el área asignada.

Las áreas de producción típicas de un evento de gran envergadura son:

- * Equipos de iluminación.
- * Equipos de sonido.
- * Tecnología audiovisual.
- * Catering.
- * Decorados, personalización de espacios y señalización general.
- * Infraestructuras (escenarios, carpas,...).
- * Espectáculos y animación.
- * Diseño y producción gráfica.
- * Producción audiovisual.
- * Servicios médicos, bomberos y seguridad.
- * Transportes.
- * Relaciones Públicas (prensa, gestión de redes sociales e invitados: convocatoria, confirmaciones y servicios asociados).

* Viajes, alojamientos y otros servicios turísticos

Los eventos de empresa de menor volumen agrupan diferentes responsabilidades por áreas de cierta similitud:

* Infraestructuras y equipos técnicos (sonido, luz, audiovisuales, escenarios, decorados...).

* Imagen (diseño gráfico, producción audiovisual,...).

* Animación y espectáculos (artistas, actores, música, exposiciones,...)

* Logística y servicios turísticos (viajes, alojamientos, catering, transportes,...).

* Servicios generales (seguridad, servicios médicos, servicios de información ...).

* Relaciones públicas

Equipo de Regiduría: A las órdenes de un Director o Jefe de Regiduría, el equipo de regidores es el encargado de ejecutar el evento. Tras la etapa de planificación llevada a cabo principalmente por los responsables de las distintas áreas de producción, el equipo de regiduría (que puede estar formado por miembros del equipo de producción) recoge el testigo y ejecuta el plan trazado. Los regidores son los responsables la marcha del evento durante su ejecución. Son quienes dan las órdenes a todos los componentes del equipo para que éste actúe de una forma coordinada. Nada debe suceder sin que un regidor haya dado la orden para ello (inicio comidas, entradas a sala, inicio ponencias, salida autocares, apertura del telón e inicio de los espectáculos, etc.).

Independientemente de los roles aquí descritos, existen otros que también son importantes, aunque no sean exclusivos de esta actividad: un gerente o administrador para planificar ingresos y pagos, controlar el ritmo de gastos y evaluar la situación financiera del evento en cada momento, un abogado para redactar los contratos con los proveedores de acuerdo con las necesidades específicas de cada caso, un experto en seguros para proteger el evento ante posibles riesgos de todo tipo (un accidente, el incendio de un equipo,...), etc.

8.4. EL DÍA D. EJECUCIÓN DEL EVENTO

Se acerca el día D, el día en el que llegarán los invitados, se levantará el telón y empezará ese evento para el que tanto se ha trabajado. El plan de producción, con sus correcciones, ha llegado al punto en el que hay que desplazarse al espacio físico donde ocurrirán los actos. Empieza el montaje, los ensayos, la preparación del entorno en el que deberá ocurrir todo. Entramos en la fase de ejecución del proyecto.

La ejecución de un proyecto es la etapa más limitada por el tiempo de todo el proceso de creación y producción de un evento. Por un lado, el proceso de producción llega a su momento culminante, las incidencias que hayan surgido o los cambios que se hayan

introducido en el proyecto deben estar resueltos, empieza la cuenta atrás, la hora de inicio del evento es inamovible. Por otro lado, los nervios están a flor de piel. La presión es más fuerte que nunca, se acerca la hora de la verdad y todos los implicados en el proyecto saben que se juegan en unas pocas horas el trabajo de semanas, quizás meses.

Un buen nivel de autocontrol, dormir un mínimo de horas, no comer demasiado y retener una visión general del evento ayudará a dimensionar el trabajo y a dirigirlo con eficiencia pero ahora, más que nunca, la planificación juega su carta más importante.

Durante la etapa de ejecución del evento, el tiempo es el bien más escaso por lo que la eficiencia en el trabajo es fundamental. El Plan de Producción adquiere aquí el máximo detalle, cada tarea o actividad está dimensionada por días, por horas, por minutos e incluso, durante el evento, por segundos. El cumplimiento del plan previsto es condición indispensable para que toda la ejecución se realice sin sobresaltos.

Empieza el evento y los actos deben fluir casi automáticamente. Cada actividad debe ajustarse al guion de regiduría, aquel documento que refleja todas las actividades dirigidas al público que ocurren durante el evento. El detalle de este guion o escaleta debe ser máximo, el regidor y su equipo darán la orden de entrada al público, a los efectos de luz y sonido, a las proyecciones espectaculares, a los artistas, a los camareros, a las azafatas, al personal de seguridad y a todo aquello que afecte a los invitados durante el evento. “Colaboradores, compañeros, mucha concentración y suerte para todos. Empezamos en 5, 4, 3, 2, 1.... ¡Podéis abrir las puertas!”.



EL DÍA D, LA HORA DE LA VERDAD

El día D es nuestro desembarque particular. Los eventos, tras meses de planificación, empiezan su puesta en escena definitiva con un desembarque de recursos humanos y materiales que convergen para crear ese algo efímero al que tanto tiempo hemos dedicado. Desde ese momento y durante toda la fase de montaje, la presión va en aumento. Luego llega el día D, la hora de la verdad, una avalancha de emociones, a menudo opuestas, que van del estrés más intenso a la alegría y satisfacción más agradables. Ese momento en el que todas las piezas de un puzzle encajan a la perfección para crear algo que sin nuestro trabajo no habría existido es, probablemente, unos de los factores que más atrapa a los profesionales del sector. ¡Adrenalina!.

Sí bien muchas circunstancias internas y externas pueden afectar al éxito de un evento, todas las etapas de la ejecución del mismo, empezando por el montaje y hasta la finalización del

evento, dependen de tres grandes elementos: calidad de la planificación, calidad y eficiencia de la organización y comunicación in situ y capacidad de gestión de imprevistos.

El éxito del día D se basa esencialmente en la calidad del trabajo previo. La anticipación y el nivel de detalle de la preproducción, así como la definición clara de roles y responsabilidades dentro del equipo, son factores decisivos a la hora de alcanzar los objetivos fijados tanto a nivel de contenido como de formato. Dichos objetivos, así como los detalles de la planificación, han de ser compartidos con todos. Cada detalle contribuye a un todo pero es, lamentablemente, muy fácil perjudicar la eficiencia de todo un evento por fallar en sus detalles.

Compartir objetivos y filosofía del evento no significa comunicar de manera errática. Todos los involucrados no han de saberlo todo sobre el evento. Es esencial disponer de una organización clara y eficiente, adaptada a la del cliente y en la que cada persona tenga claro su rol basado en la especialización por áreas. Es básico que cada uno sepa lo que ha de hacer y tenga claros los límites de su responsabilidad. Adicionalmente, la comunicación entre los distintos responsables de un área y entre los de las diferentes áreas de responsabilidad ha de ser fácil y fluida. Definir canales de comunicación eficaces y tener claramente identificadas las personas con capacidad de tomar decisiones, hacia las que reportar problemas puntuales tanto dentro de nuestra organización como en la del cliente, es esencial.

Esa comunicación es la que va a facilitar la gestión de acontecimientos inesperados. Si la planificación es clave, la facultad de gestionar imprevistos no lo es menos. Nada puede impedirlos, pero la capacidad de reacción es una cualidad esencial en nuestra profesión. Pese al estrés propio, y en muchos casos del cliente, tener aportaciones positivas, constructivas y saber generar soluciones alternativas y prácticas es un gran valor añadido el día D, la hora de la verdad.

Sandrine Castres
Managing Director MCI Spain & Portugal
PCMA European Advisory Board Member



EL LIBRO DE RUTA O ROAD BOOK

El Plan de producción se convierte aquí en el libro de ruta (*road book*) que guiará los pasos del equipo de producción y regiduría, hora a hora, minuto a minuto, hasta la ejecución final del evento y más allá, hasta el último desmontaje de la última actividad realizada.

El libro de ruta es la herramienta común a todo el equipo organizador durante la ejecución del evento y permite saber en todo momento qué va a suceder en cada espacio, quién es el responsable y qué está haciendo cada miembro del equipo en ese preciso instante.

