

Evaluación del proyecto de Madrid 2012 bajo un enfoque de mercado. Una exploración de posibilidades y mejoras*

RUTH MATEOS DE CABO

*Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF),
Universidad Complutense de Madrid*

RICARDO GIMENO NOGUÉS

Universidad Pontificia Comillas de Madrid

Resumen:

Desde que el 24 de abril de 1966 Madrid perdiera frente a Munich la votación para ser elegida como ciudad organizadora de los Juegos Olímpicos de 1972, la ciudad nunca había estado tan cerca de la organización de unas Olimpiadas.

A la hora de organizar unos Juegos Olímpicos no sólo hay que tener presente las infraestructuras y los equipamientos deportivos, sino que dicho acontecimiento puede utilizarse como una oportunidad para mejorar la calidad de vida y la imagen de la comunidad de cara al exterior.

En el presente trabajo se evalúa el proyecto olímpico presentado por Madrid al Comité Olímpico Internacional para ser elegida ciudad anfitriona de los Juegos Olímpicos de verano de 2012, bajo un enfoque de mercado que de cabida al objetivo del incremento de bienestar social a largo plazo de la comunidad.

Palabras clave:

Juegos Olímpicos, Madrid 2012, Enfoque de mercado, Marketing de ciudades.

Abstract:

Madrid has never been so close to the organization of the Olympic Games since April 24, 1966 when Madrid lose against Munich to organize the Olympic Games of 1972.

When organizing the Olympic Games, it is necessary to bear in mind not only infrastructures and sport venues, but also the opportunity for improving the quality of life and the community image abroad.

In the present work, the Madrid Olympic Project presented to the Olympic International Committee in order to be elected to host the 2012 Summer Olympic Games is evaluated using a market orientation that takes into account the citizens' long term social welfare.

Keywords:

Olympic Games, Madrid 2012, Market orientation, City Marketing

* Agradecimientos: A Berta Cerezuola del Centre d'Estudis Olímpics de la Universitat Autònoma de Barcelona por la ayuda e información aportada para el desarrollo del presente trabajo.

1. INTRODUCCIÓN

La organización de unos Juegos Olímpicos es posiblemente el acontecimiento más complejo, organizativa y económicamente, en el que se puede ver envuelto una ciudad. La organización de unos Juegos, si todo sale bien, puede suponer un gran empuje para una ciudad como fue el caso de Barcelona 1992 que logró la regeneración y revitalización de la ciudad. Pero también puede ser un completo fracaso económico como el caso de Montreal 1976, que sus ciudadanos todavía están pagando.

El 18 de mayo de 2004, Madrid logró ser seleccionada entre las cinco candidatas a la organización de los Juegos Olímpicos de verano de 2012, derrotando a Leipzig, La Habana, Río de Janeiro y Estambul. El primer paso en su camino hacia los juegos había sido la victoria frente a Sevilla al ser propuesta por el Comité Olímpico Español (COE) como ciudad solicitante ante el Comité Olímpico Internacional (COI). Como ciudad candidata, Madrid ha entrado en la fase definitiva, en la que competirá con París, Londres, Nueva York y Moscú por ser la ciudad organizadora de los Juegos Olímpicos de 2012. El éxito, no sólo en esta competición, sino en los propios Juegos de 2012, dependerá de su capacidad para planificar adecuadamente los retos financieros, organizativos y de gestión medioambiental que suponen unos Juegos Olímpicos de verano.

Pero además, dado que la organización de los Juegos Olímpicos se concibe como pilar fundamental en la transformación que desde el gobierno municipal se quiere dar a la ciudad, el éxito de los mismos requiere la adopción, por parte del proyecto Madrid 2012, de una orientación al mercado. La adopción de la orientación al mercado en la gestión de las ciudades, y en este caso de Madrid 2012, significa diseñar la ciudad para cubrir correctamente, no sólo las expectativas del COI, los visitantes al evento, la familia olímpica y los patrocinadores, sino para satisfacer también los intereses de sus ciudadanos y sus empresas y que estos se sientan satisfechos con su comunidad (Gold y Ward, 1994). Dicha orientación, es considerada como imprescindible por Gómez Rodríguez (2003) para basar el desarrollo de las ciudades en un contexto como el actual y en las economías avanzadas. Bajo ella, cobra especial relevancia la búsqueda de una mayor calidad de vida y de una mayor cohesión social.

Así pues, en el presente trabajo se realizará una evaluación del proyecto Madrid 2012 y del proceso de transformación urbana que éste supone, bajo una orientación de marketing social. Esta orientación supone un paso más a la hora de guiar los objetivos de dicho proyecto, que no solamente deben ir encaminados a conseguir una alta satisfacción inmediata de la familia olímpica y de los ciudadanos y empresas, sino como señala Kotler *et al.* (2000), deben buscar a largo plazo un alto grado de bienestar de la sociedad poniendo especial atención las consecuencias ecológicas y sociales.

Esta orientación de marketing social está además en consonancia con los objetivos del marketing de ciudades tan utilizado para la gestión urbana. Dicho aspecto social del marketing de ciudades queda patente en los trabajos de Van den Berg, van der Meer y Pool (1997) y Van den Berg, Braun y van der Meer (1998) quienes afirman que el éxito de la gestión metropolitana depende de su capacidad para organizarse¹, de la creación de

¹ La capacidad para organizarse es definida como *la capacidad para implicar a todos los actores afectados y, con su ayuda, generar ideas nuevas y desarrollar y ejecutar acciones diseñadas para responder a las transformaciones fundamentales y crear las condiciones para el desarrollo sostenible.*

redes estratégicas entre actores públicos y privados, del liderazgo en estas redes, y del apoyo político y social.

La estructura del artículo es la que sigue: En primer lugar se expone el impacto económico y social que la organización de los Juegos Olímpicos de 1992 tuvo en la ciudad de Barcelona, dado que supone la experiencia organizativa previa española si Madrid logra ser finalmente elegida. A continuación, se estudia el proceso de selección y evaluación establecido por parte del COI, así como del estado actual de la competición, poniendo énfasis en el informe presentado por el Comité Evaluador en junio de 2004 que ha llevado a Madrid a pasar el corte. Se pasa a analizar el proyecto de Madrid 2012 desde un enfoque de mercado, en cada uno de los temas del cuestionario, prestando especial atención a los aspectos presupuestarios, los programas de marketing olímpico, y temas medioambientales.

2. LA OLIMPIADA DE BARCELONA: LA EXPERIENCIA PREVIA DE ESPAÑA EN LA ORGANIZACIÓN DE UNOS JUEGOS OLÍMPICOS

Cuando el COI decidió conceder a Barcelona la organización de los Juegos Olímpicos en 1986, proporcionó a la ciudad una oportunidad única para su revitalización. El Comité Organizador de las Olimpiadas de Barcelona (COOB) trabajó sobre el concepto de realzar la ciudad usando las Olimpiadas como instrumento. El objetivo primordial de los Juegos fue revitalizar el puerto y conectarlo con el resto de la ciudad. También se buscó incrementar el número de viviendas y mejorar el transporte y los servicios. Barcelona quería además promover su imagen en el exterior y atraer la inversión extranjera, así como dotarse de las infraestructuras inmobiliarias que podían ayudarla a convertirse en una de las ciudades más atractivas para los negocios en la nueva Europa que se estaba configurando.

Hasta comienzo de los 80, Barcelona estuvo inmersa en una crisis económica prolongada. Esto condujo a un deterioro del corazón urbano y la creación de áreas periféricas empobrecidas. A partir de entonces se produce una presión intensa para proveer espacios abiertos, instalaciones e infraestructura. La apuesta olímpica tuvo lugar al mismo tiempo que la estrategia económica de la ciudad estaba cambiando de un pasado industrial al establecimiento de un centro financiero y de servicios a nivel Europeo (Moragas *et al.*, 1997).

