



REVISTA **Protocolo y Comunicación**

Vol 3, No 5 (2025)

Coordinadores del número: Dr. Franklin Cornejo Urbina - Mg. Carlos Gonzales García
Publicado: 2025-02-21

Campañas de comunicación persuasiva y *lobbying* en los procesos de licitación y adjudicación de eventos

Persuasive communication and lobbying campaigns in bidding and event awarding processes

Ana Belén Oliver-González

Universidad Camilo José Cela, Madrid

<https://orcid.org/0000-0003-4602-1950>



Resumen

Las estrategias de comunicación persuasiva y el *lobbying* desempeñan un rol decisivo en los procesos de licitación y posterior adjudicación de grandes eventos internacionales. Estas estrategias permiten a las ciudades y países candidatos influir en las percepciones y decisiones de los organismos encargados, destacando sus fortalezas y utilizando relaciones personales para inclinar la balanza a su favor. Sin embargo, el uso indebido de estas tácticas ha generado controversias significativas, como casos de corrupción, tráfico de influencias y falta de transparencia, que han afectado la legitimidad de los procesos de selección, revelando cómo el *lobbying* puede comprometer la integridad de las decisiones. Estos escándalos han llevado a reformas contundentes en las instituciones organizadoras, como el COI y la FIFA, para mejorar la transparencia y reducir las oportunidades de influencia indebida.

A través de un análisis exhaustivo de la influencia del cabildeo y la comunicación en la organización de eventos, el estudio busca demostrar cómo estas estrategias son determinantes en la selección de sedes. Para ello, se plantean objetivos que evaluarán la influencia del *lobbying* y la efectividad de las campañas de comunicación en estos procesos.

No obstante, las campañas de comunicación persuasiva siguen siendo esenciales para generar apoyo tanto entre los tomadores de decisiones como en la opinión pública. Una estrategia de comunicación eficaz puede ser decisiva en un entorno de competencia intensa, destacando los beneficios económicos y sociales del evento para la comunidad local.

Las conclusiones corroboran la premisa planteada que, mientras que las campañas de comunicación persuasiva y el *lobbying* son herramientas necesarias en los procesos de licitación, su regulación y la implementación de procesos más transparentes

son fundamentales para garantizar la equidad y la integridad en la adjudicación de grandes eventos internacionales.

Palabras clave:

lobby, comunicación persuasiva, licitación, influencias, adjudicación, eventos internacionales, cabildeo.

Abstract

Persuasive communication and lobbying strategies play a decisive role in the bidding processes and subsequent awarding of large international events. These strategies allow candidate cities and countries to influence the perceptions and decisions of the agencies in charge, highlighting their strengths and using personal relationships to tip the balance in their favor. However, the misuse of these tactics has generated significant controversies, such as cases of corruption, influence peddling and lack of transparency, which have affected the legitimacy of selection processes, revealing how lobbying can compromise the integrity of the decisions. These scandals have led to sweeping reforms in organizing institutions, such as the IOC and FIFA, to improve transparency and reduce opportunities for undue influence.

Through an exhaustive analysis of the influence of lobbying and communication on the organization of events, the study seeks to demonstrate how these strategies are determining factors in the selection of venues. To this end, specific objectives are proposed that will evaluate the influence of lobbying and the effectiveness of communication campaigns in these processes.

However, persuasive communication campaigns remain essential to generate support both among decision makers and public opinion. An effective communication strategy can be decisive in an environment of intense competition, highlighting the economic and social benefits of the event for the local community.

The conclusions corroborate the hypothesis stated that, while persuasive communication campaigns and lobbying are necessary tools in bidding processes, their regulation and the implementation of more transparent processes are essential to guarantee equity and integrity in the award. of major international events.

Keywords:

lobby, persuasive communication, bidding, influences, adjudication, international events, lobbying.

Introducción

Lobby es la actividad de influencia que se realiza por parte de un grupo de interés o un grupo de presión, despachos de abogados hacia un tomador de decisiones (un político, un funcionario público...) con el objetivo de presionar sobre los gobiernos y crear las lealtades necesarias para profundizar en el proceso de regulatorio (Morata, 1995, p. 131).

El *lobbying* o cabildeo es una práctica común en muchos ámbitos y sectores donde las decisiones de gran impacto están en juego por lo que la adjudicación de la organización de eventos no es una excepción. En este proceso intervienen grupos de interés, ciudades, países, misiones diplomáticas, empresas y otros actores clave que buscan influir en las decisiones de las entidades responsables de seleccionar a las futuras sedes organizadoras de eventos. A través del *lobby*, estas partes interesadas intentan asegurar que sus propuestas sean consideradas favorablemente, utilizando una combinación de tácticas y estrategias, desde la presentación de argumentos sólidos hasta la construcción de relaciones y el uso de contactos influyentes.

