



## Uso de los Juegos Olímpicos para optimizar los beneficios del turismo

Laurence Chalip

Colección **Lecciones universitarias** | 7



**Centre d'Estudis Olímpics**  
Universitat Autònoma de Barcelona

Esta obra ha sido publicada como parte del proyecto educativo del Centro de Estudios Olímpicos (CEO-UAB), *Lecciones universitarias olímpicas*, promovido a través de la Cátedra Internacional de Olimpismo (CIO-UAB). El proyecto tiene como objetivo ofrecer acceso en línea a textos elaborados a expertos internacionales y dirigidos a estudiantes y profesores universitarios que tratan sobre las principales temáticas relacionadas con los Juegos Olímpicos.

Esta obra está sujeta a la licencia Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 2.5 España de Creative Commons. Eres libre de copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, siempre que se reconozca el autor y editor, no sea usada con finalidades comerciales o para generar una obra derivada de la misma.



Para citar este documento, puedes usar la referencia:

Chalip, Laurence (2010): *El uso de los Juegos Olímpicos para optimizar el turismo: lecciones universitarias olímpicas* [artículo en línea]. Barcelona : Centre d'Estudis Olímpics (UAB). Cátedra Internacional de Olimpismo (CIO-UAB). [Fecha de consulta: dd/mm/aa]  
<[http://ceo.uab.cat/pdf/chalip\\_spa.pdf](http://ceo.uab.cat/pdf/chalip_spa.pdf)>

© Del contenido, 2003 Laurence Chalip  
© De la edición, 2010 Centre d'Estudis Olímpics (CEO-UAB)

ISBN: 978-84-693-6173-3

# Sumario

1. El contexto económico del turismo olímpico .....	1
2. El legado .....	1
3. El turismo .....	3
4. La promoción .....	5
4.1 El reposicionamiento .....	6
4.1.1 El Programa de periodistas visitantes .....	7
4.1.2 Los programas de los medios de comunicación olímpicos .....	7
4.1.3 Los programas de relaciones con los patrocinadores .....	9
4.1.4 El seguimiento .....	9
4.2 El esfuerzo por lograr el mercado de congresos .....	10
4.3 La minimización de los efectos de diversión .....	11
4.4 La promoción de viajes antes y después de los Juegos .....	12
5. Los retos .....	14
6. Las implicaciones del trabajo futuro .....	16
Bibliografía .....	18
Lecturas complementarias .....	18
Sitios web relacionados .....	19



## 1. El contexto económico del turismo olímpico

Organizar unos Juegos Olímpicos supone una sustanciosa inversión tanto para el sector público como para el sector privado. Por ejemplo, en los diez años anteriores a los Juegos Olímpicos de Sydney, se estimó que la inversión pública total fue de A\$2,3 billones (de dólares australianos), mientras que la inversión privada fue de A\$1,2 billones. Para ampliar la perspectiva añadiremos que el promedio de inversión anual en el período de estos diez años es el equivalente a un 0,06% del PNB de Australia durante el mismo periodo.

La pregunta lógica que nos formulamos acerca de esta inversión es: “¿Cuál es el retorno de esta inversión?” Durante la preparación de los Juegos Olímpicos, se realizaron dos previsiones de impacto económico. La primera, elaborada durante la candidatura, utilizaba el modelado de entrada-salida (KPGM, 1993), y la segunda (dos años antes de los Juegos), estaba elaborada con el sistema de modelado CGE y con datos actualizados (Arthur Andersen & CREA, 1999). Los dos estudios generaron estimaciones que eran de una magnitud comparable. El estudio más reciente utilizado como modelo de prueba estándar estimaba que se habrían invertido A\$6,5 billones en el PNB de Australia entre 1994 y 2006 como consecuencia de la celebración de los Juegos. De este importe, se supone que A\$5,1 billones corresponden a Nueva Gales del Sur, el estado en que se celebraron los Juegos. Estas proyecciones representan un promedio de incremento anual en el PNB de Australia del 0,12% (entre 1994 y 2006) como consecuencia de la celebración de los Juegos. A pesar de que esta ganancia neta es solo un pequeño porcentaje del PNB oficial, es sustanciosa de todos modos. El retorno económico es una indicación clave del legado que unos Juegos Olímpicos pueden dejar para el país anfitrión; un legado que, como veremos, radicó sustancialmente en el impacto del turismo relacionado con los Juegos.

## 2. El legado

En el contexto del Movimiento Olímpico, el legado dejado por unos Juegos Olímpicos es vital. Durante la preparación de la presentación de la candidatura de Sydney, este factor se reconocía explícitamente en la planificación y la elaboración de los documentos de la candidatura. Como se afirmaba en uno de los documentos preliminares:

"Unos Juegos Olímpicos que se celebran con éxito y se gestionan financieramente de manera satisfactoria dejan un legado positivo para la ciudad anfitriona en términos de instalaciones y centros deportivos nuevos y mejorados; infraestructuras nuevas y mejoradas; aumento del reconocimiento internacional; aumento de la fama internacional; aumento del turismo; nuevas oportunidades de comercio, inversión y marketing; y aumento de la participación en el deporte."