La planificación que tuvo lugar en el proceso de organización de las Olimpiadas fue audaz. Los organizadores que trabajaron para la ciudad decidieron localizar los Juegos dentro del área central de Barcelona. Como resultado, no sólo se construyeron nuevas áreas residenciales y comerciales sino que también se revitalizaron un número importante de antiguos vecindarios. Se crearon 12 «Áreas de Nueva Centralidad» (Moragas *et al.*, 1997). La intención era identificar localizaciones intermedias que estuvieran alejadas de las zonas del centro de la ciudad pero que no estuvieran fuera de ésta. De los 12 sitios, fueron seleccionados cinco para el desarrollo Olímpico: Montjuic, Diagonal, Vall d'Hebron, Poble Nou y la Villa Olímpica, siendo estos dos últimos los que sufrieron un cambio más fuerte.

Originalmente, Poble Nou era un lugar industrial donde se encontraban lonjas, cuarteles del ejército, una cárcel de mujeres y playas que eran utilizadas como vertedero para residuos domésticos y aguas residuales industriales, pero los Juegos Olímpicos proporcionaron la oportunidad para limpiar el lugar. La Villa Olímpica después de los Juegos iba a ser considerada un vecindario más de la ciudad, perfectamente integrado en ella

(Newman y Thronley, 1996). Para conseguirlo, los organizadores quisieron hacer Poble Nou accesible al puerto y esto requirió la eliminación de 4 km de vías de tren que habían creado una barrera entre las playas y la ciudad. Al eliminarlas, la ciudad ganó 18 hectáreas de playa a lo largo del puerto y 50 hectáreas de espacio para aparcar (Moragas *et al.*, 1997). Después de los Juegos Olímpicos, el área del Poble Nou fue utilizado para viviendas, áreas comerciales, tiendas, oficinas y recreación. Todo ello respetando sobre el plan previamente diseñado por Ildefons Cerdá en el siglo XIX.

Los organizadores y el personal de administración de la ciudad intentaron utilizar la Villa Olímpica para ayudar a aliviar los graves problemas de vivienda que la ciudad estaba experimentando. Sin embargo, las realidades financieras de los Juegos y la presión para utilizar las viviendas como una oportunidad inmobiliaria llevaron a que finalmente las viviendas fueran vendidas en el mercado libre (Newman y Thronley, 1996).

A lo largo del proceso de puja por convertirse en ciudad anfitriona, Barcelona creó un concepto conocido como el Plan Económico y Social 2000. El objetivo explícito de Barcelona 2000 fue promover su ciudad junto con el objetivo combinado de desarrollo económico. El plan Barcelona 2000 fue evaluado en 1992 y las críticas que recibió estuvieron basadas en el lento progreso que se había hecho en el logro de objetivos sociales. El plan finalmente había excluido sus objetivos sociales y medioambientales, como lo demostró el destino de las unidades con las que se intentaba hacer frente al problema de la escasez de vivienda que tenía lugar por entonces en Barcelona (Hutton, 2001).

De acuerdo con el análisis de la Olimpiada de Barcelona realizado por Hutton (2001), se podría resumir en la Tabla 1 los principales logros conseguidos por Barcelona gracias a la organización de los Juegos Olímpicos.

Tabla 1

Olimpiadas de Barcelona 1992

Objetivo	Revitalización de la ciudad y del puerto
Localización de Instalaciones y Villa	Centro de la ciudad y puerto
Estructuras Administrativas y Políticas	Fuerte apoyo gubernamental, combina sector público y privado
Planificación física y social	Revitalización urbana y nuevos stocks de viviendas
Estrategia Financiera	Pública/Privada, Estímulo de la nueva inversión privada a lo largo del puerto.
Efectos Multiplicadores	Vivienda, servicios y puerto mejorados.

Fuente: Hutton (2001)

3. EL COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL Y EL PROCESO DE SELECCIÓN

La elección de la ciudad organizadora de los Juegos Olímpicos recae sobre el *Comité Olímpico Internacional* (COI), una organización internacional no gubernamental que «dirige, promueve y regula los Juegos Olímpicos modernos».

El proceso actual de selección de una ciudad para los Juegos Olímpicos comienza en el Comité Olímpico Nacional de cada país. La ciudad presentada por el CON debe remitir la documentación de candidatura al COI que es posteriormente evaluada por la Comisión de Evaluación del mismo. Esta Comisión evalúa cada ciudad usando las respuestas proporcionadas por las ciudades solicitantes a un *cuestionario* predefinido (COI, 2004a). En dicho cuestionario se incluyen diversas categorías que van desde aspectos financieros hasta temas medioambientales.

Las ciudades seleccionadas por el COI entre las solicitantes pasan a convertirse en candidatas. Debiendo aportar un nuevo dossier de documentación. El COI nombra un nuevo Comité Evaluador encargado de valorar la información aportada y visitar las ciudades candidatas. Una vez que dichos miembros han visitado todas las ciudades, se celebra una reunión del COI en la cual se escoge la ciudad mediante votación de todos sus miembros.

Elegida la ciudad anfitriona, el COI firma un acuerdo escrito con dicha ciudad y con el CON de su país. Este acuerdo especifica en detalle las obligaciones que incumben a ambas partes².

3.1. Los Juegos Olímpicos de 2012

El 15 de julio de 2003 los respectivos CON presentaron al COI nueve solicitudes para la organización de los Juegos Olímpicos del 2012: París, Madrid, Londres, Nueva York, Moscú, La Habana, Leipzig, Estambul y Río de Janeiro.

Madrid ganó ese derecho el 21 de enero de 2003, fecha en que el Comité Olímpico Español elige a Madrid como candidata en un proceso en el que venció a Sevilla. Este caso de rivalidad entre ciudades de un mismo país no es único. En el caso de Alemania, el 12 de abril de 2003 Leipzig derrota a Frankfurt, Hamburgo, Stuttgart y Dusseldorf. En el caso de Estados Unidos, se llegaron a presentar 8 pre-solicitudes. En tres etapas, se fueron eliminando las ciudades de Los Angeles, Cincinnati, Dallas y Tampa (26 de octubre de 2001), Washington y Houston (27 de agosto de 2002) y San Francisco (2 de noviembre de 2002).

Las ciudades solicitantes presentaron sus respuestas al cuestionario el 15 de enero de 2004. Un grupo de expertos evaluó por encargo del COI los once apartados de los cuestionarios que cada una de las ciudades aspirantes le remitieron para su consideración con el objetivo de dejar reducido a cinco el número de candidatas. A partir de dichas evaluaciones, hecha pública el 18 de mayo de 2004 (ver tabla 2), Madrid obtuvo una nota media de 8,3 frente a la favorita París con una nota de 8,5 y seguida por Londres con un 7,6. Nueva York recibió un 7,5 y Moscú un 6,5. Quedaron por tanto descartadas Leipzig, La Habana, Estambul y Río de Janeiro.

Las notas proporcionadas por el comité de expertos son el compendio de las recibidas en cada uno de los once apartados evaluados, aunque no todos los capítulos tienen la misma importancia. Las notas obtenidas por las aspirantes en cada apartado de acuerdo con el comité de expertos se presentan en la Tabla 2.

² International Olympic Committee, *Olympic Charter*, 4 julio, 2003, capítulo 5, artículo 37, pp. 62-64.
http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_122.pdf

Tabla 2
Puntuaciones de las ciudades pre-candidatas

Applicant Cities	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
París											
Leipzig											
New York											
Moscow											
Istanbul											
Havana											
London											
Madrid											
Rio de Janeiro											