El *Road Book* es, en definitiva, un Plan de producción actualizado que empieza su cronología de tareas con la ejecución del primer montaje en el espacio donde se desarrollará el evento y termina con el último desmontaje una vez los asistentes al acto han regresado a sus hogares. Sólo incluye información relevante para el evento (los trabajos ya realizados son historia) y debe ser idéntico para cada componente del equipo de producción.

Un libro de ruta bien realizado y un equipo de intercomunicadores que permita mantener una comunicación permanente entre los miembros del equipo organizador serán imprescindibles para ejecutar el acto. A partir de ahí, concentración, un punto de tensión que afine los sentidos y confianza en el equipo y en el trabajo realizado durante tanto tiempo. Si se ha trabajado correctamente, todo saldrá bien.

REDISTRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES

Durante la ejecución del proyecto deben redefinirse responsabilidades. La producción de los elementos que conforman el evento está finalizada, es la hora de combinarlos y hacer que funcionen tal y como se ha previsto.

El control de la ejecución de un evento debe realizarse, como toda la fase de producción, por áreas homogéneas de responsabilidad. Disponemos de dos opciones según la complejidad del evento previsto:

1ª Distribución vertical de responsabilidades. Cada productor es el encargado de la ejecución del evento en un espacio (sala de reuniones, restaurante, auditorio, actividades al aire libre, hotel,...). El resto del equipo prepara los demás espacios o desempeña labores de coordinación de aquellos servicios no asignables a un solo espacio como los desplazamientos o los servicios de atención al asistente (viajes y transportes, servicios de identificación e información, ...). Este tipo de distribución vertical del trabajo supone que cada productor debe asumir la responsabilidad de la coordinación de todos los recursos que concurren en su área ya sean técnicos, materiales o humanos. La coordinación entre productores se produce, esencialmente, en los momentos de transferencia del grupo de invitados entre uno y otro espacio.

Esta distribución del trabajo es especialmente útil en aquellos eventos en los que las actividades previstas se desarrollan en espacios distintos y alejados físicamente unos de otros.

2ª Distribución horizontal de responsabilidades. Por áreas de especialización. Cada productor asume un área de responsabilidad en función de su perfil profesional (luz y sonido, equipos audiovisuales, animación y espectáculos, restaurantes y catering, viajes y alojamiento, etc.). Este tipo de distribución de responsabilidades se utiliza habitualmente en aquellos eventos técnicamente complejos que requieren un nivel de conocimiento muy profundo de cada una de las áreas de responsabilidad.

NI GRITOS, NI CARRERAS, NI DISCUSIONES

La ejecución de un evento es el efímero final de un largo proceso de trabajo en equipo, de horas extraordinarias, de solución de problemas e imprevistos... La presión del entorno es grande y en el ambiente se percibe el nerviosismo y la excitación general propios de un gran estreno. En estas circunstancias es habitual la tensión, los pequeños malentendidos, los cambios que, sobre la marcha, deben ajustar el plan previsto a las circunstancias reales del momento, adelantos o atrasos sobre el horario previsto, necesidades particulares de los asistentes, peticiones de última hora, etc. En el directo, la actitud de los organizadores es básica, los gestos, su manera de actuar, dan mucha información sobre lo que sucede. La comunicación no verbal, también en el caso del equipo organizador, transmite información de cómo está funcionando el acto. Que nadie corra. Alguien corriendo significa que hay un problema importante. Alguien discutiendo significa que las cosas no están yendo bien. Mantengamos la calma incluso si nos equivocamos. El 95% de los errores que se producen en la ejecución de un evento pasan desapercibidos a ojos del asistente, no los hagamos evidentes. Cuando acabe el acto ya habrá tiempo para comentar lo sucedido y corregir errores de cara al próximo evento.

DE LA PREPRODUCCIÓN A LA EJECUCIÓN DE UN EVENTO



EN POCAS PALABRAS...

- * La etapa de producción supone la planificación, coordinación y ejecución de todas aquellas tareas necesarias para la correcta puesta en escena del evento, de acuerdo con el proyecto aprobado, en condiciones de mínimo riesgo.
- * La planificación es clave para el éxito de un evento y supone identificar las necesidades del acto y armonizar sus soluciones de acuerdo con el calendario previsto, los contenidos a desarrollar y el entorno físico en el que van a tener lugar.
- * Asignar responsabilidades entre el equipo de producción es parte de la tarea de planificación.
- * El Plan de Producción es el documento maestro resultante de la planificación y la guía a seguir en la fase de producción del evento.
- * Durante la etapa de producción, un riguroso control de costes debe permitir reaccionar ante las desviaciones que puedan producirse y aplicar las medidas correctoras necesarias.
- * El equipo de producción debe dimensionarse en función de las necesidades resultantes de la planificación del acto. Cada componente del equipo será responsable de una parte perfectamente acotada de las tareas que el evento genera.
- * Ejecutar el evento es poner en escena aquello para lo que se ha trabajado tanto. Esta es la etapa más limitada en tiempo de todo el proceso de creación y producción y es la que refleja el nivel de trabajo realizado en las etapas anteriores. Si se ha trabajado correctamente todo deberá fluir de forma casi automática de acuerdo con el plan previsto.
- * Durante la ejecución del evento, las responsabilidades del equipo de producción varían ajustándose a las necesidades de los espacios donde se desarrollan los actos y a las propias del público asistente.

9. VALORACIÓN DE RESULTADOS

Cuando acaba un evento, sus responsables, tanto el organizador como sus proveedores, colaboradores y demás implicados en su organización, suelen disfrutar de esa especial euforia que provoca la adrenalina en el cerebro y que nos proporciona un estado de bienestar que aún siendo efímero, como el propio evento, no se paga con dinero. Cuando un evento termina bien, por supuesto.

Pero, ¿cuándo termina realmente bien un acto de empresa? ¿cuándo podemos afirmar independientemente de las reacciones químicas que produce nuestro cuerpo que un evento ha sido un éxito? ¿cómo evaluamos el nivel de consecución de los objetivos marcados? ¿cómo podemos valorar el retorno de nuestra inversión (ROI)?

9.1. LA NECESIDAD DE MEDIR RESULTADOS

Habitualmente, la valoración de los eventos de empresa no va más allá de la valoración subjetiva que los principales ejecutivos de la compañía realizan y, en la práctica totalidad de los casos, esa valoración es puramente intuitiva y basada en aspectos cualitativos.

Tiendo a comparar el mundo de los eventos con el de la publicidad y ahora volveré a hacerlo, resulta muy útil. La publicidad es comunicación, un tipo de comunicación distinta a la comunicación en vivo de los eventos, pero que persigue también unos objetivos basados en hacer llegar una serie de mensajes a públicos muy concretos. Nadie se arriesga a evaluar una campaña publicitaria en función de los gustos personales de los ejecutivos del anunciante, al menos, éste nunca es el único criterio de valoración. En el mundo de los eventos, por el contrario, este método de valoración, por llamarle de algún modo, es el más extendido y, la verdad sea dicha, no parece el más fiable de los métodos a nuestro alcance.

Bien es cierto que los eventos, por las características intrínsecas que los definen, son magníficas herramientas para lograr objetivos difícilmente cuantificables en metros, euros, quilos o unidades, pero de ahí a desechar cualquier tipo de valoración de resultados hay un trecho.

Cuando un anunciante programa un comercial en televisión, esa pieza ha pasado por un montón de controles y tests que evalúan su idoneidad respecto a los objetivos que persigue y éstos, también en publicidad, son eminentemente cualitativos. ¿Cuánto vende un spot?. Es la pregunta del millón tantas veces formulada y tantas veces sin respuesta. Un spot, por sí solo no vende nada, pero ayuda. Ayuda aportando al consumidor una información que, junto con otros factores de especial importancia como el precio, la calidad o las condiciones de la distribución, deben favorecer el acto de compra. La publicidad es una herramienta vital para

la gestión comercial y por ello, antes de invertir un montón de dinero en cualquier acción, todo se evalúa, se estudia y se investiga con detenimiento y espíritu crítico.

