



**Emma Cid**  
Directora de Corporate  
Octubre de 2013

Madrid 2020 - Y después  
del **relaxing cup of café  
con leche?**

# Lecciones aprendidas

Casi un mes después de la ceremonia  
de elección de la ciudad que acogerá  
los Juegos Olímpicos de 2020 analizamos,  
desde el punto de vista comunicativo, los  
principales errores de la candidatura de Madrid



## ■ Se ha puesto de manifiesto que la audiencia fundamental a la que había que convencer estaba en el exterior

Casi un mes después de la ceremonia de elección de la ciudad que acogerá los Juegos Olímpicos de 2020, y aunque todavía coleán los ecos de la presentación española y se han hecho todo tipo de análisis económicos y sociales, es el momento de ir más allá de la anécdota (a relaxing cup) y analizar, desde el punto de vista estrictamente comunicativo, las principales lecciones que se pueden extraer de la candidatura Madrid 2020, tanto por aprender de los errores, como por dimensionar el fracaso -Estambul se ha presentado seis veces como candidata y nunca ha ganado, Seúl se presentó solo una y ganó a la primera-

### 01

#### Definición del objetivo

Aunque en principio parece evidente que el objetivo era transmitir que Madrid era capaz de conseguir unas Olimpiadas, quizá lo más inteligente hubiese sido definir un objetivo alcanzable, como por ejemplo: transmitir que Madrid podría ser una gran candidata a ser una de las ciudades finalistas.

### 02

#### Selección de las audiencias

Mientras que la campaña de comunicación se centró fundamentalmente en España, en movilizar a los españoles en torno a un objetivo común, se ha puesto de manifiesto que la audiencia fundamental a la que había que convencer estaba en el exterior. La mayor parte de los recursos deberían ha-

berse dedicado a trabajar la imagen de una España lastrada por la crisis económica, los escándalos del dopaje, la corrupción y el paro.

### 03

#### Definición de la estrategia

La estrategia se planteó también más en clave interna que externa. El argumento de "tenemos el 80% de las instalaciones construidas" y las "Olimpiadas no son cuestión de dólares", es perfecto para convencer a una sociedad española que difícilmente apoyaría una candidatura que implicara el gasto de miles de millones; pero evidentemente, no era el argumento que querían escuchar los miembros del Comité Olímpico, sino la solvencia económica y la capacidad de hacer una gran inversión que garantizase el éxito de la convocatoria.

### 04

#### Selección de portavoces

Así como parece claro que la elección del Príncipe, de Juan Antonio Samaranch Jr. y de los deportistas fue adecuada, la selección de los portavoces políticos merecía, al menos, una reflexión. No sólo porque ninguno de los tres fuese capaz de expresarse en inglés con solvencia, sino porque cada uno de ellos debería de haber sido capaz de aportar un valor añadido a la presenta-

ción. España cuenta con numerosos referentes a nivel internacional que podrían haber dado mayor peso específico a la presentación.

### 05

#### Preparación de los discursos / puesta en escena

La primera norma para cualquier portavoz es ser natural, no tratar de aparentar lo que no es. Lo que nos lleva a plantear que quizá los políticos hubiesen estado más correctos hablando en español (muchos miembros de la delegación de Tokio hablaron en japonés) y más creíbles si no tratasen de forzar un entusiasmo que no se correspondía con el tono (austeridad, solvencia) del proyecto presentado.



## 06 Preparación de las respuestas

Otra de las claves de cualquier presentación es tener preparadas las respuestas a las posibles preguntas que se puedan plantear. En este aspecto, no se valoró correctamente la importancia de responder adecuadamente a las preguntas sobre dopaje. Todos los esfuerzos se centraron en la crisis, pero no se prepararon convenientemente los mensajes sobre el dopaje.

## 07 Filtración de los apoyos a los medios

La filtración de la intención de voto de cada uno de los miembros del COI a un medio de tirada nacional es otro de los grandes errores de la candidatura, no sólo por el malestar que generó en los miembros del Comité sino por dar por segura una victoria que, como se demostró, no estaba ni al alcance de la mano.

## 08 Gestión de las expectativas

Uno de los elementos más importantes en un proceso electoral es la capacidad de gestionar las expectativas de los votantes. Es necesario medir muy bien cómo se transmiten las expectativas, ya que mostrarse como perdedor, o transmitir un exceso de optimismo, puede llevar a la desmovili-

zación. Madrid 2020 no gestionó bien las expectativas. Los medios de comunicación, por su parte, quizá ávidos de buenas noticias, se volcaron desde la seguridad de que estaba ganado y transmitían euforia, un sentimiento que se contagió a la opinión pública que daba por hecho que se había conseguido.

La sensación de desamparo e incluso de engaño pudo haberse mitigado de haber manejado las expectativas con mayor mesura.

## 09 Plan B: Preparación de escenarios

En toda elección se puede ganar o perder, pero parece que la candidatura española sólo estaba preparada para ganar. De otra forma, no se explica la falta de reacción y la negación de lo sucedido de los miembros de la candidatura la noche de la elección y de los propios medios de comunicación que pasaron de los programas especiales a emitir películas sin solución de continuidad.

## 10 El día después

Cuando se produce una derrota es necesario abrir un periodo de reflexión para poder analizar qué falló, cuáles fueron los errores y evitar

que se produzcan de nuevo. Las explicaciones de lo sucedido las fueron dando los medios de comunicación, los expertos y los implicados a cuenta gotas. Rajoy, tras asegurar la noche de la elección que la derrota no iba a afectar a España, no ha vuelto a hablar del tema. Hubo que esperar cinco días para que la alcaldesa apareciese ante los medios y dijese que las razones del fracaso habría que preguntárselas al COI, y casi quince días para que Samaranch Jr. diese una explicación razonable de lo sucedido.

Es cierto que desde fuera, y una vez sucedido, resulta muy fácil juzgar y analizar los fallos, pero también es innegable que desde el ámbito comunicativo no se puede cerrar este episodio con la anécdota y sin poner de manifiesto que una comunicación más acertada, probablemente no hubiese conseguido que Madrid fuese la sede, pero sin duda hubiese contribuido a que la imagen de todo el proceso no hubiese sido tan lamentable.