	Apoyo gubernamental, aspectos legales y opinión pública	Infraestructuras Generales	Instalaciones deportivas	Villa Olímpica	Condiciones e impacto ambiental	Alojamiento	Transportes	Seguridad	Experiencia en organización deportiva	Financiación	Proyecto general y su legado
Importancia	2	5	4	4	2	5	3	3	2	3	3
París	7,2-8,0	6,8-7,8	6,7-8,0	6,8-8,3	6,6-8,6	10,0-10,0	6,5-8,0	7,3-8,3	7,6-9,0	6,0-8,0	8,0-9,0
Madrid	7,5-8,3	7,5-8,5	7,4-8,7	7,3-8,7	7,2-8,6	7,9- 8,4	7,5-9,0	6,4-7,4	6,0-7,4	6,0-8,0	8,0-9,0
Londres	6,5-7,2	5,3-7,0	5,2-7,1	5,5-8,0	7,2-8,6	10,0-10,0	4,8-6,7	6,7-7,7	4,8-6,8	6,0-8,0	6,0-8,0
Nueva York	6,2-7,1	5,3-7,0	6,2-7,7	5,3-7,7	5,0-7,6	10,0-10,0	4,5-6,7	6,3-7,2	6,2-8,0	5,0-7,5	5,0-8,0
Moscú	6,7-7,5	4,8-6,8	5,2-7,1	6,6-8,0	4,6-7,6	6,2- 7,4	4,1-6,2	5,2-6,4	4,6-7,0	4,4-7,2	5,0-7,0
Leipzig	7,2-8,0	4,0-5,5	5,2-7,1	6,3-8,2	7,4-9,0	5,2- 5,9	5,4-7,8	6,4-7,4	4,8-6,8	6,8-8,5	4,0-7,0
Rio de Janeiro	7,0-7,7	3,1-4,6	4,9-7,0	6,3-8,2	5,2-7,6	5,0- 5,6	3,6-5,7	3,9-4,8	5,0-7,0	3,8-6,7	4,0-6,0
Estambul	7,2-7,9	2,7-7,2	4,3-6,0	4,3-6,3	4,6-7,6	5,9- 6,5	3,4-5,1	3,4-4,6	3,4-6,0	4,2-7,2	3,0-5,0
La Habana	7,0-7,7	4,1-6,2	3,7-5,4	4,3-6,4	5,0-7,0	3,3- 4,1	2,7-4,8	3,0-4,0	3,0-5,6	3,8-5,4	2,0-4,0

Fuente: IOC Candidature Acceptance Working Group, 12 de marzo de 2004

Las cinco ciudades presentaron el 15 de noviembre la documentación final de cada una de las candidaturas en las que debían intentar mejorar los puntos débiles detectados por el comité de expertos. Un nuevo comité de evaluación (Tabla 3) estudia la documentación presentada y visita las respectivas ciudades candidatas. A Madrid le ha correspondido, en esta ocasión, ser la primera ciudad candidata visitada por el comité (del 3 al 6 de febrero de 2005), seguida por Londres (del 16 al 19 de febrero), Nueva York (del 21 al 24 de febrero), París (del 9 al 12 de marzo) y Moscú (del 14 al 17 de marzo).

Durante la visita a Madrid los miembros de la Comisión pidieron todo tipo de detalles del proyecto, siendo dos objetos de especial atención por su parte el capítulo medio-ambiental, la seguridad y la capacidad hotelera de la ciudad. De hecho los evaluadores solicitaron conocer «in situ» los hoteles de la ciudad, visita sorpresa que no estaba prevista en el recorrido oficial. De la candidatura lo que más les impresionó fue el apoyo popular e institucional hacia Madrid 2012. Después de la visita, los responsables políticos y deportivos del proyecto mostraron su confianza en la obtención de la una calificación muy alta.

La visita a París, principal rival de Madrid en el camino hacia el 2012, por su parte, estuvo salpicada de algunos problemas, aunque no por ello ha perdido su condición de favorita. Así, a la llegada a París de los inspectores del COI se produjeron manifestaciones en contra de la candidatura, lo que puso en entredicho la imagen de unidad polí-

Tabla 3

Comisión de evaluación

Presidente	Mrs Nawal EL MOUTAWAKEL (MAR)
Representantes del COI	Mrs Els van BREDÁ VRIESMAN (NED) Mr Paul HENDERSON (CAN) Mr Patrick JARVIS (CAN) Mr Mustapha LARFAOUI (ALG) Mr José Luis MARCO (ARG) Mr Ser Miang NG (SIN) Mr Sam RAMSAMY (RSA)
Expertos	Mr Simon BALDERSTONE (AUS) Mr Philippe BOVY (SUI) Mr Bob ELPHINSTON (AUS)
Visitas	— Madrid: del 3 al 6 de febrero de 2005 — Londres: del 16 al 19 de febrero de 2005 — Nueva York: del 21 al 24 de febrero de 2005 — París: del 9 al 12 de marzo de 2005 — Moscú: del 14 al 17 de marzo de 2005

Fuente: www.GamesBids.com

tica. Además la visita se vio en parte empañada por las huelgas y las convocatorias de trabajadores.

En mayo de 2005 se presentará al COI el informe del comité evaluador, y finalmente, el 6 de julio se reunirán en Singapur los miembros del COI para la elección final.

4. EL PROYECTO OLÍMPICO DE MADRID 2012

Las claves del modelo olímpico de Madrid³ se centran entorno a la concentración y proximidad de los juegos. Está previsto que se desarrollen en tres áreas principales el sector este, el eje central y el sector oeste, muy cercanas entre sí y al resto de la ciudad como se puede observar en la Figura 1.

En el **Sector Este** se localizan el Parque Olímpico y el Estadio de Atletismo donde tendrán lugar la ceremonia de apertura y clausura de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos. Se distinguen dos zonas principales:

- El *Parque Olímpico*: que comprende al Anillo Olímpico y la Villa Olímpica, se sitúa en una antigua explotación minera regenerada.
- El *recinto ferial* de IFEMA: que albergará el Centro Internacional de Radio y Televisión y el Centro Principal de Prensa. Además, en sus pabellones se celebrarán varias competiciones deportivas.

³ Respuestas de Madrid al Cuestionario del COI para las ciudades que deseen ser candidatas a la organización de los Juegos Olímpicos del año 2012

http://www.madrid2012.es/MAQUETA_COI.pdf

El **Sector Oeste** se localiza entre las grandes zonas verdes de la ciudad: Casa de Campo, Hipódromo y Club de Campo. Las actuaciones en esta zona consistirán en la adecuación de las instalaciones actuales y previstas para su uso en 5 deportes olímpicos. A menos de 10 Km. de las otras dos áreas Olímpicas, su conexión está prevista a través del transporte público y las vías principales de la ciudad.

El **Eje Central** se estructura en una línea vertical que recorre de norte a sur los espacios más representativos de la ciudad. En este eje tendrán lugar 4 deportes Olímpicos. Incluye en el sur un nuevo polo de desarrollo deportivo: el Parque Lineal del Manzanares al Sur, zona en la que se recuperará el entorno, fauna y flora autóctonos.

Subsedes: Las subsedes elegidas para el proyecto del 2012 han sido: Aranjuez para el remo y piragüismo, Palma de Mallorca para la vela, y Alicante, Barcelona, Córdoba y Málaga para las fases preliminares de fútbol.

4.1. Transporte

Madrid 2012 apuesta por unos Juegos «sin vehículo privado». Con este fin se habilitará en las carreteras y vías de acceso a las áreas olímpicas un carril olímpico para uso exclusivo y gratuito de las cerca de cien mil personas (30.000 periodistas, 11.000 deportistas, 6.500 oficiales, miles de voluntarios...) acreditadas. Este carril recorrerá las autovías M-30 y M-40, y dispondrá de un servicio de autobuses de hidrógeno, cuya flota se incorporará después al servicio de transporte público de la ciudad.

La cercanía a Barajas de la Villa Olímpica facilitará el acceso a las redes de tren de cercanías y alta velocidad. Los responsables de Madrid 2012 esperan que el uso de estos vehículos y la apuesta por el Metro no sólo multipliquen la oferta de transportes, sino que mejoren la nota en un punto débil: el respeto al medioambiente. La situación propuesta para cada uno de los medios de transporte se puede resumir como sigue:

El *Aeropuerto* está cercano a la Villa Olímpica y al Anillo Olímpico. Para el año 2012 la ampliación del aeropuerto permitirá duplicar su capacidad actual. Barajas estará además conectado con la red de tren de cercanías y con la red de Alta Velocidad.

El cuanto al *Tren*, para el 2012 está previsto que la red AVE crezca en más de 7.100 km. en toda España. Madrid podrá comunicarse con cualquier ciudad de España en menos de 4 horas, mediante los corredores Norte / noroeste, Norte / noreste, Andalucía y Levante-Mediterráneo. Madrid estará conectada con todas las subsedes de fútbol por tren de alta velocidad (Alicante, Córdoba, Málaga y Barcelona). Además, está prevista la creación de nuevas vías y estaciones de trenes de cercanías en las áreas y zonas de influencia del proyecto olímpico: Villa Olímpica y Anillo Olímpico (Sector Este), Manzanares Sur (Sector Central) y Barajas (Aeropuerto).