Con los eventos debería suceder más o menos lo mismo. Una convención de ventas puede ser un acto trascendental en el devenir de una empresa. Una presentación de producto puede ser un éxito y provocar una actitud positiva en su público objetivo o, por el contrario, resultar un fracaso y enterrar dicho producto bajo tierra incluso antes de su lanzamiento. Entonces ¿por qué el mundo de los eventos se maneja con esta frivolidad a la hora de valorar el resultado de sus acciones? Quizás sea porque es una herramienta nueva, excitante, muy gratificante para quien la vive de cerca y que por sí sola es capaz de dar muchas satisfacciones de forma inmediata. Quizás este mundo de los eventos, entre el marketing y el *show business*, nos deslumbra con sus puestas en escena y los árboles (maravillosos, eso sí), no nos dejan ver el bosque. He asistido a algunos eventos que formalmente eran espectaculares pero cuyos contenidos dejaban mucho que desear. Estos eventos son los que siempre superarán con nota una valoración subjetiva a pie de escenario pero que en muchas ocasiones no obtendrían el aprobado si los analizásemos a través de métodos rigurosos que confrontasen sus verdaderos resultados con los objetivos planteados de antemano.

Que la adrenalina nos provoque una maravillosa euforia al acabar un evento no sólo es placentero sino que nos da una valiosa señal que indica que todo parece haber ido bien pero, ¡cuidado!, la valoración de los resultados de un evento merece un análisis riguroso más allá de las reacciones químicas que podamos experimentar.

Evaluar con rigor el resultado de los eventos es una asignatura pendiente del sector (hay excepciones, por supuesto) y exige de los que estamos en él una labor de pedagogía hacia nuestros clientes sin la cual nunca podremos poner el evento, como herramienta de marketing, a la altura que se merece, porque nunca sabremos fehacientemente qué es capaz de hacer un evento y hasta qué punto puede llegar a satisfacer las necesidades de comunicación de una empresa.

9.2. MÉTODOS DE VALORACIÓN

¿Cómo evaluar los eventos? El primer aspecto a tener en cuenta reside en la formulación de objetivos. ¿Qué queremos conseguir? Motivar, vender, informar, lanzar consignas, formar, unir, impresionar, agasajar, diferenciarnos, divertir, ser noticia,...son posibles objetivos que debemos definir al detalle.

Si queremos motivar a una fuerza de ventas hemos de saber por qué, en qué está desmotivada y hasta qué punto, las causas de tal desmotivación y sus quejas si las hay, sus actitudes actuales, sus puntos de vista y todo cuanto pueda afectar a su estado emocional actual porque, en definitiva, eso es lo que queremos alterar y para dar con la receta

adecuada, primero deberemos saberlo todo acerca de la enfermedad. Si nos falta información, utilicemos los tradicionales métodos de investigación de mercados para obtenerla, utilicemos entrevistas en profundidad, encuestas anónimas, reuniones de grupo o cualquier otro método que nos permita conocer aquello que no sabemos de nuestro público objetivo. Si así lo hacemos, dispondremos de suficiente información para, primero, plantear un evento que realmente incida sobre los males que nos afectan y, segundo, para poder evaluar a posteriori el resultado de nuestra acción.

La evaluación posterior es, ahora sí, bastante más fácil. Basta con repetir la investigación cualitativa realizada anteriormente y analizar las diferencias entre unos y otros resultados para obtener un índice objetivo, no sesgado, del nivel de cumplimiento de las metas perseguidas.

Pero no siempre es necesaria una investigación previa, en muchos casos la información de que dispone la compañía es suficiente para plantear objetivos cualitativos concretos. En este caso, una pequeña investigación al finalizar el evento (o unos días después para evitar el sesgo que pueda producir la euforia que acompaña a la clausura de un acto) dará un fiel reflejo de los resultados obtenidos. Los métodos más habituales para la evaluación de resultados cualitativos de un eventos son:

- Encuestas posteriores al evento (el anonimato en las encuestas acostumbra a facilitar datos más reales).
- Comparación de encuestas anteriores y posteriores al evento (especialmente útiles cuando existe un componente importante de formación y queremos medir su nivel de aprovechamiento).
- Entrevistas en profundidad.
- Reuniones de grupo.
- Encuestas telefónicas.

He planteado el caso de objetivos motivacionales, muy comunes y a la vez difíciles de medir pero el proceso puede realizarse igual para cualquier tipo de meta cualitativa que se plantee la empresa a la hora de organizar su evento.

Los objetivos cuantitativos, son más fáciles de controlar, entre otras cosas, porque estamos más acostumbrados a ellos. Volumen de ventas, número de visitas a una exposición o a un stand, número de pruebas de producto realizadas, etc. son variables con las que las empresas están más familiarizadas y que son muy habituales en las campañas de marketing promocional. Su control, al no depender de variables cualitativas difíciles de objetivar, será un trámite más en el que, eso sí, deberá quedar muy clara la definición de las variables a medir, esto es, qué significa una venta, en que período se cuantifica ésta como resultado del evento, cuál es el sistema de control de visitas que se aplica, cuándo una prueba de producto

se puede considerar completada y cuando no y demás matizaciones de este tipo. A partir de aquí, con un control riguroso de dichas variables, obtener una medida del retorno de nuestra inversión (ROI) resulta sencillo.

Evaluar los resultados de un evento no sólo significa aprovechar al máximo el potencial de tal herramienta sino que permite poder comparar su eficacia y su rentabilidad con otras herramientas alternativas y, por tanto, ampliar el muestrario de armas con el que una empresa cuenta a la hora de enfrentarse con su entorno.

Que un evento sea un gasto o una inversión depende, directamente, de que sepamos el retorno que queremos de él y seamos capaces de medirlo.

EVALUACIÓN INTERNA

El nivel de cumplimiento de los objetivos planteados en un evento depende, en gran medida, de cómo se ha desarrollado todo el proceso que, desde el planteamiento inicial, ha llevado a la ejecución final del acto. ¿Hemos realizado un buen trabajo? ¿dónde hemos fallado? ¿qué aspectos son mejorables? ¿cómo? ¿qué partes del evento han tenido mejor acogida y por qué? ¿qué partes del evento no han gustado?,... Estas preguntas pueden aportar información relevante que justifique los resultados del acto. Siempre se puede mejorar. Reunamos al equipo y a los proveedores y analicemos el trabajo realizado y discutamos abiertamente lo que ha estado bien y lo que no, lo que ha funcionado y lo que podría haber ido mejor. Debemos aprender de la experiencia para, en un futuro, no cometer los mismos errores. Debemos aprender, también de los aciertos, para conocer mejor a nuestro público, saber aquello que les motiva o que les gusta, conocer cuáles son los estímulos ante los que mejor responden y cuáles aquellos que resultan ineficaces.

Debemos valorar el nivel de eficacia del equipo. ¿Cómo a funcionado cada uno de los responsables en cada una de las etapas del evento? ¿ha habido problemas de coordinación entre ellos? ¿cómo ha circulado la información durante todo este proceso? ¿han respondido los proveedores a las expectativas? ¿han cumplido con su cometido de la forma prevista?.

Cuando un evento termina, la tensión desaparece, la presión se esfuma y aparece el cansancio. En muchas ocasiones, las ansias de disfrutar de un merecido descanso, hacen olvidar al organizador que su trabajo todavía no ha concluido. Hay que evaluar el evento en todas sus dimensiones, hacia afuera, valorar el resultado del acto de acuerdo con sus objetivos y hacia adentro, valorar la forma en que el acto se ha llevado a cabo, cómo ha funcionado su creatividad, el proceso de producción, el trabajo realizado por todos cuantos han participado en su organización. Cualquiera día, en un futuro no muy lejano, deberemos volver a poner la “máquina” de los eventos en funcionamiento y todo aquello que hayamos

aprendido por experiencia funcionará como eficaz lubricante. Si analizamos errores y aciertos con minuciosidad seremos capaces de trabajar, en el futuro, todavía mejor.

EL MÉTODO PHILLIPS. UN PASO ADELANTE EN EVALUACIÓN DE EVENTOS.

Evaluar un evento es uno de los temas que, desde hace años, más preocupa a los *stakeholders* de nuestro sector.

Entre los últimos intentos de aplicar una metodología clara y eficaz a la evaluación de eventos cabe destacar la desarrollada por Jack Phillips difundida a través del Event Roi Institute.

Phillips propone una pirámide de 5 niveles de evaluación que convergen, al final del quinto nivel, en la cúspide de la pirámide, con la obtención del ROI:

Nivel 1: Nivel de satisfacción general del evento.

