

Categoría: 05 - Comunicación en Situación de Crisis/ Chile

Caso: El antes y el después de Santiago 2023

Campaña: Santiago 2023

Departamento: Dirección de Comunicaciones y Comunidades

Persona responsable del plan de comunicación: Felipe Bianchi, Director de Comunicaciones Santiago 2023.

En mayo de 2023, Santiago 2023 estaba viviendo una grave crisis comunicacional que afectaba la imagen local e internacional de los futuros Juegos. Debido a esto se realizó una reestructuración en la Corporación XIX Juegos Panamericanos Santiago 2023, creándose la Dirección de Comunicaciones y Comunidades con amplias responsabilidades. A partir de ello se generó un nuevo plan comunicacional e informativo para revertir la situación y lograr que el evento mejorara su conocimiento de marca y alcanzara una mayor relevancia.

1. Diagnóstico

Debido a un plan de comunicaciones enfocado sólo al manejo de las crisis, y de forma reactiva y no propositiva, a inicios de 2023 el conocimiento público de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos en Santiago no superaba el 34% (Ipsos, Enero 2023). La cobertura mediática era escasa y en su mayoría negativa, con un 46% de noticias con un enfoque desfavorable según los datos entregados por la Agencia Next News. Esto propiciaba que la mirada de los medios, de la opinión pública, de los deportistas y de las autoridades políticas respecto a los Juegos fuera muy crítica, creando un ambiente de escepticismo que incluso llegó a poner en duda la realización del evento.

El plan comunicacional que se estaba ejecutando hasta mayo de 2023 carecía de creatividad, había una pobre gestión de medios y el uso de las redes sociales con notas propias era escaso, impidiendo que Chile sintiera a Santiago 2023 como una fiesta y un evento país.

2. Propuesta

Para lograr un mayor conocimiento de marca, convencer a la gente de que los Juegos eran un espacio único en lo cual había que participar y cambiar la opinión de los medios, se desarrolló una estrategia de comunicaciones que, en primera instancia, no dependiera de los medios sino de la generación de contenidos propios (una suerte de agencia informativa de los Juegos), con programas en Youtube, podcast y una gran batería de contenidos en redes sociales que incluyera a todos los públicos posibles, estableciendo de paso una nueva forma de comunicación propositiva.

Para esto se decidió desarrollar un plan que impactara a los stakeholders de manera separada, para que el aporte de cada uno de ellos ayudara a la imagen y el conocimiento público de los Juegos. Dicho plan que se basó en los siguientes ejes comunicacionales:

- Mejorar la imagen de los Juegos a partir de contenidos propios.
- Transmitir a la gente que Santiago 2023 sería una fiesta y un evento país.
- Dar seguridad de que se cumplirían todos los plazos.
- Mostrar las externalidades positivas que traería Santiago 2023 para Chile.
- Involucrar a deportistas, público general, políticos de todos los sectores, mediapartners, auspiciadores y colaboradores en ese cambio de emociones.
- Centralizar la información de las distintas instituciones que participaban en la organización de los Juegos para evitar errores comunicacionales o agendas contrapuestas.

Para esto se crearon diferentes líneas de trabajo que involucraron a cada una de las partes.

Deportistas:

Si bien ya existía un programa de deportistas-embajadores, se decidió acrecentarlo y reformarlo para hacer a nuestras estrellas deportivas más cercanas a los Juegos. Para esto se aumentó su número, se utilizaron sus redes personales y se los ofreció como entrevistados a los medios para la generación de contenido.

Público general:

Para hacer sentir parte al público del evento se crearon dos líneas de trabajo:

1. Se usarían todas las redes sociales al mismo tiempo (TikTok, X, Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn, Spotify) para publicar cada información buscando generar más alcance y cercanía con la marca.
2. Se desarrollaría una pieza audiovisual muy potente que marcara lo que sería este evento para Chile y que apelara a la importancia de participar de la fiesta y apoyar a los atletas nacionales en cada una de las competencias.

Colaboradores:

Para poder influir a la gente externa a la Corporación era necesario partir por casa, que los colaboradores se sintieran orgullosos y fueran los primeros promotores de los Juegos hacia la opinión pública. Para esto era necesario generar una serie de actividades participativas y una serie de acciones comunicacionales con el objetivo de que todas las áreas funcionales de Santiago 2023 supieran lo que se estaba haciendo en otros equipos y conocieran a las personas que estaban detrás de cada logro, generando una sinergia hasta ese momento inexistente.

Media partners:

Con los media partners se generaron reuniones de pauta semanales con el objetivo de alimentar el contacto y enviarles periódicamente información relevante para que pudieran difundir el evento de manera orgánica a través de sus plataformas. Junto a ello se realizaron reuniones mensuales de capacitación para involucrar a los periodistas que iban a transmitir los Juegos con los distintos deportes, sus reglas y sus máximas figuras. Otro punto trascendental fue un cambio de predicamento: nuestro director ejecutivo y nuestro director de comunicaciones (ambos periodistas de reconocida trayectoria) decidieron aceptar todas las entrevistas y notas solicitadas pasando de un promedio de 2 notas AL MES en la administración anterior a un promedio de 5 notas AL DÍA en el nueva etapa.

Auspiciadores:

Se decidió trabajar de manera conjunta con todos los auspiciadores, realizando reuniones periódicas para alimentar su aporte al desarrollo de los Juegos, utilizando también sus redes sociales para una mayor difusión.