La red de *metro* de Madrid es la segunda más extensa de Europa. Para el 2012 se pondrán en marcha tres nuevas estaciones en el área Este, a través de la prolongación de la línea 7, en el Estadio de Madrid, la Villa Olímpica y Coslada.

La Red de *autobús* urbano de Madrid cuenta con aproximadamente 3.000 km de longitud lo que la convierte en la más larga de toda de Europa. Para el 2012 las áreas olímpicas estarán conectadas por autobuses ecológicos. Está previsto también continuar trabajando en la adaptación de toda la flota para el acceso de personas discapacitadas y se

generalizará, la utilización de energías alternativas, sustituyendo aquellos autobuses que utilizan gasoil por otros de hidrógeno, gas, etc.

Bicicleta: Todas las instalaciones olímpicas estarán unidas a través de una vía, el Anillo Verde Ciclista, de 60,7 km. de longitud, que unirá los grandes parques periféricos y cuñas verdes de la ciudad con las distintas zonas deportivas que está previsto que se complete en el 2006. Además, esta red de carriles bici se interconectará, por una parte, con las vías pecuarias que servirán como *Red de Cañadas Olímpicas* con un uso básicamente recreativo y deportivo y, por otra, con «una malla radial más pequeña que penetrará en la ciudad» y servirá para abrir la ciudad a la bicicleta.

El capítulo de Transporte del proyecto presentado por Madrid no solo es el mejor valorado por el COI entre todas las ciudades solicitantes, sino que refleja una especial preocupación por mejorar la calidad y el servicio que se da a los ciudadanos, sin olvidar el respeto por el medioambiente. Todo ello puede ser un gran legado de futuro del proyecto Madrid 2012, que debería materializarse con independencia de que Madrid consiga organizar los juegos o no.

4.2. Medio Ambiente

El informe de evaluación encargado por el COI señala la contaminación aérea y acústica de la ciudad de Madrid como el reto ambiental más importante. A pesar de que la puntuación obtenida en el impacto medioambiental del proyecto olímpico es bastante alta, la nota global se ve reducida por la puntuación no tan buena de las condiciones medioambientales actuales de ciudad de Madrid. Para hacer frente a este desafío, los responsables de la organización han propuesto, entre otras, una serie de actuaciones en el ámbito del desarrollo sostenible:

Plan de Sostenibilidad de los Juegos Olímpicos: Incluye un conjunto de medidas que aseguran unas condiciones ambientales adecuadas para el desarrollo de los Juegos Olímpico, se asientan en: una evaluación del impacto medioambiental del proyecto olímpico en su conjunto de acuerdo al del Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Ambiental (EMAS).

Plan de mejora de Zonas Verdes: El Ayuntamiento de Madrid pone en marcha un plan de mejora de zonas verdes de cara a la candidatura olímpica, así tres parques del sur de Madrid: San Isidro, Emperatriz María de Austria y Pradolongo, experimentarán en breve una importante transformación gracias a los proyectos de mejora diseñados.

Carta verde de Madrid 2012: En la búsqueda de unos Juegos Olímpicos orientados a la sostenibilidad, se identifican áreas de actuación prioritaria y en cada una de ellas un objetivo principal que será sometido a seguimiento público. Entre las medidas propuestas destacan las relacionadas con la reducción del ruido ambiental, la mejora de la calidad del aire, el fomento de un transporte sostenible, el ahorro y la eficiencia energética, modificación de hábitos de consumo insostenibles y el mantenimiento y la mejora de los recursos hídricos.

A modo de resumen, algunas de las principales medidas medioambientales que se contemplan en el proyecto Olímpico son:

- Selección de proveedores mediante un *índice de contribución medioambiental* que obligará a utilizar materiales ecológicos y valorará el uso de nuevas tecnologías más respetuosas con el medio ambiente.

- Reducción del consumo de agua con medidas como la implantación de elementos de fontanería y electrodomésticos de bajo consumo de agua, el reciclado de aguas grises y la utilización de aguas pluviales para riego y otros usos.
- Fomento de la eficiencia energética de las instalaciones olímpicas con diseños bioclimáticos adaptados a las condiciones locales de Madrid y la implantación de sistemas solares fotovoltaicos y cogeneradores termoeléctricos, así como sistemas de iluminación de bajo consumo para la reducción del gasto energético.
- Recogida selectiva y tratamiento de todos los residuos sólidos generados para su reciclado.
- Construcción de aparcamientos periféricos.

Puede observarse que la mayoría de las medidas medioambientales que se han propuesto van encaminadas a lograr que las nuevas instalaciones e infraestructuras sean respetuosas con el medioambiente. Por otra parte, las medidas encaminadas a solucionar el problema actual de contaminación aérea y acústica deberían ser más concretas. Como ejemplo de algunas actuaciones que se podrían adoptar en línea con las propuestas en la Decisión n.º 1600/2002/CE del Parlamento Europeo y del Consejo del 22 de julio de 2002 se podrían citar las siguientes:

Con respecto a la reducción en la *emisión de gases contaminantes*, sería necesario el establecimiento de medidas más eficaces de carácter normativo/fiscal para la sustitución de combustibles fósiles por otros renovables y de bajo contenido en carbono para la generación de electricidad y de agua caliente, y la renovación de los sistemas de calefacción.

En lo que se refiere al *tráfico*, junto con la necesidad de un mayor peso del transporte público, ha de buscarse una planificación urbanística y logística que tenga como objetivo la reducción de las necesidades de desplazamiento, haciendo posible los modos de desplazamiento a pie y en bicicleta.

Por último, para aliviar el problema de la *contaminación acústica* sería necesaria la creación y aplicación de instrumentos para mitigar el ruido del tráfico, por ejemplo favoreciendo los medios de transporte menos ruidosos, el uso de asfaltos que reduzcan el ruido de fricción de los neumáticos, establecimiento de sanciones, etc.

4.3. Experiencia en organización actividades deportivas

Otro de los puntos débiles que señala el informe del COI es la falta de experiencia en la organización de eventos deportivos. Para suplir esta deficiencia Madrid ha planificado un calendario de actividades a celebrar en el transcurso del 2004:

Madrid tiene una carencia ancestral de acontecimientos deportivos de categoría. Hay que remontarse a las finales de los mundiales de fútbol de España 82 y de baloncesto de España 86 para encontrar un acontecimiento deportivo celebrado en Madrid que haya logrado atraer la atención mundial. Dentro del esfuerzo por mejorar esta imagen se enmarca el Master Series de Tenis que se celebra en Madrid todos los meses de octubre.

Los otros acontecimientos que ha reunido Madrid, a pesar de ser campeonatos del mundo o similares (mundial femenino de volley-playa, campeonato del mundo de triatlón, copa del mundo de mountain-bike, campeonatos del mundo de karate) son

Tabla 4

Actividades deportivas año 2004

20 de noviembre	Copa del Mundo de Esgrima Madrid 2012-VII Trofeo Comunidad de Madrid Florete Jr.
16-24 de octubre	Tennis Master Series Madrid 2004
19 de septiembre	Copa del Mundo de Triatlón
4-26 de septiembre	Vuelta Ciclista a España
6 y 7 de agosto	Torneo Internacional de baloncesto Madrid 2012
17 de julio	Super Grand Prix de Atletismo Madrid 2004
20-26 de junio	Campeonato de la Unión Europea de Boxeo
28-30 de mayo	Torneo Preolímpico de Voleibol
27-30 de mayo	Torneo Internacional de Bádminton
22 y 23 de mayo	Copa del Mundo de Mountain Bike
7-9 de mayo	Gran Prix Madrid 2012-XXIII Trofeo Villa de Madrid de Sable
5-16 de mayo	Campeonato de Europa de Natación
6 y 7 de agosto	Torneo Internacional de baloncesto Madrid 2012
24-25 de abril	Torneo Internacional de Judo Sub-20
3-9/22-25 de abril	XXXV Trofeo SAR Princesa Sofía
19, 20 y 21 de marzo	Torneo Preolímpico de Lucha (femenino)
18-21 de marzo	Grand Prix de Saltos Comunidad de Madrid
Del 2 al 13 de Marzo	Torneo masculino Preolímpico de Hockey-Hierba
4-8 de febrero	Congreso Anual Confederación Europea de Béisbol y Federación Europea de Sófbol
9, 10 y 11 de enero	XXIX Torneo Internacional de España de balonmano III Memorial Domingo Bárcenas

Fuente: www.madrid2012.org

de menor importancia mediática y no logran la repercusión necesaria como para que el nombre de Madrid destaque en el campo de la organización de acontecimientos deportivos.