(Sydney Olympic Games Review Committee, 1990:3)

Como deja claro la cita, el legado es el fruto resultante de muchos factores. Es interesante analizar que el desarrollo de las instalaciones deportivas es el elemento de legado que se cita más a menudo, tanto en el discurso popular como en los debates olímpicos. El enfoque centrado en las instalaciones tiene su origen en los primeros días del Movimiento Olímpico, cuando los Juegos tenían como objetivo estimular el desarrollo del deporte a través de la organización de actos deportivos. Las palabras de Coubertin sobre el tema se interpretaron ampliamente dentro del Movimiento Olímpico como una representación de los dogmas fundamentales del Olimpismo. Coubertin describió la centralidad en el desarrollo de instalaciones de este modo: "Parece que los riesgos de reformas [sociales] permanecen estériles a menos que podamos crear un centro de diversiones y espectáculos populares en el que los jóvenes hagan ejercicio, sea símbolo del fortalecimiento... y de las esperanzas de la nación." (Coubertin, 1918)

Sin embargo, desde una perspectiva económica contemporánea, las instalaciones deportivas puede que no sean un beneficio clave de los Juegos. En Barcelona, las instalaciones de baloncesto y de salto (natación) se tuvieron que desmontar porque estaban infrautilizadas. En Atlanta, la pista olímpica se desmanteló poco después de los Juegos. El estadio olímpico tuvo que convertirse en un estadio de baloncesto profesional si se quería que generara ingresos suficientes para sobrevivir, y las instalaciones de natación olímpica siguen haciendo todo lo posible para sufragar los gastos de su funcionamiento. En Sydney, se estimó que en los dos estadios principales construidos para los Juegos se tienen que celebrar unos 200 actos al año para cubrir gastos (más del doble de las reservas actuales). El alquiler de la piscina de natación olímpica es tan elevado que los campeonatos nacionales se celebraron en otra piscina de Sydney más barata.

Se ha comentado mucho que los Juegos pueden proporcionar un estímulo vital para el desarrollo urbano (Hughes, 1993). En el caso de Sydney, se materializaron bastantes proyectos arquitectónicos para celebrar los Juegos. Durante la preparación de los Juegos Olímpicos, se construyeron nuevas instalaciones deportivas; se mejoraron las instalaciones existentes; se construyeron nuevas vías de comunicación; se amplió el aeropuerto de Sydney y la capacidad hotelera de Sydney aumentó en un 25%. La ciudad de Sydney emprendió un ambicioso programa de embellecimiento que incluía la ampliación de las aceras, la instalación de nuevo mobiliario urbano, el aumento de las medidas de seguridad ciudadana (por ejemplo, cámaras de seguridad, iluminación), la ampliación y mejora de las zonas verdes y la adecuación de los accesos para minusválidos. El programa de embellecimiento empezó con un gasto de A\$1,5 millones en el ejercicio presupuestario 1994-1995, y aumentó cada año hasta A\$114,4 millones en el ejercicio presupuestario 1998-1999. Estas inversiones generaron bastante empleo y actividad económica. Sin embargo, esta actividad constituye una compresión en los pocos años preolímpicos del trabajo que se hubiera realizado en un período de tiempo más largo. Cuando terminó la construcción preolímpica y se sació la demanda del mercado, la actividad de construcciones no residenciales en Sydney disminuyó en un 18% en el ejercicio presupuestario de 1999-2000 y se prevé que se reducirán otro 13% en el ejercicio presupuestario de 2000-2001. A pesar de que el desarrollo urbano será ciertamente un legado de los Juegos, el boom y la quiebra del ciclo resultante en el sector de la construcción ha sido, como mucho, una bendición económica ambivalente.

### 3. El turismo

El estudio de las previsiones del impacto económico sugiere que el legado económico clave de la celebración de los Juegos Olímpicos en Sydney es el turismo que está previsto que atraigan los Juegos. El Tourism Forecasting Council (Consejo de Previsión del Turismo) (1998) de Australia estimó que los Juegos traerían a unos 1,6 millones de visitantes internacionales más a Australia en el período de ocho años entre 1997 y 2004. Este número representa a los visitantes que optarían por visitar Australia como consecuencia del aumento de la promoción y del perfil internacional que Australia consiguió gracias a la celebración de los Juegos Olímpicos. Cuando estas cifras se incorporaron a las previsiones de impacto económico mencionadas

anteriormente, se estimó que las visitas turísticas realizadas por los Juegos Olímpicos generarían más de A\$2,9 billones en exportaciones extranjeras en turismo adicionales. Así, el turismo representaba más del 44,6% del impacto económico previsto.

Lo que hace que este hecho sea tan sorprendente es que una revisión detallada de los informes olímpicos anteriores y de los estudios sobre los Juegos Olímpicos pone de manifiesto la escasa mención del impacto turístico. Sin embargo, existen varios estudios académicos realizados después de los Juegos Olímpicos de Los Angeles y Seúl que han intentado cuantificar el turismo generado como resultado de la celebración de unos Juegos Olímpicos. La estrategia de investigación más común ha sido tratar el número de visitantes como una serie de tiempo interrumpida y, a continuación, modelar el efecto de los Juegos utilizando técnicas econométricas. Así, Hyun (1990) estimó que la celebración de los Juegos Olímpicos en Seúl generaría aproximadamente unos 640.000 visitantes adicionales a largo plazo. Kang y Perdue (1994) estimaron que el número sería más cercano a un millón. Por otro lado, un estudio de los Juegos Olímpicos de Los Angeles sugiere que podrían haberse perdido visitas turísticas como consecuencia de la celebración de los Juegos en Los Angeles (Pyo, S. et al., 1988). Otro trabajo econométrico de Witt y Martin (1987) afirma que no habría ningún impacto discernible de los mega eventos sobre los flujos de turismo si otros factores ambientales (por ejemplo, niveles de ingresos, precios relativos) se mantienen constantes.