Nivel 2: Aprendizajes obtenidos por los asistentes

Nivel 3: Nivel de aplicación de esos aprendizajes

Nivel 4: Medición del impacto real que ha supuesto esa aplicación.

Nivel 5: Evaluación en términos económicos del retorno de la inversión (ROI)

La principal crítica que puede hacerse a este método es la imposibilidad de cuantificar en términos económicos el resultado de aquellos eventos que persiguen, principalmente, objetivos cualitativos como la motivación, el aprendizaje o la imagen de marca. Disgregar el efecto del evento de otros factores como la competencia, la publicidad, la distribución, los precios o tantos otros que influyen en los resultados de la empresa, es poco menos que imposible. Cualquier medición de resultados cualitativos en términos de ROI es poco menos que una temeridad.

En cualquier caso, el Método Phillips es un gran avance. Su principal virtud es que nos ayuda a pensar. Nos ayuda a definir las etapas que van desde la comunicación del mensaje al cambio de comportamiento que éste debe provocar y nos induce a poner plazos y establecer valores para la posterior medición del impacto, lo que no es poco.

LA NEUROCIENCIA LLEGA A LOS EVENTOS ¡BIENVENIDA!

Los grandes y recientes avances de la neurociencia así como la aparición del neuromarketing como disciplina para la investigación en mercadotecnia son el fruto, en gran medida, del gran avance tecnológico de los últimos años. Las nuevas herramientas de medición de la actividad cerebral, de los encefalogramas a la resonancia magnética, han permitido detectar y medir, a tiempo real, muchas de las reacciones del cerebro al experimentar un determinado estímulo.

La industria de los eventos es también la industria de las emociones y las emociones, principales condicionantes del comportamiento, se generan en nuestro cerebro.

Así, las nuevas herramientas que la neurociencia (o el neuromarketing) pone en nuestras manos (electroencefalograma, eyetracking, cámaras de reconocimiento facial, dispositivos de respuesta galvánica de la piel,...) nos abren la posibilidad de investigar nuestros eventos (a nuestro público) en muchos de sus aspectos evitando el sesgo que se produce cuando cualquier individuo debe hacer un esfuerzo para traducir sus emociones en palabras. La neurociencia hace hablar al cerebro, sin intermediarios, sin necesidad de pronunciar una palabra.

De este modo podemos pretestar el destino favorito de nuestros congresistas de cara a la próxima convocatoria, el panel de expertos a invitar o el atractivo del tema que se presenta, por poner unos ejemplos.

Durante el evento podemos evaluar el nivel de *engagement* que genera una ponencia, un espectáculo o los efectos especiales de un determinado momento, conociendo el valor positivo o negativo de las emociones que el estímulo produce y su nivel de intensidad. Solo con esto (aún queda mucho por descubrir), las posibilidades de mejorar en la propuesta de nuestros eventos se multiplica y la capacidad de medir objetivamente las reacciones de nuestro público nos garantiza un diseño de eventos cada vez más eficaz.



EVENTOS: MARKETING DE ALTO RENDIMIENTO

Pocos temas han sido en las últimas dos décadas tan polémicos, ideológicos como la medición del impacto del evento. Hemos visto generalmente dos posturas: “todo se puede medir” de un lado; “la medición no funciona, no se mide la emoción” de otro. Como siempre, el mundo es una mezcla de yin y de yang, algo intermedio.

Medir los resultados de un evento no es fácil. Un evento no pretende, como la publicidad, hacer que la gente conozca una marca o un producto, sino algo más profundo: crear una relación estrecha, transmitir información detallada, generar emociones, modificar o reforzar actitudes (pertenencia, motivación, fidelidad...) y esto es difícil de medir. Un evento de creación de equipo y orgullo de empresa no se mide de forma completa; no se captura la profundidad de su impacto emocional, duradero, por mucha encuesta de ambiente laboral que se haga.

Pero los eventos se han afirmado como una herramienta de marketing seria, que sin duda tiene su sitio en el arsenal de armas de cualquier marketiniano o comunicador. Pero este formato que solía ser algo como una celebración (frívola) dentro de un plan de comunicación (serio) no se medía mucho. Con el reconocimiento viene la exigencia, y tenemos que ser conscientes de la imperfección de la medición pero también poner muchos más datos en nuestra gestión de eventos. Las empresas son racionales, calculadoras, y si invierten en eventos (¡y un evento es caro!), quieren saber lo que esta inversión les aporta, no sólo con valoraciones cualitativas del tipo “los asistentes estaban muy contentos”, sino en oportunidades comerciales generadas, en contactos comerciales realizados, en nivel de comprensión del mensaje comunicado, etc.

Esta noción asusta a muchos profesionales de los eventos, pero es más una oportunidad que una amenaza.

- *Primero porque los eventos tienen un rendimiento alto (los estudios realizados a nivel internacional demuestran que la rentabilidad de los eventos es superior a la de la mayor parte de las acciones de marketing - (si están bien hechos, claro).*
- *En segundo lugar la evaluación de los eventos permite su mejora de cara a maximizar su impacto. Si sé de manera precisa el tipo de impacto que quiero conseguir y sé que se medirá, organizaré un evento más centrado y más efectivo. En general, un evento que no puede evaluar su impacto es un evento mal definido, cuyos objetivos son muy generales (“motivar a mis empleados”, “consolidar relaciones con mis clientes”, etc.). El ejercicio de medir es también una forma de focalizar nuestros esfuerzos y centrarnos menos en logística y producción, y más en comunicación. El 80% del ejercicio del rendimiento consiste en definir objetivos claros y mensurables. El resto (la medición, el reporting...) fluye sin problemas.*
- *También es una oportunidad porque los datos son el nuevo oro negro de las empresas. Los eventos son una forma de generar datos (sabemos que la gente da sus datos a cambio de algo, y la experiencia del evento puede ser una gran manera de pedirles sus datos) pero sobre todo el conocimiento que podemos conseguir del target: qué nos dice en su formulario de inscripción, qué hace en el evento, a qué stands va, sobre qué temas pide más información, qué sondeos o tests contesta con éxito. “Antes, organizaba los eventos, hoy apporto inteligencia de mercado” nos decía la responsable de eventos de Nissan Europa quien ha puesto tabletas, apps, sondeos y tests a lo largo de sus eventos internos para medirlo todo.*

Aportaremos más valor si ponemos más datos en nuestros eventos. El retorno financiero es difícil de medir, pero muchas otras cosas se pueden medir. Y el medio “evento” saldrá más fuerte en consecuencia.

Eric Mottard
CEO Eventoplus



EN POCAS PALABRAS...

- * Valorar los resultados de un evento supone evaluar de forma objetiva el nivel de cumplimiento de sus objetivos.
- * Sin una valoración rigurosa de los resultados de un evento es imposible medir su rentabilidad.
- * Medir la rentabilidad de un acto permite transformar un gasto en una inversión.
- * No puede haber valoración objetiva sin objetivos claros y detallados.
- * Los objetivos cualitativos pueden valorarse a través de los métodos tradicionales de investigación de mercados (reuniones de grupo, entrevistas en profundidad, encuestas,...).
- * Una evaluación interna crítica garantiza el aprendizaje del equipo humano implicado y una mejora en su rendimiento de cara a posteriores eventos.
- * El Método Philips es una herramienta muy útil tanto por su capacidad de medir resultados como por su exigencia a la hora de plantear los objetivos del evento.
- * La neurociencia nos aporta nuevas herramientas para detectar y medir las reacciones emocionales de nuestro público ante determinados estímulos y, en consecuencia, puede ser una gran ayuda para el diseño de eventos eficaces.

10. SANGRE, SUDOR Y... ADRENALINA

Para la elaboración de este libro he hablado con multitud de gente relacionada de uno u otro modo con el sector. Gente de formación diversa, de edades dispares y de orígenes profesionales tan alejados como pueden estarlo un payaso de un ingeniero o un músico de un economista y he hablado con todos ellos. Y en todo este largo e interesante proceso he intentado descubrir en los demás el por qué de algo que yo tengo muy claro desde que entré en este mundo de los eventos en 1987: este trabajo apasiona.