El esfuerzo hecho para la construcción de nuevas instalaciones deportivas de categoría tendrá el efecto de atraer estas competiciones, aún en el caso de que Madrid no sea finalmente elegida con los consiguientes efectos positivos que supone la organización de estos eventos.

La organización de actividades no deportivas tales como exposiciones internacionales, congresos científicos, ferias profesionales, etc, pueden resultar también muy positivos no sólo a la hora de ganar experiencia organizadora sino de cara a reforzar la imagen exterior que se ofrece de la ciudad.

4.4. Seguridad

La seguridad tampoco está entre los puntos fuertes de la candidatura de Madrid. A pesar de que Madrid cuenta con experiencias muy favorables en los aspectos de seguridad, como demuestra el reto que supuso la Cumbre de Paz de Madrid sobre Oriente

Medio de 1991 o las posteriores reuniones del Fondo Monetario Internacional y la Cumbre Medioambiental de la Unión Europea, el atentado del 11-M así como la falsa alarma de bomba en el estadio Santiago Bernabéu y el incendio de la Torre Windsor, ambas en pleno centro financiero y comercial de Madrid, han empañado su imagen como ciudad segura.

El Ministerio del Interior es el máximo responsable en temas de seguridad. El plan elaborado incluye la creación de una *Comisión Superior de Seguridad Olímpica*, siguiendo el modelo de Barcelona'92 que estará encargada de planificar, preparar, ejecutar, coordinar y dirigir la seguridad y que estará integrada por 17.505 Policías Nacionales, 11.500 Guardias Civiles, 6.000 miembros de las Fuerzas Armadas, 9.000 agentes de la Policía Municipal, así como fuerzas de protección civil (2.300 bomberos y 3.300 agentes de la Cruz Roja entre otros).

La seguridad se ha diseñado entorno a tres ejes:

1. La seguridad de las sedes, facilitada por la concentración de las instalaciones entorno a tres áreas.
2. Los sistemas informáticos, en especial la ubicación el ordenador central.
3. El transporte público. Con policías tanto en los trenes de la red de metro y cercanías.

Este último punto, está explicitado con objeto de atenuar la mala imagen que a la seguridad de la ciudad de Madrid ha proporcionado los terribles atentados del 11-M y que explican en gran medida la mala valoración obtenida por Madrid en este punto.

Un aspecto básico para garantizar el éxito y la seguridad de los Juegos sería que el plan de seguridad incorpore de forma efectiva la cooperación internacional y esté conducido por servicios de inteligencia e información eficaces que coordinen las acciones de los múltiples agentes participantes.

Asimismo, resultaría vital aprovechar la organización de los juegos como una oportunidad para proceder a la modernización de los cuerpos y fuerzas de seguridad del Estado y para la dotación de sistemas de tecnología punta que permitan garantizar no solo la seguridad personal de los asistentes a los Juegos, sino que queden como legado de los Juegos a los ciudadanos de Madrid.

4.5. Alojamientos/villas

La *Villa Olímpica* se sitúa a 600 metros del Anillo Olímpico y está conectada peatonalmente a través de un parque y un lago con las sedes deportivas del Anillo Olímpico. Su localización a 5 minutos del aeropuerto Madrid-Barajas y a 15 minutos del centro urbano, así como la conexión con la red de cercanías y metro permitirán el acceso directo a la Villa Olímpica sin necesidad de usar un vehículo propio.

El alojamiento de 17.500 atletas y oficiales se ha desarrollado en una superficie de 85 hectáreas, en edificios residenciales colectivos y unifamiliares, de baja densidad y altura variable. Una vez terminados los Juegos, las viviendas construidas (de 2.000 a 3.000) se incorporarán al parque de viviendas de la ciudad, siendo deseable que el destino final no sea el mercado libre, como sucedió en el caso de Barcelona, olvidando los objetivos sociales de las mismas.

La Villa Olímpica se complementará con las instalaciones y la actividad de un nuevo Campus Universitario de aproximadamente 10.000 alumnos. En él habrá recintos para el entrenamiento de los equipos olímpicos.

La Villa Olímpica y sus equipamientos estarán inmersos en un paisaje natural habitable. Tras los Juegos Olímpicos, los espacios libres se incorporarán al Nuevo Anillo Verde del Este, que permanecerá vinculado a la memoria de la celebración de los Juegos.

Las subseces de fútbol y vela dispondrán de Villas Auxiliares en sus proximidades, para los atletas participantes y sus oficiales, en recintos autónomos adecuadamente equipados.

Los representantes de los medios de comunicación dispondrán de una Villa de Medios para 5.000 personas situada en las áreas residenciales de nueva creación de la Ciudad Aeroportuaria y Parque de Valdebebas. Los extraoficiales, 800 aproximadamente, se alojarán en un edificio residencial anexo a la Villa Olímpica. El resto del colectivo se alojará en los hoteles disponibles. Los árbitros y jueces de las distintas disciplinas deportivas residirán en hoteles situados en las proximidades de sus respectivas sedes o en las residencias de los Campus Universitarios madrileños.

Uno de los puntos en los que Madrid debe convencer a la Comisión de Evaluación del COI de que ha mejorado es en el de las instalaciones hoteleras, aspecto en el que se encuentra claramente por detrás de París, Londres y Nueva York.

Tabla 5

Alojamientos previstos por categorías

Categoría	Radio de 10 kms. del centro de la ciudad		Radio de 11-50 kms. del centro de la ciudad		Total	
	Número de hoteles	Número de habitaciones	Número de hoteles	Número de habitaciones	Número de hoteles	Número de habitaciones
Hoteles de 4 y 5 estrellas	95	16.233	31	4.020	126	20.253
Hoteles de 3 estrellas	35	5.197	33	2.865	68	8.063
Hoteles de 2 estrellas	4	240	4	210	8	450
Hoteles de 1 estrella	6	164	7	148	13	312
Campus Universitario						
Apartamentos	7	697	1	383	8	1.080
Otros	41	331	6	103	47	434
Total	188	22.862	82	7.729	270	30.592

Fuente: Respuestas de Madrid al Cuestionario del COI

Para gestionar adecuadamente el incremento de la capacidad hotelera, sería conveniente realizar previsiones no sólo del número de visitantes durante la celebración de los Juegos Olímpicos, sino del potencial incremento posterior que la celebración de un evento de estas magnitudes conlleva. Esto permitirá combinar de la forma más adecuada para la ciudad la acomodación hotelera junto con otro tipo de alojamiento de carácter temporal como campings, colegios mayores, residencias privadas, apartamentos, etc.

Además, todas estas actuaciones deberían realizarse bajo consejo y supervisión de consultores líderes de la industria hotelera sobre todo para no dejar a la ciudad con un excedente innecesario de oferta lo que resultaría muy negativo en el futuro tanto para la ciudad como para la industria.

Tan importante como el incremento del número de plazas es la mejora de las instalaciones y servicios hoteleros dentro de cada categoría, especialmente en el segmento de negocios (cuatro y cinco estrellas).

Ante la desventaja de Madrid con respecto a París, Londres y Nueva York en capacidad hotelera, en el dossier entregado en la fase II de la candidatura se han detallado no sólo los hoteles existentes, sino los que están en fase de construcción, lo que supone aproximadamente unas 8.000 habitaciones adicionales. Se señala que con dichas previsiones y con las licencias concedidas hasta el año 2006 no es necesario construir ningún hotel expresamente y que para atender a las necesidades de la familia olímpica se emplearán exclusivamente hoteles de 5, 4, 3 y 2 estrellas, excluyéndose los hoteles de 1 estrella.