Existen varias explicaciones posibles para estos resultados contradictorios. Puede ser simplemente que las distintas condiciones sociales, económicas y políticas en distintos momentos y en distintos países influyan sobre los datos, ya sea escondiendo efectos reales o consiguiendo efectos muy distintos en casos distintos. Puede ser también que los Juegos sean demasiado breves para conseguir un impacto turístico a largo plazo. De hecho, el efecto a largo plazo es el que importa. Por ejemplo, en el caso de Australia, se calcula que los turistas que asistieron a los Juegos fueron solo un 7% del número total de visitas turísticas realizadas a Australia previstas entre 1997 y 2004 como consecuencia de la celebración de los Juegos Olímpicos en Sydney. Pero, ¿qué sucedería si el efecto fuera más efímero de lo previsto? Los Juegos consiguen una importante atención de los medios de comunicación, especialmente mientras se celebran y en el período inmediatamente anterior, pero no consiguen una atención internacional constante después de ese periodo. El estudio clásico de Ritchie y Smith



(1991) ilustra el problema. Ellos midieron la celebridad y atractivo de Calgary como destino en los mercados clave de Europa y los Estados Unidos antes, durante y después de los Juegos Olímpicos de invierno de 1988. Descubrieron un aumento sustancial en la celebridad y atractivo de Calgary durante los Juegos y en el periodo inmediatamente posterior. El aumento se mantuvo durante un corto periodo, pero disminuyó con el tiempo.

Lo que este trabajo sugiere es que los Juegos tienen una capacidad distintiva para mejorar la posición de la ciudad anfitriona (y del país) en los mercados internacionales, como mínimo a corto plazo. Por este motivo, el reto consiste en explotar la capacidad y conservarla. Para conseguir este objetivo, Australia lanzó una campaña coordinada para promocionar los Juegos Olímpicos a fin de aprovechar al máximo el impacto del turismo.

## 4. La promoción

La implementación de estrategias y tácticas para promocionar los Juegos a fin de impulsar el turismo es nueva. A pesar de que todas las ciudades y los países anfitriones siempre han invertido dinero para marketing turístico en campañas publicitarias relacionadas con los Juegos Olímpicos, ningún anfitrión había presentado nunca una estrategia de promoción coordinada. De hecho, el esfuerzo de promoción representa un desplazamiento de paradigma sutil pero significativo. El enfoque estándar ha consistido en examinar el impacto de eventos tales como los Juegos Olímpicos. Sin embargo, este enfoque trata el propio evento como la intervención. Sin embargo, la aplicación consciente de la promoción estratégica reconoce que el propio evento no es la intervención, sino una oportunidad para implementar tácticas determinadas que pueden impulsar y nutrir los impactos deseados.

Este desplazamiento de paradigma no ha pasado inadvertido. El esfuerzo de promoción de Sydney ha atrapado la imaginación del CIO. En una conferencia de prensa en Sydney antes de los Juegos, Michael Payne, el Director de Marketing del CIO, afirmó:

"Es fantástico constatar que el sector turístico se aprovecha plenamente de la oportunidad de celebrar los Juegos Olímpicos. Es la primera vez que una organización

turística nacional aprovecha la oportunidad de celebrar los Juegos antes de empezar los Juegos. Es ciertamente un modelo que espero que podamos utilizar en adelante."

Australian Tourist Commission (2000)

La promoción turística de los Juegos en Australia gira en torno a cuatro elementos estratégicos principales:

- (1) el reposicionamiento del país aprovechando los medios de comunicación,
- (2) la intensa búsqueda para lograr un lugar destacado en el negocio de los congresos,
- (3) la minimización del efecto de diversión de los Juegos y
- (4) la promoción de los viajes antes y después de los Juegos .

Cada estrategia requiere que se implementen una serie de tácticas de apoyo distintas. El resto de este artículo expone la implementación táctica de cada estrategia. Por último, se plantean los retos asociados con la promoción estratégica y el trabajo concluye con una consideración de las implicaciones para realizar un análisis económico de los efectos de los Juegos Olímpicos.

#### **4.1. El reposicionamiento**

Puesto que los Juegos Olímpicos generan interés en los medios de comunicación, rápidamente se decidió que debía hacerse lo posible para aprovechar este interés. Los responsables de marketing turístico australianos querían separar a Australia de la imagen de "Cocodrilo Dundee" con la que aún era percibida en muchos de los mercados internacionales. Deseaban proyectar una imagen de un país distinto y moderno con un talante único. La sofisticación tecnológica de los propios Juegos sería un medio para conseguir este fin. Sin embargo, de manera más significativa, se observó que los periodistas de todo el mundo consideraban a Australia como un lugar muy sugerente sobre el que podían escribir, especialmente porque los Juegos se celebrarían en Australia. Si se les podía ayudar a escribir artículos coherentes con la imagen que Australia desea proyectar, entonces el país podría reposicionarse en los mercados clave. Se implementaron tres tácticas clave al servicio de esta estrategia de reposicionamiento:

- (1) el Programa de periodistas visitantes
- (2) los programas para los medios de comunicación olímpicos y

(3) un programa de relaciones con los patrocinadores.

En el periodo posterior a los Juegos, se implementó una estrategia de seguimiento.