3. Ejecución del Programa

Para asegurar el éxito de las nuevas ideas se formularon las siguientes acciones:

- Se eligieron 14 nuevos embajadores que representaran los valores del deporte y de Santiago 2023. A cada uno de ellos se les realizó una capacitación para que pudiesen tener más presencia en los medios y por consiguiente en los Juegos.
- Junto a la agencia Wolf se preparó un emotivo spot llamado “Juntos nos hacemos Gigantes”, que se basó en la importancia de que todos los chilenos nos uniéramos respetando los estadios y apoyando a los deportistas que representarían a Chile.
- Se aumentó la periodicidad del boletín de comunicaciones internas “Conectadx”, que presentaba a toda la organización la información de las diferentes áreas funcionales de los Juegos. Junto a esto, y para darle relevancia a las distintas áreas, se lanzó por youtube el podcast “1635: Juegos al día”, que consistía en entrevistas de Felipe Bianchi a todos los directores para que contaran sobre su trabajo y los avances de sus distintas áreas funcionales.
- Semanalmente se realizaron charlas informativas y reuniones del Director Ejecutivo Harold Mayne-Nicholls y del Director de Comunicaciones Felipe Bianchi con los diferentes stakeholders contando todo lo que estaba pasando con el desarrollo y

planificación de Santiago 2023, aumentando la confianza en que se realizaría un gran evento.

- Aumentaron las pautas propias, propiciando un aumento de las apariciones en diferentes medios nacionales e internacionales (según cifras de Next News, Santiago 2023 pasó de aparecer en 460 notas mensuales a casi 11 mil en período de Juegos).
- Se crearon contenidos propios. Aparte del podcast “1635: Juegos al día”, publicado en YouTube y Spotify, durante la realización de los Juegos se realizaron dos programas diarios; “Juegos al día”, que era realizado desde el Parque Estadio Nacional y hablaba de la contingencia de los Juegos con entrevistas a dirigentes y deportistas, y “Villa al Día”, un programa realizado por primera vez en la historia Panamericana en el sitio de concentración y que mostraba cómo vivían y compartían los deportistas. Además, desde Comunicaciones se le regaló a todos los atletas, dirigentes y jueces que vinieron ambos juegos, un libro fotográfico sobre la ciudad de Santiago realizado en conjunto con la Gobernación de la ciudad.
- El aumento en las publicaciones de redes sociales con la intención de estar en el *top of mind* del público, involucró también a la comunidad, transmitiendo al público un “Lado B” de los Juegos, no sólo con los protagonistas deportivos sino también con historias del público y los voluntarios, mostrando una imagen 360 grados de Santiago 2023.
- Se decidió transformar a Fiu en una figura transversal y prioritaria, que generara empatía, unidad y fuera un símbolo de diversidad y del cuidado del medio ambiente. Para esto se armó un equipo específico destinado a la mascota oficial, preocupado de sus actividades y de sus redes sociales (Fiu llegó a tener más de 130 mil seguidores en una cuenta propia y a vender más de 60 mil peluches la primera semana de los Juegos).

4. Resultados

Tras la realización de todas estas acciones el panorama de Santiago 2023 cambió del cielo a la tierra en un corto lapso, generando un cambio significativo en la percepción pública y mediática de los Juegos.

Debido a los contenidos propios y al funcionamiento del área como una agencia de comunicaciones se logró llegar a un 92% de conocimiento de marca (Ipsos, Septiembre 2023). Junto a esto se alcanzó una venta histórica de entradas a nivel Panamericano, logrando más 250.000 tickets emitidos en las primeras 24 horas de su liberación al público

(en Lima 2019 habían sido 25 mil) y más de 1.600.000 en total (en Lima no se alcanzó el millón).

En las redes sociales fue tal el éxito de las nuevas campañas y del bombardeo de notas en las cuentas institucionales, que se pasó en un mes de 25 mil a 350 mil seguidores en Instagram, de 5 mil a 55 mil en X y de 8 mil a 85 mil en TikTok, llegando a un total de casi 600 mil seguidores en todas las redes sociales de Santiago 2023.

Este crecimiento y el manifiesto aumento del interés público llevó a que los medios con derechos (3 canales de TV abierta, 6 de cable y 3 radios de alcance nacional) pasaran de una cobertura tibia en los meses precedentes a superar largamente las obligaciones contractuales de transmisión (se cambió derechos pagados por minutos de aire), destinando cada uno, durante Juegos, más de diez horas diarias al evento.

Se logró un sentimiento de unidad nacional y de orgullo por la realización de los Juegos, transformando la canción oficial en un himno país y a Fiu en el Personaje del Año según la encuesta Marca Chile, superando incluso al famoso actor Pedro Pascal y logrando ser un éxito en ventas de merchandising, posicionándose probablemente como la mascota más famosa de todos los tiempos, que alegra hasta hoy en día a cientos de niños, niñas y adultos con su carisma.

Se demostró que con una estrategia bien definida y una buena ejecución era posible revertir un escenario desfavorable en un corto periodo, no solo empujando el éxito del evento, sino estableciendo un nuevo estándar para la gestión de las comunicaciones en futuros certámenes deportivos.. Lo ocurrido, en buenas cuentas, demostró que la reconocida y casi ofensiva frase del asesor de Bill Clinton James Carville en las elecciones norteamericanas de los noventas (“es la economía, estúpido”) hoy perfectamente podría cambiarse por una más suave pero igual de decidida: “son las comunicaciones, amigo, son las comunicaciones”. ¿Cuánto tuvo que ver en esto que las principales cabezas en la organización de Santiago 2023 fueran en los últimos cinco meses en su mayoría periodistas universitarios? (el director ejecutivo, el jefe de gabinete, el jefe de eventos y avanzada, el director de comunicaciones, el gerente de comunicaciones, el jefe del área digital). Todo indica que no fue casual, sino fundamental en el éxito final del evento.