4.6. Presupuesto

El presupuesto para la financiación de actividades de la *Fase I-Solicitante* está estimado en casi seis millones de dólares. El presupuesto para la financiación de actividades de la *Fase II-Candidatura* es de 12,7 millones de dólares. La financiación de ambas fases de la candidatura está garantizada tanto por el compromiso de la Administración local (15%) a través de un *Plan de Subvenciones* como por el compromiso del patrocinio privado (85%) a través de un *Plan de Patrocinio* puesto en marcha en el año 2000 en el que participan 75 empresas de ámbito local y nacional.

En lo que se refiere a los juegos propiamente dichos, en caso de que finalmente fueran organizados por Madrid, las fuentes de ingresos previstos serían, por una parte los provenientes del COI, y el resto a partir de una fórmula mixta de participación pública (20%) y privada (80%), buscando siempre el equilibrio presupuestario. El desglose de estos ingresos es el que se presenta en la tabla 6.

El presupuesto de infraestructuras, que es independiente del de los juegos, será financiado en su totalidad por las administraciones públicas.

Es importante realizar evaluaciones del impacto económico tanto *ex-ante* como *ex-post* a la ocurrencia de los juegos, especialmente para evaluar y prevenir la potencial contracción económica posterior a la organización de los juegos. Es importante que las previsiones de impacto económico sean realistas pues autores como Mont y Leroux, (1994), y Spilling (1998) encuentran evidencias empíricas de que grandes eventos puntuales como unos juegos olímpicos, no tienen efectos posteriores duraderos ni en la actividad económica ni en el empleo. Por ejemplo, Botella (1996) señala que el final de los Juegos Olímpicos de Barcelona coincidió con el comienzo de una crisis económica a nivel nacional que se vio acentuada en la ciudad por el parón generalizado de nuevos proyectos, lo que acrecentó los problemas de reinserción en el mercado laboral de la plantilla de Barcelona'92.

Tabla 6
Presupuesto Madrid 2012

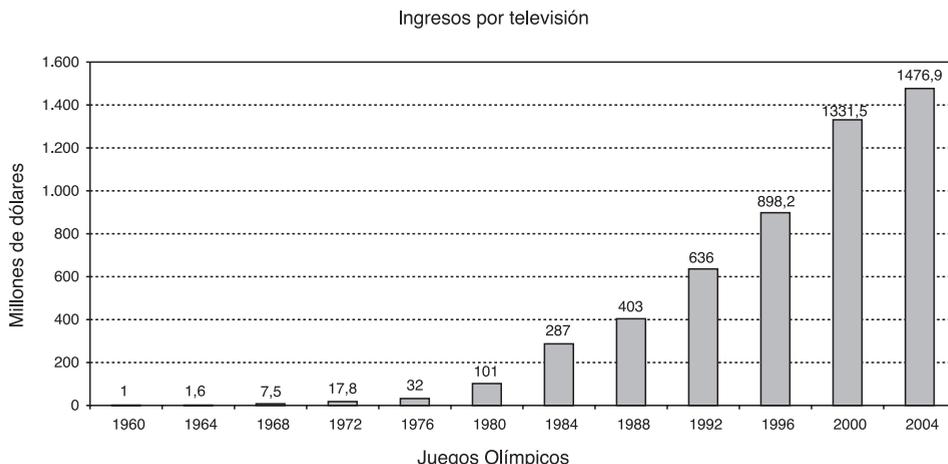
Ingresos	Millones de USD
Patrocinadores y Colaboradores Locales	205
Proveedores Oficiales	137
Subvenciones	158
Donaciones y Venta de Activos	
Donaciones	7
Venta de Activos	35
Venta de Localidades	
Competiciones	250
Ceremonias apertura / clausura	54
Ensayos ceremonia de apertura	18
Licencias	60
Numismática, Filatelia y Loterías	
Numismática y Filatelia	10
Loterías	7
Otros	
Alojamiento	10
Programa cultural	10
Patrocinio de la Villa Olímpica	9
<i>Rate Card</i>	18
Ingresos por intereses financieros	3
Patrocinio de Actividades U.E.	9
Total	1.000

Fuente: Respuestas de Madrid al Cuestionario del COI (2004)

4.7. Programas de marketing Olímpico

El COI se encarga de la coordinación de los programas y planes de marketing Olímpico con el fin de asegurar el futuro de Movimiento Olímpico y de los Juegos. En esta tarea un objetivo importante es el control y la limitación a la comercialización de los Juegos Olímpicos. El Movimiento Olímpico genera ingresos a través de cinco programas claves. El COI gestiona los *derechos de emisión televisiva* y el *programa de patrocinio internacional*. Los Comités Organizadores de cada Olimpiada por su parte, gestionan los contratos con *patrocinadores domésticos* y los *programas de licencia y ventas de localidades*.

La emisión de Juegos ha sido tradicionalmente la principal fuente de ingresos para la financiación de las Olimpiadas. El COI entrega regularmente al Comité Organizador de los Juegos Olímpicos (COJO), un 49% de los derechos de retransmisión televisiva, que son negociados por él, quedándose con un 51% para la financiación de los Comités Olímpicos Nacionales, las Federaciones Internacionales y la financiación de la propia Organización. En los juegos olímpicos de Atenas, los derechos televisivos han supuesto 1.476,9 millones de dólares, de los que 723,6 han ido a parar al Comité Organizador de Atenas 2004. Por su parte, el Comité Organizador de Atenas, gestionó los programas de



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del COI: *Marketing Fact File 2004*

Figura 2

Evolución de los ingresos por televisión

marketing doméstico, que incluyen patrocinio, venta de entradas y licencias, lo cual le ha aportado un ingreso estimado en 723 millones de dólares.

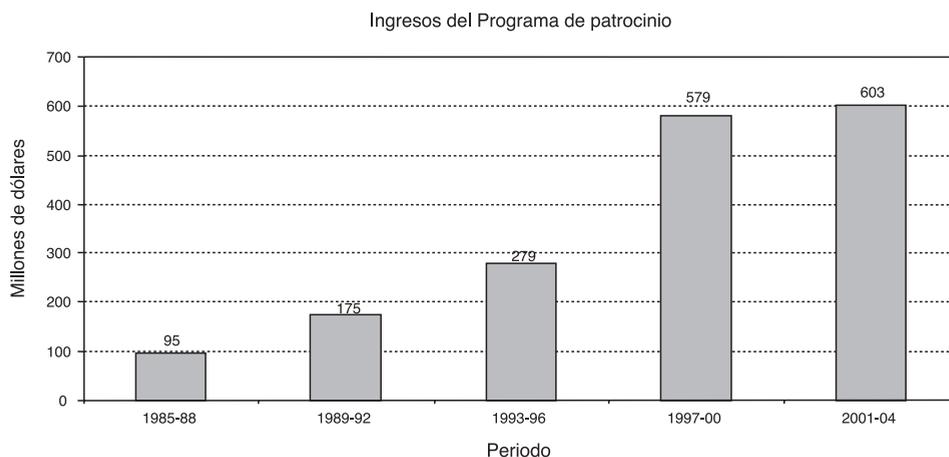
La segunda fuente de ingresos del COI son los patrocinadores. Actualmente en su V Programa de Patrocinio Internacional para el periodo 2001-2004 (conocido como *The Olympic Partners V: TOP V*) el COI cuenta con 11 patrocinadores. En dicho periodo, estos patrocinadores le han permitido ingresar al COI 603 millones de dólares, de los que aproximadamente un 30% van a parar al Comité Organizador de los Juegos Olímpicos.