#### **4.1.1. El Programa de periodistas visitantes**

Desde 1989, la ATC, *Australian Tourist Commission* (Comisión de Turismo Australiano), puso en marcha un programa denominado "Programa de periodistas visitantes", conocido como el VJP (*"the Visiting Journalists Program"*). El presupuesto para dicho programa se aumentó con A\$12 millones durante el período de cuatro años entre 1996 y 2000 a fin de aprovechar el interés de los medios de comunicación por los Juegos Olímpicos. En el marco del programa, se invitó a periodistas de la prensa escrita y audiovisual de mercados clave de todo el mundo a visitar Australia para filmar o escribir acerca del país. La ATC trabajó con periodistas para ayudarles a identificar y documentar las historias. La ATC facilitó las introducciones necesarias y proporcionó información de fondo e imágenes (clips de fotografías o películas) para complementar el trabajo de los periodistas. Durante los dos años anteriores a los Juegos llegaban a Australia unos dos periodistas al día acogidos por este programa. La ATC estima (usando cálculos comparables) que Australia consiguió unos A\$2,3 billones en cobertura de los medios de comunicación en todo el mundo como resultado del programa.

#### **4.1.2. Los programas de los medios de comunicación olímpicos**

Además del gran interés conseguido antes de los Juegos, se reconoció que Australia, y concretamente Sydney, estarían inundadas de medios de comunicación durante los Juegos Olímpicos. Se estimó que habría unos 6.000 medios acreditados de prensa escrita y unos 12.000 técnicos y periodistas acreditados de medios audiovisuales. Estos medios se concentrarían especialmente en el deporte olímpico, pero quizás buscarían imágenes o localizaciones atractivas para redondear sus historias. Con este fin, la ATC trabajó con la SOBO, la Sydney Olympic Broadcasting Organisation (Organización de retransmisión olímpica de Sydney) para proporcionar ideas, hechos y "postales" de vídeo que utilizarían las cadenas de retransmisión de los Juegos. No existen cifras para indicar el índice de aprovechamiento de estos elementos por parte de los medios de comunicación olímpicos acreditados.

Sin embargo, había un grupo que fue considerado incluso más importante (desde el punto de vista del turismo) que los medios acreditados: los medios no acreditados. Se estimó que más de 15.000 medios no acreditados llegarían a Sydney durante los Juegos. Como sus homólogos acreditados, llevarían a sus casas historias con sus organizaciones de medios, pero no tendrían el mismo acceso a los atletas, instalaciones de competición y centros de medios que tendrían los medios acreditados. La ATC, después de observar los Juegos de Atlanta, estaba convencida de que estos periodistas solían escribir historias especialmente acerca de la ciudad y el país anfitrión, y que la falta de instalaciones y apoyo facilitado para ellos les impulsaría a escribir historias negativas.

Para contrarrestar esta posibilidad, la ATC formó una asociación conjuntamente con otras agencias gubernamentales (federales, regionales y locales) para crear un centro de medios específico para los medios no acreditados. El centro estaba ubicado en Darling Harbour, cerca del centro de la ciudad y de varias instalaciones olímpicas. Estuvo abierto 15 horas y media cada día durante los Juegos, con salas de reuniones, sala de conferencias de prensa, acceso a Internet y apoyo documental. Si bien aún no está disponible la documentación de los datos sobre el impacto que el Centro de medios de Sydney ejerció en las comunicaciones elaboradas por los medios de comunicación internacionales, el centro estuvo ocupado durante todos los Juegos y las encuestas de los usuarios sugieren un alto grado de satisfacción.

El período correspondiente a los días de los Juegos Olímpicos no era la única oportunidad para estimular y trabajar con los medios de comunicación. El Relevé de la antorcha proporcionaba otra oportunidad. En un principio, se pensó que la antorcha atraería básicamente el interés de los medios locales. Sin embargo, también se reconoció que las innovaciones y las imágenes visuales interesantes podían atraer a los medios de comunicación internacionales. Se solicitó a cada estado que identificara y explotara sus imágenes más interesantes. De este modo, la antorcha empezó su andadura por Australia en el centro del país, en Uluru (Ayre's Rock), el monolito más grande del mundo y un icono australiano. La antorcha se llevó bajo el agua (un escenario olímpico por excelencia) en los Great Barrier Reef (otro icono turístico australiano) y se filmaron los fuegos en las cañas de azúcar para acompañar a los relevos en las zonas de Queensland (el estado justo en el norte de Nueva Gales del Sur).

#### 4.1.3. Los programas de relaciones con los patrocinadores

Pronto se reconoció que los patrocinadores olímpicos tendrían que hacer sustanciales compras de medios en los mercados clave para promocionar sus inversiones de patrocinio. Las campañas de los patrocinadores en los medios tenían que destacar el hecho de que eran patrocinadores olímpicos. Puesto que los Juegos se celebrarían en Australia, entonces el país, así como los símbolos olímpicos, se convirtieron en una asociación útil para vender. Tomemos, por ejemplo, el modo en que American Express eclipsó a Visa durante los Juegos Olímpicos de Barcelona. Durante los Juegos, American Express lanzó anuncios que mostraban a clientes satisfechos de American Express que utilizaban sus tarjetas para comprar en Barcelona. La asociación con la ciudad fue suficiente para generar una oportunidad de eclipse. Cuando ganó la candidatura de Sydney, los patrocinadores estaban listos para estudiar maneras de vincularse no solamente a los Juegos, sino también a la ciudad y al país anfitrión.

Varios patrocinadores unieron sus esfuerzos con los de la ATC para realizar publicidad conjunta e incluir imágenes de Sydney y de Australia en los anuncios. Por ejemplo, solo Visa generó un gasto relevante en el destino de más de A\$30 millones en los mercados clave (incluidos los Estados Unidos, Canadá, Europa, Nueva Zelanda y Asia). Además, prepararon promociones (por ejemplo, libretas de depósitos comerciales, programas de remuneraciones) usando imágenes y premios australianos. De un modo similar, Kodak lanzó promociones en los Estados Unidos con imágenes de Australia para promover su nueva línea de películas y cámaras. McDonalds trabajó con la ATC para lanzar una campaña dentro de sus establecimientos en Nueva Zelanda (un mercado turístico esencial para Australia). Air New Zealand y Ansett Australia también realizaron campañas conjuntas. La ATC estima que se generaron unos A\$169 millones en publicidad a través de acuerdos cooperativos con los patrocinadores.