Una fuerte carga creativa, proyectos siempre nuevos y diferentes, sectores diversos, públicos de muy distinto perfil, profesionales de campos muy distantes, incluso antagónicos, convergen en una actividad de la que, al final, tras los aplausos y la caída del telón, no queda prácticamente nada más que el recuerdo. El recuerdo y el efecto que ese evento pueda haber producido en el público y en la empresa para la que hemos trabajado.

Entonces, ¿qué encontramos en esta actividad que no tengan las demás?. Quizás, lo que nos gusta de este trabajo, es también lo que nos gusta de la vida. Grandes esfuerzos y grandes recompensas. Sangre, sudor y... adrenalina.

Sangre. Esa sangre que define nuestro carácter latino y nos permite, haciendo eventos, apasionarnos y apasionar, generar emociones y sentimientos, despertar el lado más humano de las personas, provocar estados de ánimo y crear, en definitiva, actos de comunicación en letras mayúsculas. Comunicación con contenido, comunicación directa, comunicación entre personas, comunicación eficaz.

Sudor. El sudor que produce el trabajo duro. Porque organizar eventos no tiene nada de sencillo sino todo lo contrario. Debemos controlar un montón de variables y para casi ninguna de ellas existe un modelo de gestión único que nos garantice el éxito. Porque no trabajamos en un laboratorio, ni en una línea de montaje, ni tras un mostrador atendiendo clientes que más o menos saben lo que quieren. Trabajamos con personas, en equipo, con mensajes complejos, con mil formas de comunicación alternativas, con públicos siempre distintos, con conceptos abstractos que deben concretarse en una única puesta en escena y eso supone elegir entre un millón de posibilidades y... acertar. Porque no disponemos de una segunda oportunidad.

Y adrenalina. Mucha adrenalina. La adrenalina que produce un trabajo emocionante, siempre distinto, siempre importante. La adrenalina que genera trabajar bajo presión. La presión de la responsabilidad que acarrea cada evento, la presión del tiempo, la presión de un presupuesto limitado para unas posibilidades casi infinitas. La adrenalina que, a borbotones, segregamos cuando, al final, todo ha salido bien. Cuando el público desaparece y el organizador del acto, ya sin nervios y con una sonrisa de oreja a oreja se nos acerca, nos

abraza, nos felicita y nos da las gracias por el trabajo realizado. La adrenalina que produce la satisfacción del trabajo duro que ha merecido la pena. Este es un trabajo apasionante porque se desempeña con pasión, y quien disfruta de él vive y trabaja con intensidad y difícilmente entiende otras formas de trabajar...y de vivir. Y eso no se paga con dinero.

11. ANEXOS

11.1. PRESUPUESTO TIPO (POR PROVEEDORES)

PARTIDAS	Precio	Coste	Proveedor	Comentarios
1. ALOJAMIENTO Y SERVICIOS ASOCIADOS				
Alojamiento asistentes evento				
Servicio de check-in especial para el grupo				
Servicio de entrega por habitaciones (regalos,...)				
Seguridad hotel				
Otros servicios hotel				
2. RESTAURACIÓN / CÁTERING				
Desayunos				
Comidas de trabajo				
Cenas y banquetes				
Aperitivos y cocktails				
Coffee breaks				
3. VIAJES Y DESPLAZAMIENTOS				
Pasajes asistentes origen – destino - origen (avión, tren,...)				
Desplazamientos aeropuerto – hoteles - aeropuerto				
Transportes asistentes a los distintos espacios del evento				
Transportes VIPs				
Azafatas o guías de grupo en aeropuertos origen y/o destino				
4. ESPACIOS E INFRAESTRUCTURAS				
Alquileres de los espacios del evento (auditorios, salas,...)				
Gastos varios de acondicionamiento (aire acondicionado, ...)				
Mobiliario				
Suministros (agua, gas, electricidad, teléfonos, ADSL,...)				
Alquiler y montaje de carpas				
Alquiler y montaje mobiliario				
Conexiones eléctricas				
Tomas de agua				
Permisos de montaje y desmontaje				
Áreas de servicios (guardarropía, barras)				
Almacén /cocinas catering				
Alquiler o reserva espacio aparcamiento				
Seguro espacios e instalaciones				
Seguridad espacios e instalaciones				
Costes varios infraestructuras				
Transporte, montaje y desmontaje				
5. DECORACIÓN ESPACIOS EVENTO				
Diseño decoración				
Construcción o alquiler de escenarios				
Construcción o alquiler de elementos de decoración				
Ignifugado materiales				
Atrezzo				
Flores y ornamentos vegetales				
Moquetas y forrado suelo, paredes y techos				
Alquiler o fabricación atril para ponencias				

Seguros y embalajes decoración				
Transporte, montajes y desmontaje				
Otros elementos de decoración				

PARTIDAS	Precio	Coste	Proveedor	Comentarios
----------	--------	-------	-----------	-------------

6. ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS

Contratación de actores/animadores				
Vestuario actores/animadores				
Atrrezzo actores/animadores				
Viajes, alojamiento, transportes y dietas actores/animadores				
Material animación (fungibles, etc.)				
Guiones de animación				
Local de ensayos				
Coordinador/director de actores				
Contratación músicos				
Viajes, alojamiento, transportes y dietas músicos				
Contratación shows evento				
Viajes alojamiento y dietas artistas shows				
Contratación Invitados de prestigio y/o presentador (IP)				
Viajes, alojamiento, transportes y dietas IP				
Necesidades técnicas IP				
Vestuario IP				
Efectos especiales y/o fuegos artificiales				
Servicio de bomberos				
Transporte, montaje y desmontaje				
Personal técnico efectos especiales				
Regidor(es) de animación y espectáculos				
Intercomunicación equipo de producción de espectáculos				
Transporte, montajes y desmontaje				
Otros costes de animación				

7. RELACIONES PÚBLICAS Y PRENSA

Convocatoria invitados				
Seguimiento y confirmaciones				
Convocatoria prensa y seguimiento				
Elaboración y envío dossier de prensa				
Personal de atención a prensa				
Gestión de redes sociales				
Otros gastos afines (sala de prensa, influencers, photocall,...)				

8. SERVICIOS TURÍSTICOS

Contratación visitas turísticas				
Guías turísticas				

9. EQUIPOS AUDIOVISUALES

Equipos audiovisuales espacios:				
- Pantallas (frontal o retroproyección, leds, ...)				
- Proyectores de vídeo				
- Magnetoscopios				
- Ordenadores				
- Monitores de TV				
- Circuito cerrado de TV				
- Puntero láser				
- Otros equipos audiovisuales				
Retransmisión en directo:				

- Cámaras				
- Equipos para <i>streaming</i>				
- <i>Hosting streaming</i> y conexión internet				
- Operadores cámara y streaming				

PARTIDAS	Precio	Coste	Proveedor	Comentarios
-----------------	---------------	--------------	------------------	--------------------

- Alquiler teleprompter				
- Operador teleprompter				
- Instalación y transporte				
- Grabación discursos en teleprompter				
Regidor audiovisuales				
Personal técnico material audiovisual				
Viajes, alojamiento y dietas personal técnico audiovisuales				
Transporte, montaje y desmontaje				

10.- EQUIPOS DE SONIDO

Microfonía				
Cajas acústicas (P.A.)				
Pletina CD				
Equipos intercomunicación producción (walki talkies,...)				
Otros equipos de sonido				
Personal técnico equipos de sonido				
Viajes, alojamiento y dietas personal técnico equipos sonido				
Traducción simultánea				
- Alquiler equipos (emisores y receptores)				
- Alquiler cabinas				
Transporte, montaje y desmontaje				

11.- EQUIPOS DE ILUMINACIÓN

Iluminación decoración e iluminación espectacular				
Cañones de seguimiento				
Estructuras metálicas de soporte				
Iluminación de emergencia				
Otros equipos de iluminación				
Contratación potencia eléctrica necesaria				
Contratación equipos auxiliares (generadores)				
Cableado general				
Personal técnico equipos de iluminación				
Viajes, alojamiento y dietas personal técnico eq.iluminación				
Transporte, montaje y desmontaje				

12. PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL

Audiovisuales sesiones de trabajo:				
- Audiovisuales animación 2D/3D				
- Producciones vídeo				
- Guión, edición, doblaje, sonorización y copias				
Producción charts ponencias				
Reportaje fotográfico				
- Contratación fotógrafo				
- Copias				
- Traslados y dietas				
Reportaje en vídeo del evento				
- Contratación operador y ayudante				
- Traslados y dietas				
- Edición reportaje				

- Copiado, carátulas, manipulado y envío				
--	--	--	--	--

13. PRODUCCIÓN GRÁFICA

Diseño del logotipo				
---------------------	--	--	--	--

PARTIDAS	Precio	Coste	Proveedor	Comentarios
Señalética general evento				
- Señales y/o banderas				
- Señales de dirección (señalización de los espacios)				
- Señalización áreas especiales (seguridad, atención médica)				
- Identificadores transportes				
- Otras señalizaciones				
Invitaciones				
Diseño e impresión o programación (web / e-mail)				
Papelería personalizada				
Diseño e impresión del programa				
Otros elementos personalizados				
- Menús				
- Posavasos, servilletas, etc				
- Acreditaciones asistentes, identificadores equipajes,...				