Tabla 7

Patrocinadores COI

<i>TOP Partners</i> 2001-2004	Categoría de producto/servicio	Extensión del Contrato	País de origen
Coca-Cola	Bebidas de refresco (no alcohólicas)	2008	Estados Unidos
Atos Origin	Tecnologías de la Información	2008	Estados Unidos
John Hancock	Seguros de vida	2008	Estados Unidos
Kodak	Películas, fotografías e imágenes	2008	Estados Unidos
McDonald's	Servicios de venta de comida	2012	Estados Unidos
Panasonic	Equipos de Audio / TV / Video	2008	Japón
Samsung	Equipos de Comunicación <i>Wireless</i>	2008	Corea del Sur
Sports Illustrated	Periódicos / Revistas / Magazines	2004	Estados Unidos
Swatch	Cronómetros y Marcadores	2010	Estados Unidos
Visa International	Sistemas de Pagos	2012	Estados Unidos
Xerox	Suministros y publicación de documentos	2004	Estados Unidos

Fuente: COI: *Marketing Fact File 2004*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del COI: *Marketing Fact File 2004*

Figura 3

Evolución de los Ingresos del Programa de Patrocinio

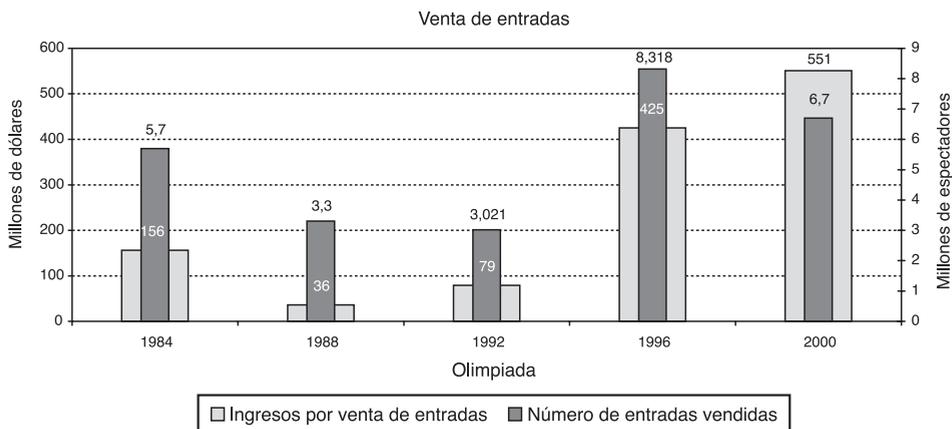
cos de Verano, y un 20% al Comité Organizador de los Juegos Olímpicos de Invierno, otro 40% se distribuye entre los 202 Comités Olímpicos Nacionales, y el 10% restante es para el COI.

El programa de venta de localidades es gestionado por el Comité Organizador de los Juegos bajo aprobación del Comité Ejecutivo del COI, el Comité Organizador se queda con el 95% de los ingresos generados por el programa y el 5% restante es entregado en concepto de derecho de propiedad al COI.

Las organizaciones de la familia olímpica también desarrollan programas de licencias a través de los cuales se cede el uso de imágenes, marcas o temas olímpicos a empresas que fabrican y comercializan productos relacionados con las olimpiadas. Estos programas son gestionados pro el Comité Organizador de los Juegos y el porcentaje estándar pagado por royalties oscila entre un 10 y un 15% del valor de las ventas.

Debido a la práctica creciente del marketing de guerrilla o emboscada⁴ y a la saturación publicitaria, la visibilidad de los patrocinadores olímpicos resulta vital para una campaña de comunicación exitosa. Por ello, las empresas están descubriendo nuevas formas de activar su inversión en patrocinio no solo a través de los medios tradicionales (publicidad en prensa, televisión, radio, exterior...) sino a través de nuevas formas de presentar su conexión con los juegos, tales como páginas *webs*, mecenazgos, subastas de artículos relacionados con los juegos, apariciones de atletas, expositores de productos, actividades culturales, parque lúdicos, etc. (Young, 1998). Como consecuencia, resulta evidente que el coste real de un patrocinio efectivo de los Juegos resulta mucho mayor que la cuota inicial pagada al COI o al Comité Organizador, es por ello que la organiza-

⁴ El marketing de emboscada se produce cuando una empresa no patrocinadora se anuncia utilizando imágenes relacionadas directa o indirectamente con las Olimpiadas sin tener derecho al uso de los logos o de los eventos olímpicos (Meenaghan, 1994).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del COI: *Marketing Fact File 2004*

Figura 4

Evolución de los ingresos por venta de entradas y del número de entradas vendidas

ción, a la hora de llegar a acuerdos con los patrocinadores debería intentar facilitar la puesta en escena de este tipo de actividades, dirigidas a activar su inversión promocional en los juegos olímpicos.

Además, como señala Johnston (1999) resulta aconsejable una definición precisa de las categorías de los patrocinadores y la limitación de su número con el objeto de evitar que se repitan situaciones como la de los Juegos de Atlanta en 1996 en los que hubo mucha congestión publicitaria en toda la ciudad tanto en el precinto olímpico como en las instalaciones deportivas.

4.8. Imagen de la marca Madrid

Como una necesidad clave para la carrera olímpica de Madrid, el Ayuntamiento de la ciudad ha puesto en marcha el plan estratégico de posicionamiento de la marca Madrid, dentro del plan operativo de turismo, dirigido a convertir la capital en un destino turístico internacional. La nueva estrategia publicitaria se pondrá en marcha en el primer trimestre del 2005 a través de promociones turísticas, campañas publicitarias, etc

En un primer paso, se realizará un estudio cualitativo a partir de una investigación sociológica internacional que tendrá como referencia la imagen actual de la ciudad. A partir de dicho estudio, se crearán líneas de actuación para paliar las posibles debilidades detectadas y determinar la esencia de la marca Madrid.

La marca de la ciudad resulta vital a fin de proyectar una imagen que busque algún elemento diferencial que destaque sus atractivos, al tiempo que añada un valor simbólico que refleje un estilo de vida. Tal como señala Amendola (2000), «una ciudad sin imagen es, también para el sentido común, una increíble paradoja, pues es a través de la imagen que la ciudad vive y encuentra a los hombres». Debido a ello, resulta necesaria una estrategia clara para crear esta nueva imagen de marca de Madrid, especialmente si se tiene en

cuenta que la imagen incorpora la visión de cómo se quiere la ciudad y sirve de guía para todo el proceso de planificación ciudadana (Gómez Rodríguez, 2003).

En este sentido, como señala Moragas *et al.* (1996) los organizadores de Barcelona'92 tuvieron muy claro la imagen que deseaban transmitir de España y de la ciudad de Barcelona en particular. En general, se deseaba presentar una España diversa, democrática, moderna y culta. En concreto, en concordancia con el llamado marketing de ciudades, se pretendió que Barcelona fuera percibida como una ciudad próspera, cosmopolita, preparada para el siglo XXI, pero también como una ciudad construida sobre largos siglos de historia. Así los responsables se preocuparon de que los juegos fueran tecnológicamente innovadores y bien organizados (además de cordiales y humanos), dejando de lado los estereotipos españoles de la impuntualidad, la pereza o la ineficiencia.

Especialmente conveniente para la construcción de la Marca Madrid son los esquemas de valores de la ciudadanía y sus intereses. Algunos de los valores que en el caso de Madrid podrían ser empleados para la construcción de dicha imagen son los siguientes:

La **Solidaridad**, que es un valor tan importante que puede llevar a una ciudad a derrotar a otra en su camino hacia la candidatura, así Hyman (2002) sugiere que Nueva York derrotó a San Francisco en la fase previa americana gracias al sentimiento solidario que surgió a raíz de la tragedia del ataque terrorista del 11 de septiembre de 2001.

La **Convivencia**, resaltando el hecho de que es una ciudad tradicionalmente acogedora, hospitalaria y abierta, en la que cualquier persona se siente al poco de llegar como si fuera un madrileño más.

El **Vitalismo**, preferible al uso de otras palabras que pueden tener connotaciones estereotipadas como ciudad festiva o ciudad apasionada. Además está última fue utilizada por los organizadores de Barcelona'92 en referencia a España. Mientras que la fiesta puede asociarse a consciente o inconscientemente a algunos estereotipos turísticos como los toros, la siesta, etc.

La **Modernidad**, presentándose ante el mundo como una de las capitales europeas más prósperas abierta a la actividad económica y a iniciativas culturales, deportivas, etc.