#### 4.1.4. El seguimiento

En el periodo postolímpico, el reto primordial fue aprovechar lo que se ganó como resultado de la celebración de los Juegos Olímpicos. Para determinar los efectos de la estrategia de reposicionamiento, la ATC ha realizado una auditoría de marca en los mercados internacionales clave. La auditoría consiste en entrevistas cara a cara que valoran los

conocimientos sobre Australia de los entrevistados, las percepciones que tienen de Australia y la intención de visitar Australia. Para determinar la influencia que los medios pueden haber tenido durante los Juegos, la encuesta incluye preguntas acerca de los Juegos Olímpicos.

Los datos resultantes se utilizan para elaborar la nueva publicidad y campañas de relaciones públicas. Además de la continuidad del VJP, la ATC planea lanzar más de 90 campañas de publicidad táctica conjunta con más de 200 socios del sector para promover vacaciones en Australia. El gasto total (ATC más los socios del sector) será de más de A\$45 millones. La ATC también ha promovido una campaña de marketing directo por valor de A\$6 millones que incluye la remodelación del sitio web de la ATC.

#### **4.2. Esfuerzo para lograr el mercado de congresos**

Se estimó que los medios extensivos generados a través de la campaña de reposicionamiento convertirían a Australia en un destino más atractivo para los turistas internacionales. Sin embargo, entre los mercados turísticos, uno se consideraba clave: los congresos. Aunque el mercado de congresos es un pequeño porcentaje del mercado turístico total, los análisis de los organizadores de congresos en Australia sugieren que los asistentes a congresos constituyen un mercado de alto poder adquisitivo que genera diariamente un gasto siete veces superior al de los turistas de ocio. Así, el negocio de los congresos se convirtió en un objetivo independiente.

El mercado de congresos tiene dos peculiaridades que lo diferencian del mercado de turismo de ocio. En primer lugar, las organizaciones que planean la celebración de un congreso suelen anunciar el evento, e incluso solicitan ofertas. En segundo lugar, la decisión acerca del lugar dónde se celebrará el congreso está normalmente en manos de una persona o un grupo reducido de personas que tienen poder de decisión. Por consiguiente, entre las tácticas necesarias para conseguir congresos grandes y lucrativos se incluye la identificación de las oportunidades y, a continuación, conseguir la atención de las personas que toman las decisiones.

El mero hecho de que se concediera a Sydney la celebración de los Juegos Olímpicos ayudó a los destinos australianos a atraer la atención de las organizaciones de congresos. En los casos

en los que se necesitaba una presentación, se utilizaban las relaciones con los patrocinadores olímpicos para obtener la introducción necesaria. Cuando el comercializador de destinos había logrado la atención de un organizador de congresos, el hecho de que en Sydney se celebraran los Juegos Olímpicos constituyó una base útil para diferenciar el destino. Como afirmó el Director de la Sydney Convention and Visitors Bureau (la Oficina de visitantes y congresos de Sydney), "Les digo que si podemos alojar unos Juegos Olímpicos, podemos alojarlo todo."

El impacto fue significativo. En 1999, los analistas del sector clasificaron a Sydney como destino número uno en el mundo para la celebración de congresos. El efecto halo era sustancial, hecho que permitió que Melbourne se convirtiera en el destino número dos en la celebración de congresos. Desde el momento en que se eligió la candidatura, hasta el final de 1999, Sydney ganó 202 ofertas para celebrar congresos. Estas ofertas se tradujeron en 251.270 congresistas y más de 1,3 millones de noches de hotel. La estimación del valor económico en Sydney fue de A\$919,649,010.

Durante la preparación de los Juegos, se reconoció que se debían elaborar planes para después de los Juegos a fin de aprovechar la atención que Sydney había obtenido. A pesar de que las campañas publicitarias y de relaciones públicas continuaron en los mercados internacionales después de los Juegos, se comentó que una fuerte campaña de tipo "de boca en boca" sería más económica. Se reconoció que el negocio de los congresos sería un modo efectivo de aprovecharse del boca en boca en los mercados de alto poder adquisitivo. Durante la preparación de los Juegos, nació la campaña "Meet en Australia" ("Reuniros en Australia"). La ATC invirtió A\$5 millones para trabajar con empresas en Australia a fin de que animaran a sus filiales en el extranjero, sedes principales o socios comerciales para que celebraran su siguiente reunión, conferencia o congreso de la empresa en Australia. Aunque no se ha determinado aún la eficacia de la campaña, las pruebas anecdóticas sugieren que una serie de compañías han estado trabajando para celebrar las reuniones a Australia.

#### **4.3. Minimización de los efectos de diversión**

La experiencia de Los Angeles como anfitrión olímpico demostró claramente que unos Juegos Olímpicos podían disuadir a los visitantes. La suposición de que no habría alojamiento libre, las

pruebas estarían llenas y el transporte estaría abarrotado provocó que los visitantes potenciales buscaran un destino alternativo.

A principios de 1999, la ATC entrevistó a los operadores de viajes y a las agencias de viajes mayoristas en los principales mercados internacionales de Australia. Estas entrevistas confirmaron que muchos visitantes potenciales podrían preferir evitar ir a Australia durante el año olímpico, incluso, con la complicidad de las agencias de viajes. Los problemas básicos eran parecidos a los que se experimentaron en Los Angeles: los turistas internacionales pensarían que Australia estaría demasiado llena y demasiado ocupada para los visitantes no olímpicos.