14. SERVICIOS VARIOS

Servicio de azafatas				
Servicio de intérpretes				
Servicio de traducciones				
Servicio de seguridad				
Servicios médicos				
Servicio de guardería				
Servicios de limpieza				
Personal de aparcamiento				

15. OTROS COSTES

Costes del plan de lluvias (plan de contingencias)				
-Pabellones adicionales				
-Carpas, suelos y cubrimientos adicionales				
-Seguro de lluvia				
-Personal eventual adicional				
-Paraguas, ponchos de lluvia...				
Souvenirs, regalos y atenciones asistentes				
Premios, diplomas, trofeos, medallas conmemorativas,...				

16. ORGANIZACIÓN Y PRODUCCIÓN

Viajes, alojamiento, dietas y desplazamientos organización				
Alojamiento organización				
Alquiler sala organización				
Gastos de contratación de proveedores				
Personal de producción:				
- Productor ejecutivo				
- Director de producción				
- Equipo de producción				
- Director de Regiduría				
- Equipo de regiduría				
Transportes varios y mensajeros				
Seguro general del evento				
Seguros especiales				

Costes de gestoría y contratación personal eventual				
Otros costes imputables al evento (teléfonos,...)				

16. HONORARIOS

Retribución agencia				
---------------------	--	--	--	--

TOTAL PRESUPUESTO				
--------------------------	--	--	--	--

11.2. CALENDARIO DE PRODUCCIÓN (CRONOGRAMA)

Elaborado a partir de un proyecto, presupuesto y selección de proveedores ya realizados.

Acto: Celebración del 50 aniversario de un laboratorio farmacéutico

Contenidos: exposición retrospectiva, vídeo motivacional y parlamentos, cena de gala y baile.

Número de asistentes: 600 pax

Fecha: mayo (S17)

CONCEPTO	RESPONS.	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17			
PROYECTO																					
APROBACIÓN PROYECTO Y PRESUPUESTO	DIRECCIÓN																				
ELEMENTOS DECORACIÓN																					
PRODUCTOS CORPÓREOS GIGANTES:																					
DEFINICIÓN 10 ELEMENTOS VESTÍBULO	AT																				
DEFINICIÓN 2 ELEMENTOS FONDO ESCENARIO	AT																				
INICIO PRODUCCIÓN CORPÓREOS	AT																				
VITRINAS EXPOSICIÓN:																					
DEFINICIÓN 10 ELEMENTOS	AT																				
ENTREGA A ORGANIZACIÓN DE ELEMENTOS VITRINAS	AT																				
ELABORACIÓN TEXTO PLACAS	AT																				
PRODUCCIÓN PLACAS	AT																				
AMPLIACIONES FOTOGRÁFICAS:																					
DEFINICIÓN 10 ELEMENTOS	AT																				
PRODUCCIÓN	AT																				
APLICACIONES LOGOTIPO:																					
ENTREGA LOGOTIPO TERMINADO	AT																				
ADAPTACIONES(20 ELEMENTOS)	AT																				
ESPECTÁCULO CONMEMORATIVO MULTIMEDIA																					
GUIÓN:																					
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	BE/LB																				
ELABORACIÓN GUIÓN	BE																				
PRESENTACIÓN GUIÓN A DIRECCIÓN	BE/DIRECC.																				
PRESENTACIÓN IMÁGENES Y MÚSICAS A DIRECCIÓN	BE/DIRECC.																				
APROBACIÓN	DIRECCIÓN																				
EDICIÓN IMÁGENES Y DOBLAJE	BE																				
MAESTRO DE CEREMONIAS:																					
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	BE																				
ENSAYOS	BE																				
INTERVENCIONES PERSONAL:																					
SELECCIÓN PONENTES	DIRECCIÓN																				
ELABORACIÓN DISCURSOS	BE																				
ENSAYOS	BE/LB																				
CENA DE GALA																					
PRUEBA MENÚ	GC																				
APROBACIÓN MENÚ	DIRECCIÓN																				
APROBACIÓN MINUTA Y ELABORACIÓN LISTADOS MESAS	GC																				
APROBACIÓN	DIRECCIÓN																				
MATERIAL GRÁFICO																					
INVITACIÓN:																					
PRESENTACIÓN MUESTRA	ALE																				
APROBACIÓN INVITACIÓN	DIRECCIÓN																				
IMPRESIÓN INVITACIONES	ALE																				
ENTREGA Y ENVÍO	ALE																				

ADHESIVOS LOGOTIPO:																				
	MAQUETAS	ALE																		
	APROBACIÓN	ALE																		
	IMPRESIÓN Y MANIPULADO	ALE																		
POSTERS LOGOTIPO (ENMARCADO)																				
	MAQUETAS	ALE																		
	APROBACIÓN	DIRECCIÓN																		
	IMPRESIÓN Y MANIPULADO	ALE																		
PÁGINA WEB																				
	MAQUETAS	AG																		
	APROBACIÓN	DIRECCIÓN																		
	PROGRAMACIÓN Y PUESTA EN MARCHA	AG																		
OBSEQUIO CONMEMORATIVO:																				
	PRESENTACIÓN ALTERNATIVAS	LB																		
	DECISIÓN	LB																		
PERSONALIZACIÓN ROSAS:																				
	ENTREGA DE 450 ADHESIVOS	LB																		
	MANIPULACIÓN ROSAS	LB																		
LOGÍSTICA:																				
	HOTELES CONFIRMACIÓN RESERVA	TINA																		
	BILLETES: EMISIÓN Y ENVÍO	TINA																		
	CONFIRMACIÓN ASISTENTES: LISTADOS DEFINITIVOS	TINA																		
	CONTRATACION AZAFATAS	TINA																		
MONTAJE, ENSAYO GENERAL Y EVENTO																				
	MONTAJE	ALE																		
	ENSAYO GENERAL	ALE																		
	EVENTO	GC/AT/BE/LB																		