Para reforzar la imagen de apoyo popular e institucional de la candidatura y con el propósito de involucrar y comprometer a todos con el proyecto de Madrid 2012 se han realizado algunas iniciativas desde el Ayuntamiento de la ciudad.

Una iniciativa realizada en este sentido lo constituye el lanzamiento de la campaña municipal que con el objetivo de movilizar la ciudad en defensa del sueño olímpico ha plagado la ciudad de banderolas rojas con el emblema olímpico y el lema: «Preparados para ti» en español, inglés («*Ready for you*») y francés («*Prêts pour vous*»). Dicho lema esta presente también en las marquesinas de los autobuses, puesta de los comercios, en Ifema, en el Ayuntamiento, en la Puerta de Alcalá y el estadio Santiago Bernabéu. Si bien la campaña se basa fundamentalmente en el argumento racional de que Madrid es una de las ciudades más preparadas en cuanto a instalaciones y sedes (el 70% de las instalaciones ya están construidas). Quizá se eche de menos más elementos emocionales que diferencien la imagen de Madrid del resto de las candidatas.

Además, el alcalde de Madrid ha presentado una pulsera roja de apoyo a la candidatura olímpica a sólo 100 días para la elección de la ciudad. Con dicha iniciativa se pretende demostrar la ilusión colectiva por que Madrid sea elegida en Singapur lo que, en palabras del alcalde, ayuda a tener posibilidades, «ya que el COI sabrá que tenemos pa-

sión». Aunque la iniciativa ha buscado un objetivo claro, resulta poco probable que tenga influencia sobre la decisión del COI.

5. CONCLUSIONES

La celebración de unos Juegos Olímpicos supone una oportunidad única para la transformación y el relanzamiento de una ciudad. Una transformación tal que en unos pocos años puede conseguir incrementar la calidad de vida de la comunidad más de lo que normalmente se hubiese conseguido en decenios.

Con este fin el proyecto Madrid 2012 debe buscar no solo el éxito a la hora de ser elegida como anfitriona de los Juegos, sino también, de acuerdo con la orientación al mercado, la satisfacción de las necesidades que demandan sus ciudadanos y empresas, como son:

- Una mayor seguridad, mediante el refuerzo de las dotaciones de los cuerpos y fuerzas de seguridad así como la modernización y mejora de sus recursos tecnológicos.
- Aliviar la actual congestión de tráfico, otorgando un mayor peso al transporte público y realizando una adecuada planificación urbanística y logística.
- Reducir la contaminación sonora y del aire, aprovechando los Juegos como pretexto para la adopción prioritaria de las medidas medioambientales recomendadas por los organismos internacionales, como por ejemplo las relacionadas con el *Protocolo de Kyoto*.
- Aumentar el parque de viviendas, sobre todo las destinadas a usos sociales, a la vez que regenerar y recuperar zonas periféricas tradicionalmente deprimidas como San Blas o la zona sur del Manzanares.
- Crear empleo duradero, a partir del incremento en el turismo y las nuevas inversiones atraídas por la mejora de la imagen de la ciudad.
- Modernización general de las infraestructuras, equipamientos y servicios de la ciudad.

Todo ello contribuiría a que los Juegos Olímpicos logren la consecución de unos objetivos más de acorde con un enfoque de mercado en el que todos los agentes sociales implicados (ciudadanos, administraciones y empresas) obtengan beneficios a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- AMENDOLA, G. (2000): *La ciudad postmoderna*, Celeste Ediciones, Madrid.
- BOTELLA, M (1996): «Las claves del éxito de los juegos» en Moragas, M. y Botella, M. (Eds.) (1996): *Las claves del Éxito. Impactos sociales, deportivos económicos y comunicativos de Barcelona 92*, Centro de Estudios Olímpicos y del Deporte, Universidad Autónoma de Barcelona, pp. 21-51.
- BURTON, R. (2003): «Olympic Games Host City Marketing: An Exploration of Expectations and Outcomes», *Sport Marketing Quarterly*, vol. 12, n.º 1. pp. 37-47.
- CHALKLEY, B. y ESSEX, S. (1999): «Urban development through hosting international events: a history of the Olympic Games», *Planning Perspectives*, vol. 14, pp. 369-394.
- GOLD, J.R. y WARD, S.V. (eds.) (1994): *Place Promotion: The use of publicity and marketing to sell towns and regions*, John Wiley and Sons, Chichester, Reino Unido.

- GÓMEZ RODRÍGUEZ, P.M. (2003): «La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas: de la orientación al producto a la orientación al marketing», *Cuadernos de Gestión*: vol. 3, pp. 11-25.
- HYMAN, M. (2002): «A man, a plan, New York», *Business Week*, pp. 74-76.
- HUTTON, A. K. (2001): «The Olympic Games: Lessons for future Host Cities», tesis de la Universidad Dalhousie, Halifax, Nueva Escocia (Canadá).
- INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE (1992): *Manual for Cities bidding For the Olympic Games*. Lausana (Suiza). <http://www.olympic.org>
- INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE (2003): *Olympic Charter*, 4 julio, 2003. Lausana (Suiza). http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_122.pdf.
- INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE (2004a): *Report by the IOC candidature acceptance working group to the IOC executive board*, Lausana (Suiza). <http://www.olympic.org>
- INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE (2004b): *Marketing Fact File 2004*, Lausana (Suiza). <http://www.olympic.org>
- JOHNSTON, A. (1999): «Marketing and Sponsorship», en Cashman, R. y Hughes, A. (Eds.) (1999), *Staging the Olympics. The Event & its Impact*, University of New South Wales, Sydney (Australia), pp. 132-139.
- KOTLER, P.; CÁMARA, D., GRANDE, I. y CRUZ, I. (2000): *Dirección de Marketing. Edición del milenio*, Prentice-Hall, Madrid.
- MCINTOSH, M.J. (2000): «The Olympic Host City Bid Process: Facing Challenges and Making Changes» en Messing, M. y Müller, N. (Eds.) (2000): *Blickpunkt Olympia: Entdeckungen, Erkenntnisse, Impulse*, Agon-Sportverlag, Kassel (Alemania), pp. 312-321.
- MEENAGHAN, T. (1994): «Ambush marketing: Immoral or imaginative practice?», *Journal of Advertising Research*, Vol. 34, n.º 5, pp. 77-88.
- MORAGAS, M.; LINES M., y KIDD, B. (1997): *Olympic Villages: Hundred Years of Urban Planning and Shared Experiences*. International Olympic Committee. Lausana (Suiza).
- MORAGAS, M.; RIVENBURGH, N. y GARCÍA N. (1996): «Televisión y construcción de una identidad: La imagen de Barcelona 92 en las televisiones internacionales» en Moragas M. y Botella, M. (Eds.) (1996): *Las claves del Éxito. Impactos sociales, deportivos económicos y comunicativos de Barcelona 92*, Centro de Estudios Olímpicos y del Deporte, Universidad Autónoma de Barcelona, pp. 88-123.
- MOUNT, J. y LEROUX, C. (1994): *Assesing the Effects of a Landmark Event: a Retrospective Study of the Impact of the Olympic Games on the Calgary Business Sector*, Laurentian University, Ontario.
- NEWMAN P. y THRONLEY A. (1996): *Urban Planning in Europe*. Routledge. London.
- PREUSS, H. (2000): *The Economics of the Olympic Games, 1972-2000*, Walla Walla Press, PETERSHAM (Australia).
- SPILLING, O.R. (1998): «Beyond Intermezzo? On the long-term Industrial Impacts of mega-events: The case of Lillehammer 1994», *Festival Management and Event Tourism*, vol. 5, n.º 3, pp. 101-122.
- VAN DEN BERG, L., BRAUN, E. y VAN DER MEER, J. (1998): «Competitividad y cohesión» *Urban Studies*, vo. 40, n.º 10, pp. 1959-1978.
- VAN DEN BERG, L., VAN DER MEER, J. y POL, P.M.J. (1997): «Organising Capacity and Social Policies in European Cities» *Urban Studies*, vo. 40, n.º 10, pp. 1959-1978.
- YOUNG, S.A. (1998): «The “Olympic/media complex”: The Development and Relationships of Olympic Marketing», tesis de la Concordia University, Montreal, Québec (Canadá).