Se acordó que se necesitaría una campaña que comunicara a los turistas, agencias de viajes y mayoristas de viajes que Australia estaba disponible para hacer negocios durante el año olímpico. Se percibió también que la campaña trataría los Juegos Olímpicos como algo positivo en lugar de algo que era mejor evitar. En otras palabras, el reto era sugerir a los mercados turísticos internacionales que Australia sería un lugar especialmente atractivo para visitar durante el año Olímpico. La campaña resultante reflejaba el compromiso de incluir este sentimiento mediante la preparación de imágenes e historias que sugerían que Australia sería alegre y atractiva durante el año 2000. El eslogan de la campaña fue: "Australia: Fun and Games" ("Australia: Diversión y Juegos").

No se puede determinar el grado de efectividad de la campaña, especialmente porque la mayoría de los estados australianos y algunos destinos regionales también llevaron a cabo campañas para atraer a los turistas durante el año olímpico. Sin embargo, los datos de los visitantes internacionales indican que Australia no sufrió una disminución de visitantes durante los meses previos a los Juegos (aunque la cuota de mercado de Sydney podría haber aumentado mientras la cuota de mercado de algunos otros destinos australianos podría haber disminuido.) Además, algunos visitantes comentan que el hecho de que los Juegos Olímpicos se celebraran en Australia fue de los motivos que los llevó a Australia, aunque no asistieron a los Juegos.

#### **4.4. Promoción de viajes antes y después de los Juegos**

Unos de los principales retos de los Juegos Olímpicos de Sydney era generar beneficios para todo el país, no solo para Sydney o Nueva Gales del Sur. El reto consistía en conseguir que los



visitantes olímpicos viajaran más allá de Sydney para ver otras partes del país. Aunque esto era un elemento estratégico relativamente pequeño en comparación con los otros tres, es importante, desde el punto de vista político, diversificar el impacto y generar una dispersión más equitativa de los beneficios del turismo gracias a los Juegos.

El proveedor oficial de viajes interiores, Traveland, elaboró una serie de itinerarios que los visitantes olímpicos podrían comprar para viajar fuera de Sydney antes, durante o después de los Juegos. Aunque la compañía no divulgará las cifras de venta de esos viajes, los datos del sector y las declaraciones no oficiales de los ejecutivos de la compañía indican que en esta campaña concreta se perdió dinero.

Una de las características que complica los viajes olímpicos es que la mayoría de visitantes olímpicos no son viajeros libres e independientes. Cada Comité Olímpico Nacional (CON) elige una compañía de viajes en su país que venderá los billetes olímpicos y los viajes olímpicos asociados. Por consiguiente, la gran mayoría de visitantes olímpicos de cualquier país realizan las preparaciones de sus viajes a través de un único proveedor de viajes: el designado por el CON del país de origen. En muchos casos, estas compañías no tenían experiencia en la venta de viajes a Australia y no estaban familiarizadas con la infraestructura turística local.

Los comercializadores de destinos australianos se esforzaron para identificar las compañías de viajes en los mercados clave, y establecieron relaciones con ellas. Una vez establecida una relación, los comercializadores de destinos trabajaron con dichas compañías para incluir los destinos en los folletos de las compañías como opciones adicionales que los visitantes olímpicos podían comprar. Perth presenta un ejemplo ilustrativo. Por su situación en el lado opuesto del continente con relación a Sydney (a más de 4.000 km), los comercializadores de destinos en Perth temían que su ciudad no atrajera a los visitantes olímpicos. Además, temían que los Juegos Olímpicos alejaran a los visitantes que habrían visitado la ciudad si los Juegos no se hubieran celebrado. Sin embargo, la gente que viajaba a los Juegos Olímpicos desde Europa podía pasar a través de Perth en su camino hacia los Juegos. Así, Perth trabajó con compañías tales como SportsWorld (la compañía que anunciaba los Juegos Olímpicos en Gran Bretaña) para implementar una estrategia de "pasarela". De este modo, Perth se vendió en Europa, especialmente en Gran Bretaña, como el lugar que valía la pena visitar de camino de ida o

vuelta de los Juegos Olímpicos. No se han divulgado todavía los resultados de la incidencia de esta opción, pero los datos anecdóticos sugieren que el índice de contratación fue bajo.

Lo mismo sucedió con otras opciones de viajes antes y después de los Juegos. Cartan, la compañía responsable de la comercialización de los Juegos Olímpicos en los Estados Unidos, incluyó paquetes de viajes para antes y después de los Juegos en los folletos. Aunque esta compañía ha sido responsable de vender los viajes olímpicos en los Estados Unidos desde los años 1960, era la primera vez que incluía estas opciones. Ofrecían viajes a Uluru, Great Barrier Reef y Melbourne. Uno de los empleados de la compañía describió el índice de contratación de estas opciones como “bastante por debajo de las expectativas”.

## 5. Los retos

El fracaso aparente para promover los viajes antes y después de los Juegos ilustra claramente una de las facetas básicas de la promoción de los Juegos para el turismo. El objetivo no es el visitante de los Juegos; el objetivo es el visitante que podría estar interesado en ir a la ciudad o al país anfitrión porque alojará (o alojó) los Juegos. El reto es explotar la atención internacional conseguida gracias a los Juegos para crear una atención y un interés del mercado, y luego convertir esta atención y este interés en una visita. Al terminar los Juegos, deben elaborarse nuevas estrategias y tácticas para aprovechar lo ganado durante los años de preparación de los Juegos.