11.3. PLAN GENERAL DE MONTAJE, ACTOS Y DESMONTAJE

HORA	ACCIÓN	LUGAR	PROVEEDORES	OBSERVACIONES	RESP.
6:00	EQUIPO PRODUCCIÓN EN AEROPUERTO BCN	AEROPUERTO BCN	ORGANIZACIÓN	PROD 1 VIAJA CON MATERIAL	TODOS
6:45	SALIDA VUELO BCN-MADRID	AEROPUERTO BCN	ORGANIZACIÓN		TODOS
7:45	LLEGADA MAD. TRASLADO PALACIO CONGRESOS	AEROPUERTO MAD	ORGANIZACIÓN		TODOS
8:45	LLEGADA PALACIO CONGRESOS	P. CONGRESOS	ORGANIZACIÓN		TODOS
	CONVOCATORIA PROVEEDORES	P. CONGRESOS	P. CONGRESOS	CONTACTO P.C.: JUAN LÓPEZ	P1
			DECORADOS		P1
			SONIDO Y LUZ		P2
			AUDIOVISUALES		P2
	REUNIÓN REPASO COORDINACIÓN	SALA A	TODOS	VER PLANO SALA	P1
9:00	INICIO DESCARGA	SALA A	TODOS	CUIDADO CON EL SUELO	P3
	¡OJO! orden descarga de camiones, no todos a la vez (primeros que montan, primeros que descargan)				
9:45	FIN REUNIÓN COORDINACIÓN	P. CONGRESOS			P1
	FIN DESCARGA	P. CONGRESOS			P3
10:00	INICIO MONTAJE DECORACIÓN	SALA A	DECORADOS	PRIMERO ESTRUCTURA LUZ	P1
	INICIO MONTAJE LUZ Y SONIDO	SALA A	LUZ Y SONIDO	PRIMERO SONIDO PERIMETRAL	P2
	INICIO MONTAJE AUDIOVISUALES	SALA A	AUDIOVISUALES		P2
10:30	CHEQUEAR SERVICIOS Y SALIDAS EMERGENCIA	P. CONGRESOS			P3
12:00	FIN MONTAJE ESCENARIO. INICIO RESTO SALA	SALA A	DECORADOS	ALTURA ESCENARIO 1,20 M.	P1
	INICIO MONTAJE LUZ Y SONIDO ESCENARIO	SALA A	LUZ Y SONIDO		P2
13:30	ALMUERZO EN CANTINA	CANTINA	TODOS	MENÚS CONCERTADOS	P3
15:00	FIN ALMUERZO	CANTINA	TODOS	PAGAR MENÚS	P3
	REINICIO MONTAJES	SALA A	TODOS		P1-P2
	RECEPCIÓN MENÚS, PROGRAMAS, REGALOS	P. CONGRESOS		3 CAJAS Y 1 SOBRE	P3
16:00	CONVOCATORIA ARTISTAS SHOW NOCHE	SALA A	MANAGER	MOSTRAR CAMERINOS	P1
	CONVOCATORIA CATERING	COCINAS	CATERING	MOSTRAR CAMERINOS	P3
	REPASO TIMING CATERING	COCINAS	CATERING		P3
16:15	INICIO MONTAJE CATERING	SALA A	CATERING	CHEQUEO CENTROS FLORALES	P3
17:00	FIN MONTAJE LUZ Y SONIDO	SALA A	LUZ Y SONIDO		P2
	FIN MONTAJE AUDIOVISUALES	SALA A	AUDIOVISUALES	CHEQUEO AJUSTE IMAGEN	P2
	FIN MONTAJE DECORACIÓN	SALA A	DECORADOS		P1
17:30	INICIO PRUEBAS SONIDO Y LUZ	SALA A	LUZ Y SONIDO		P2
	INICIO ENSAYOS ACTUACIÓN NOCHE	SALA A	MANAGER		P1
18:30	FIN ENSAYOS Y PRUEBA SONIDO	SALA A	LUZ/MANAGER		P2/P1
	REPASAR TIMING LUZ Y SONIDO Y ARTISTAS	SALA A	LUZ/MANAGER	RECORDAR CONVOCATORIA	P2/P1
	REPASAR TIMING CON AUDIOVISUALES	SALA A	AUDIOVISUALES		P2
	FIN MONTAJE CATERING	SALA A	CATERING	CHEQUEO VISIBILIDAD MESAS	P3
	120 MESAS DE 8 COMENSALES	SALA A	CATERING		P3
	1 MESA DE 10 COMENSALES	SALA A	CATERING	CHEQUEO MESA PRESIDENCIAL	P3
18:45	DISTRIBUIR MATERIAL POR LAS MESAS	SALA A		MENÚS, PROGRAMA	P3
18:50	INICIO LIMPIEZA SALA	SALA A	LIMPIEZA	RESTOS MATERIAL A BACKSTAGE	P3
	AZAFATAS (10) EN RECEPCIÓN / REPASO PROGRAMA	RECEPCIÓN	AZAFATAS	MOSTRAR CAMERINOS	P2
	MAGOS (6) EN RECEPCIÓN / REPASAR PROGRAMA	RECEPCIÓN	MANAGER	MOSTRAR CAMERINOS	P1
19:30	FIN LIMPIEZA SALA	SALA A	LIMPIEZA	3 PERS. SE QUEDAN DE GUARDIA	P3
	AZAFATAS (5) A ACCESOS PALACIO	RECEPCIÓN	AZAFATAS	ENTREGAR LISTA INVITADOS	P2
	AZAFATAS (3) A GUARDARROPÍA	RECEPCIÓN	AZAFATAS		P2
	AZAFATAS (2) A SALA A	SALA A	AZAFATAS		P2

HORA	ACCIÓN	LUGAR	PROVEEDORES	OBSERVACIONES	RESP.
19:40	TODO LISTO			SÓLO LOS TÉCNICOS EN SALA	P2
	MÚSICA AMBIENTE E ILUMINACIÓN CÁLIDA	SALA A	LUZ Y SONIDO		P2
20:00	LLEGADA PROGRESIVA INVITADOS	RECEPCIÓN	CLIENTE	LLEGAN EN AUTOCARES	P2
	IDENTIFICACIÓN, GUARDARROPÍA Y GUÍA A SALA	RECEPCIÓN	AZAFATAS		P2
	CAMAREROS SIRVEN COCKTAIL BIENVENIDA	SALA A	CATERING		P3
20:15	INICIO APERITIVO	SALA A	CATERING		P3
	CENA ARTISTAS	SALA B	CATERING		P1
20:30	2 AZAFATAS SUBEN A SALA	SALA A	AZAFATAS		P2
20:45	AZAFATAS CONDUCEN A LA GENTE A LAS MESAS	SALA A	AZAFATAS		P2
	FIN APERITIVO	SALA A	CATERING	DESMONTAR SIN RUIDO	P3
21:00	INICIO CENA	SALA A	CATERING		P3
21:15	CENA EQUIPO PRODUCCIÓN Y AZAFATAS	SALA B	CATERING	P3 Y 3 AZAFATAS DE GUARDIA	P3
	MAGOS PREPARADOS	SALA B	MANAGER		P1
21:30	CON EL 2º PLATO SERVIDO ENTRAN MAGOS	SALA A	MANAGER	MAGIA DE CERCA POR MESAS	P1
22:15	SERVICIO CAFÉS Y LICORES	SALA A	CATERING		P3
	LOS MAGOS SE RETIRAN	SALA A	MANAGER	VAN AL CAMERINO	P1
22:30	INICIO PARLAMENTOS	SALA A	LUZ Y SONIDO	MICRO INALÁMBRICO (AZAFATA)	P2
			AUDIOVISUALES	VIDEO LISTO	P2
			CLIENTE	HABLA SÓLO EL PRESID.	P2
22:45	PROYECCIÓN AUDIOVISUAL	SALA A	AUDIOVISUALES	DURACIÓN 10'34"	P2
	BAJAR LUZ Y QUITAR MÚSICA AMBIENTE	SALA A	LUZ Y SONIDO		P2
	ORQUESTA PREPARADA	BACKSTAGE	MANAGER		P1
22:56	FIN VÍDEO	SALA A	AUDIOVISUALES	P2 AVISA A P1	P1
	ENTRADA ORQUESTA	SALA A	MANAGER		P1
	INICIO BAILE	SALA A	LUZ Y SONIDO		P1
	CAMAREROS SIRVEN COPAS POR LAS MESAS	SALA A	CATERING		P3
	CENA P3 Y 3 AZAFATAS	SALA B	CATERING		P3
23:45	AZAFATAS (5) PREPARADAS EN GUARDARROPÍA	RECEPCIÓN	AZAFATAS		P2
	AZAFATAS (5) PREPARAN REGALOS	RECEPCIÓN	AZAFATAS		P2/P3
1:00	FIN ORQUESTA	SALA A	MANAGER		P1
	SALIDA PROGRESIVA INVITADOS	RECEPCIÓN	AZAFATAS	CHEQUEO QUE NO QUEDA NADIE	P2
	ENTREGA REGALOS EN ACCESOS	RECEPCIÓN	AZAFATAS		P2
1:30	INICIO DESMONTAJES	SALA A/RECEPCIÓN	TODOS	OJO ORDEN CARGA CAMIONES	P3
	FIN CONVOCATORIA ARTISTAS		MANAGER	FELICITAR	P1
	FIN CONVOCATORIA AZAFATAS		MANAGER	FELICITAR	P2
4:00	FIN DESMONTAJES	SALA A/RECEPCIÓN	TODOS	CHEQUEAR	P3
	FIN CONVOCATORIA LUZ Y SON./DECOR/AUDIOV.			FELICITAR	P1/P2/P3
4:00	LLEGADA BRIGADA LIMPIEZA	SALA A/RECEPCIÓN	LIMPIEZA		P3
5:00	FIN LIMPIEZA	SALA A/RECEPCIÓN		CHEQUEAR	P3
	FIN CONVOCATORIA LIMPIEZA			FELICITAR	P3
5:30	FIN EVENTO				