Como en la preparación de los Juegos, las actividades necesarias exigen que una serie de organizaciones coordinen sus esfuerzos. Muchas de las promociones descritas en este artículo se han presentado desde el punto de vista de una única organización: la Comisión de Turismo de Australia. Sin embargo, la promoción de unos Juegos Olímpicos, aunque tenga únicamente fines turísticos, no es una tarea que pueda emprender una sola organización de manera independiente. Si se desea conseguir una posición de mercado coherente, entonces los mensajes de marketing de las organizaciones que informen a los mercados de destino tienen que ser compatibles. Si se establecerán relaciones con proveedores de viajes, entonces deben crearse redes. Si habrá rendimientos de escala, se deberán formar alianzas.

El reto consiguiente es sincronizar y, a continuación, coordinar los distintos intereses, actividades y perspectivas de los distintos interesados. Dentro del gobierno, se incluyen las organizaciones públicas de turismo en un ámbito nacional, regional y local, así como las organizaciones que desean conseguir la organización de congresos. En el sector privado, se incluyen los proveedores de turismo, tales como las compañías aéreas, las asociaciones del sector de operadores de viajes y los proveedores de alojamiento. Dentro del Movimiento Olímpico, se incluyen las organizaciones deportivas y la familia olímpica. Otros interesados serían los patrocinadores, las agencias de desarrollo económico y los negocios locales.

En Australia, se crearon grupos de trabajo para que representantes de estos distintos sectores trabajaran en unidades de planificación estratégica. Se formaron redes entre los grupos de trabajo. Se facilitó el intercambio de información a través de conferencias y sesiones de trabajo con las industrias objetivo donde se comentaban las estrategias y las tácticas. No se han valorado los resultados de estos grupos de trabajo, pero en la mayoría de los casos los participantes se sintieron valiosos. Por consiguiente, casi todos decidieron continuar en el periodo posterior a los Juegos para proponer eventos a fin de coordinar otras iniciativas de impulso económico (no olímpicas).

Las distintas iniciativas de promoción realizadas durante los Juegos establecieron nuevas relaciones y generaron un importante aprendizaje por parte de los que tuvieron que formular o implementar las estrategias y tácticas asociadas. Las relaciones y el aprendizaje representan unos activos de capital importantes para aquellas organizaciones que los han obtenido. Sin embargo, la mayor parte del aprendizaje fue realizado por las personas asociadas directamente con la promoción de los Juegos. En muchos casos, estas personas trabajaban en unidades temporales de sus organizaciones (normalmente, una "unidad olímpica"), y luego fueron trasladados a otras posiciones o bien terminaron sus contratos poco después del gran acontecimiento. No se establecieron procedimientos para fijar el aprendizaje o las relaciones creadas para los Juegos. Por consiguiente, uno de los retos pendientes es identificar medios para convertir las relaciones individuales en organizacionales, y llevar el aprendizaje que se ha adquirido a las memorias organizacionales de las compañías australianas.

## 6. Las implicaciones del trabajo futuro

Se podría haber comentado que las actividades de promoción descritas en este trabajo han dejado un legado más allá del turismo que ha generado. El esfuerzo para crear nuevas redes e impulsar nuevas relaciones puede, en si mismo, generar una actividad económica significativa, una ventaja estratégica y/o un rendimiento de escala. Aunque se sabe que las relaciones y las alianzas generan una ventaja y una eficacia competitiva, sabemos muy poco de las maneras en que las redes generadas como consecuencia de la celebración de los Juegos Olímpicos afectan a las economías locales o nacionales. Ni tampoco entendemos la manera en que la lógica de la acción colectiva (Sandler, 1992) limita la magnitud, el alcance o el rango de redes y sus actividades de promoción asociadas. Ciertamente, es necesario realizar un análisis para identificar las consecuencias de las redes derivadas de los Juegos Olímpicos y, a continuación, explorar los límites de aquellos impactos impuestos como consecuencia de la acción colectiva.

Lo mismo podría decirse para el aprendizaje logrado como consecuencia de los Juegos. Se ha escrito mucho en la bibliografía existente acerca de las ventajas estratégicas que el aprendizaje puede proporcionar a las organizaciones. Sin embargo, en el caso de los Juegos Olímpicos, no está claro si el aprendizaje se conservará o se perderá cuando las personas que lo han generado abandonen las organizaciones. No sabemos aún cuánto valor se añade al negocio o al turismo como consecuencia del aprendizaje que se genera; tampoco sabemos cuánto se pierde si se permite que se conocimiento se pierda. Es necesario trabajar para crear un modelo y cuantificar los beneficios que se ganarán (o perderán) del aprendizaje resultante de la celebración de unos Juegos Olímpicos.

En Australia, la promoción de los Juegos Olímpicos fue catalizada por iniciativas realizadas en el sector público. Estas iniciativas fueron muy costosas. ¿La inversión del sector público generó una ganancia económica superior a lo que se podría haber obtenido con un mercado libre? No lo sabemos. Tampoco sabemos hasta qué punto la inversión pública constituyó una mera transferencia de ingresos de los contribuyentes a las grandes corporaciones de viajes y turismo. Aunque las estrategias y las tácticas descritas anteriormente tienen una atracción intuitiva, no se ha establecido ninguna razón económica fundamental para las inversiones públicas permitidas. ¿En qué nos basamos para suponer que la inversión pública en promoción turística conseguirá unos resultados económicos superiores a los que pueden obtenerse a

través del trabajo de las fuerzas de mercado competitivas? Si los mega eventos tales como los Juegos Olímpicos se tienen que aprovechar al máximo, tenemos que entender la base económica de las inversiones públicas en la promoción, y tenemos que valorar los resultados de las suposiciones en las que se fundamentan las inversiones.

## Bibliografía

Australian Tourist Commission (2000): nota de prensa, julio 2000.

Arthur Andersen & CREA (1999): Economic impact study of the Sydney 2000 Olympic Games. Sydney and Launceston: Arthur Anderson Consulting & Centre for Regional Economic Analysis (CREA), University of Tasmania.

Coubertin, Pierre de (1918, Diciembre 4): Carta. Gazette de Lausanne.

Hughes, H. (1993): Olympic tourism and urban regeneration, Festival management and event tourism, 1, p. 157-162.

Hyun, J. (1990): The Impact of the 1988 Seoul Olympics on inbound tourism to Korea, Study on tourism, p. 235-245.

Kang, Y.S. y R. Perdue (1994): Long-term impacts of a mega-event on international tourism to the host country: a conceptual model and the case of the 1988 Seoul Olympics, en M. Uysal (ed.), Global tourism behaviour. New York: International Business Press, p. 205-225.

KPMG (1993): Sydney Olympics 2000 economic impact study (Vols. 1-2). Sydney: KPMG.

Pyo, S. , R. Cook y R.L. Howell (1988): Summer Olympic tourist market: learning from the past, Tourism management, 9, p. 137-144.

Ritchie, J.R.B. y B.H. Smith (1991): The Impact of a mega-event on host region awareness: a longitudinal study, Journal of travel research, 3, 1, p. 3-10.

Sandler, T. (1992): Collective action: theory and applications. Ann Arbor: International Business Press.

Sydney Olympic Games Review Committee (1990): Report to the Premier of New South Wales. Sydney: Sydney Olympic Games Review Committee.

Tourism Forecasting Council (1998): The Olympic effect: a report on the potential tourism impacts of the Sydney 2000 Olympic Games. Canberra: Tourism Forecasting Council.

Witt, S.F. y C.A. Martin (1987): Measuring the impact of mega-events on tourism flows, en AIEST (ed.), The Role and impact of mega-events and attractions on regional and national tourism development. St. Gall: AIEST, p. 218-219.

## Lecturas complementarias

Bramwell, B. y B. Lane (eds.) (2000): Tourism collaboration and partnerships: politics, practice and sustainability. Clevedon: Channel View Publications.

Crossan, M.M. H.W. Lane y R.E. White (1999): An organizational learning framework: from intuition to institution, *Academy of management review*, 24, p. 522-537

Edwards. A. (1999): Reflective practice in sport management, *Sport management review*, 2, p. 67-81.

Grabner. G. (ed.) (1993): *The Embedded firm: on the socioeconomics of industrial networks*. London : Routledge.

Hiller, H.H. (1989): "Impact and image: the convergence of urban factors in preparing for the 1988 Calgary Winter Olympics", en G.J. Syme et al. (eds.): *The Planning and evaluation of hallmark events*. Aldershot: Avebury, p. 119-131.

Mules, T. (1998): Taxpayer subsidies for major sporting events, *Sport management review*, 1, p. 25-43.

Mules, T. y B. Faulkner (1996): An economic perspective on special events, *Tourism economics*, 2, p. 107-117.

## Sitios web relacionados

Australian Tourist Commission  
<http://www.atc.net.au/>

Gamesinfo.com.au  
<http://www.gamesinfo.com.au/>

Kodak: 2000 Olympic Games  
<http://www.kodak.com/US/en/corp/sydneyOlympics/index2.shtml>

McDonalds: Olympic sponsorship history  
<http://www.mcdonalds.com/countries/usa/sports/olympics/sponsor/history.html>

Tourism Forecasting Council  
[http://www.industry.gov.au/content/controlfiles/display\\_details.cfm?ObjectID=80E72BA6-3584-4DAD-B55780EF35713968](http://www.industry.gov.au/content/controlfiles/display_details.cfm?ObjectID=80E72BA6-3584-4DAD-B55780EF35713968)

Sydney Convention and Visitors Bureau  
<http://www.scvb.com.au/index.asp>

VISA Olympic sponsorship  
<http://international.visa.com/av/sponsorships/olympics/main.jsp>

## Uso de los Juegos Olímpicos para optimizar los beneficios del turismo

Alojar unos Juegos Olímpicos es una empresa cara. Su valor depende del legado que dejen los Juegos. El turismo representa un elemento clave del legado de los Juegos. Experiencias recientes de celebración de Juegos sugieren que los efectos del turismo pueden optimizarse si los organizadores de los Juegos y las organizaciones de turismo local trabajan conjuntamente para obtener el máximo rendimiento del turismo. Una estrategia clave para la optimización de los beneficios del turismo, que aumentan con la exposición a los medios a la que se someten el país y la ciudad anfitriona, es trabajar con los medios de comunicación y los patrocinadores aprovechando su interés por la celebración de unos Juegos Olímpicos. El reto clave de este esfuerzo es crear y mantener las alianzas estratégicas necesarias para planificar e implementar estrategias y tácticas de promoción. Un reto relacionado es conservar el vasto conocimiento aprendido como consecuencia del esfuerzo realizado con la promoción del turismo.

**Laurence Chalip**  
Griffith Universitat, Australia



Centre d'Estudis Olímpics  
Universitat Autònoma de Barcelona

Edifici N. 1a. planta  
08193 Bellaterra (Barcelona)  
Espanya

Phone +34 93 581 1992  
Fax +34 93 581 2139

<http://ceo.uab.cat>  
[ceoie@uab.cat](mailto:ceoie@uab.cat)