11.4. GUIÓN DE REGIDURÍA

Cliente: Compañía de bebidas

Evento: convención de ventas

Lugar: salón principal Hotel Málaga (España)

Montaje: 30 de septiembre y 1 de octubre

Fecha acto: 2 de octubre

Nº asistentes: 100 pax

	HORA	ACCIÓN	PONENTE	LUZ	SONIDO	PANTALLA
1	10:29	INICIO SESIÓN PLENARIA		SHOW GOBO	R Stewart #6	LOGO CONVENCION NEGRO
2	10:30	VÍDEO PRES. LOGO 3D (V1)		NEGRO	VÍDEO	VÍDEO LOGO 3D
3		VÍDEO PRES. INICIO (V2)				VÍDEO CASABLANCA
4	10:31	1ª ENTRADA PRESENTADOR Introduce a JS	Present.	CAÑÓN	ATRIL	LOGO CONVENCION
5	10:35	Se dirige al atril APERTURA Y BIENVENIDA Presenta a 4 directivos	Sr. JS	ESCENARIO ATRIL CAÑÓN	ATRIL	LOGO CONVENCION
6	10:50	2ª ENTRADA PRESENTADOR Presenta la ponencia de AT	Present.	ESCENARIO ATRIL	ATRIL	LOGO CONVENCION
7	10:51	Se dirige al atril PRESENTACIÓN AT	Sra. AT	ESCENARIO ATRIL	ATRIL	GRÁFICOS AT (15)
8	11:30	3ª ENTRADA PRESENTADOR Presenta a FC	Present.	ESCENARIO ATRIL	ATRIL	LOGO CONVENCION
9	11:31	Se dirige al atril PRESENT:"EL GRUPO & EL MUNDO"	Sr. FC	ESCENARIO ATRIL	ATRIL	GRÁFICOS FC (15) NEGRO
10	12:00	VÍDEO DESCANSO (V3)		NEGRO	VÍDEO	VÍDEO DELICATES.
11	12:01	DESCANSO		LUZ SALA	Música cine #2 y #	LOGO CONVENCION
12	12:14	REINICIO SESIÓN VÍDEO FIN DESCANSO (V4)		NEGRO	VÍDEO	VÍDEO EASTWOOD
13	12:16	4ª ENTRADA PRESENTADOR Presenta a MA	Present.	ESCENARIO ATRIL	ATRIL	LOGO CONVENCION
14	12:17	Se dirige al atril ESTRATEGIA COMERCIAL	Sra. MA	ESCENARIO ATRIL	ATRIL	LOGO CONVE GRÁFICOS MA (3) LOGO CONVE
15	12:40	5ª ENTRADA PRESENTADOR Presenta a MB	Present.	ESCENARIO ATRIL	ATRIL	LOGO CONVE
16	12:41	Se dirige al atril PRESENTACIÓN PRODUCTO 1	Sra.MB	ESCENARIO ATRIL	ATRIL	GRÁFICOS MB (1-4) FOTOS MB (1-3) GRÁFICOS MB (5-12)

	HORA	ACCIÓN	PONENTE	LUZ	SONIDO	PANTALLA
17	12:48	VÍDEO1 MB (V5)		NEGRO	VÍDEO	VÍDEO CALLE
18		PRESENTACIÓN PROD. 1 (CONT)	Sra. MB	ATRIL	ATRIL	GRÁFICOS MB (13-15)
19		VÍDEO2 MB (V6)		NEGRO	VÍDEO	VÍDEO HOSTELERÍA
20		PRESENTACIÓN PROD.1 (CONT)	Sra. MB	ATRIL	ATRIL	GRÁFICO MB 16
21		VÍDEO3 MB (V7)		NEGRO	VÍDEO	VÍDEO VUELTA
22		PRESENTACIÓN PROD.1 (CONT)	Sra. MB	ATRIL	ATRIL	GRÁFICO MB 17
23		VÍDEO4 MB (V8)		NEGRO	VÍDEO	VÍDEO MAKING OFF
24		PRESENTACIÓN PROD. 1 (CONT)	Sra. MB	ATRIL	ATRIL	GRÁFICO MB 18
25		VÍDEO5 MB (V9)		NEGRO	VÍDEO	VÍDEO PUBLICIDAD
26		PRESENTACION PROD. 1 (CONT)	Sra. MB	ATRIL	ATRIL	GRÁFICO MB 19
27	13:30	VIDEO ALMUERZO (V10)		NEGRO	VÍDEO	VÍDEO INDIANA
28	13:31	SALIDA A ALMUERZO		LUZ SALA	R Stewart #6	LOGO CONVENCION
29	15:14	REINICIO CONVENCION		LUZ SALA	Queen #16	LOGO CONVENCION
30	15:15	VÍDEO FIN ALMUERZO (V11)		NEGRO	VÍDEO	VIDEO BAILANDO
31	15:16	6ª ENTRADA PRESENTADOR	Present.	CAÑÓN	ATRIL	LOGO CONVENCION
		Presenta a GM		ATRIL		
32	15:17	PRESENTACIÓN PROD.2		NEGRO		LOGO CONVENCION
33		VÍDEO1 GM (V12)			VÍDEO	VÍDEO MORPHING
		Se dirige al atril	Sr. GM	ATRIL	ATRIL	GRÁFICOS GM (1-6)
34		VÍDEO 2 GM (V13)		NEGRO	VIDEO	VÍDEO VALLA 1
35		PRESENTACIÓN PROD.2 (CONT)	Sr. GM	ATRIL	ATRIL	GRÁFICOS GM (7-10)
36		VÍDEO 3 GM (V14)		NEGRO	VIDEO	VÍDEO HOSTELERÍA
37		PRESENTACIÓN PROD. 2 (CONT)	Sr. GM	ATRIL	ATRIL	GRÁFICO GM 11
38		VÍDE 5 GM (V15)		NEGRO	VIDEO	VÍDEO PROMOCION
39		PRESENTACIÓN PROD. 2(CONT)	Sr. GM	ATRIL	ATRIL	GRÁFICOS GM (12-15)
40		VÍDEO 5 GM (V16)		NEGRO	VIDEO	VÍDEO NOCHE
41	16:15	7ª ENTRADA PRESENTADOR	Present.	ESCENARIO	ATRIL	LOGO CONVE
		Presentación final convención		ATRIL		
		Presenta Vídeo Institucional y Sr. JS				
42	16:16	VÍDEO INSTITUCIONAL (V17)		NEGRO	VÍDEO	VÍDEO INSTITUC.
		Se dirige al atril	Sr. JS			
43	16:20	DISCURSO CONCLUSIONES	Sr. JS	ESCENARIO	ATRIL	LOGO CONVENCION
		Introduce a RT		ATRIL		(no hay gráficos)
44	16:50	Se dirige al atril	Sr. RT	ESCENARIO	ATRIL	LOGO CONVENCION
		DISCURSO CLAUSURA		ATRIL	TRADUCTORES	(no hay gráficos)
		Introduce Vídeo Motivacional			(trad. consecutiva)	
45	17:05	VÍDEO MOTIVACIONAL (V18)		NEGRO	VÍDEO	VÍDEO EMOTIVO
46	17:10	8ª ENTRADA PRESENTADOR	Present.	ATRIL	ATRIL	LOGO CONVENCION
		Despedida y convocatoria cena				ANUNCIO CENA
47	17:11	FIN SESIÓN DE TRABAJO		LUZ SALA	Queen #17	LOGO CONVENCION

Esta edición actualizada se terminó de revisar
en Barcelona a 1 de Septiembre de 2019.