En el contexto de la adjudicación de la organización de eventos, el *lobbying* puede jugar un papel definitivo en la determinación de qué ciudades, empresas u organizaciones reciben el derecho a organizar un evento, independientemente del carácter del evento. Las decisiones tomadas en este ámbito tienen implicaciones económicas significativas, ya que la organización de even-

tos de gran magnitud puede traer consigo beneficios como el aumento del turismo, la creación de empleo y la mejora de las infraestructuras locales.

Sin embargo, el *lobby* en este contexto también plantea desafíos éticos y de transparencia. La línea entre la persuasión legítima y la corrupción puede ser difusa, lo que genera preocupaciones sobre la equidad del proceso de adjudicación y la posibilidad de que las decisiones se tomen en función de intereses particulares más que del bien común. Por esta razón, muchas organizaciones han implementado regulaciones y políticas de transparencia para intentar mitigar los riesgos asociados con el *lobbying*, aunque la efectividad de estas medidas varía considerablemente.

La licitación de eventos es un proceso mediante el cual se busca seleccionar la mejor propuesta para llevar a cabo un evento concreto, de entre todas las que están compitiendo por su organización. Generalmente, este proceso se lleva a cabo cuando se trata de acontecimientos de gran envergadura, como por ejemplo, los juegos olímpicos, los mundiales de fútbol, grandes ferias, convenciones y congresos o conciertos con giras internacionales. Estos mega eventos son actividades programadas y estandarizadas con una fuerte repercusión en la sociedad, conllevan la generación de proyectos como la creación de infraestructura, capacitación de personal, un nuevo nicho turístico y comercio local (Bocágel-Chávez, 2021).

Para llevar a cabo una licitación de eventos es necesario seguir una serie de pasos. En primer lugar, se deben definir los objetivos y requisitos del evento (Oliver-González, 2021, p.51), entendidos como una estrategia de impacto y comunicación, buscando que cada evento se distinga del resto (Sánchez-Dalac, 2020). Antes de comenzar el proceso de licitación, se ha tener claro qué se quiere lograr con la celebración y qué requisitos deben cumplirse. Tras esto, se convocará a empresas interesadas en organizar el acto. Una vez que se tienen definidos los objetivos y requisitos del evento, se debe convocar a las empresas interesadas en participar en el proceso de licitación (Fuente Lafuente, 2007). Las empresas

interesadas deberán presentar sus propuestas sobre el proyecto del evento. Cada una de ellas debe incluir información muy detallada y completa sobre cómo se organizará y gestionará todas las fases del acto, cuál va a ser su coste, cómo se obtendrá financiación para el proyecto y cuál va a ser la repercusión mediática del evento. Una vez que se han recibido todas las propuestas, se procede a evaluarlas. En esta etapa, se analizan las distintas propuestas y se selecciona la mejor opción para llevar a cabo el evento. Finalmente, se escogerá el ganador (Roche, 1994). Una vez que se han evaluado todas las propuestas, se selecciona la mejor opción para llevar a cabo el evento.

La transparencia en las campañas de comunicación y las actividades de *lobby* es un factor clave para evitar conflictos de interés y asegurar un proceso de adjudicación justo. La claridad y la apertura en las estrategias de comunicación y *lobbying* pueden ayudar a mitigar la percepción de corrupción y asegurar que las decisiones se tomen en función de méritos objetivos. Los candidatos licitantes que no realizan un correcto uso de estas estrategias de comunicación y persuasión están perdiendo una gran oportunidad para hacer llegar los mensajes a los públicos de interés de la mejor manera, para así poder establecer una comunicación bidireccional que permita un mejor posicionamiento estratégico y un mayor reconocimiento internacional (Martín-Herrero, 2023a, p. 595).

El proceso de licitación de eventos debe ser transparente y justo, para evitar cualquier tipo de favoritismo, corrupción, tráfico de influencias o cabildeo tratando de cambiar la opinión de los oferentes o a alguien bien situado en los poderes de decisión. Para Francés (2013, p. 22), la actividad del *lobby* se ha vuelto tan poderosa que hoy en día, hay *lobbistas* en todos los engranajes de la actividad económica diaria, y por ende, en la potente industria de los eventos. Además, es necesario asegurarse de que se cumplan todos los requisitos legales y normativos que correspondan en cada caso. Por ello, el profesor Castillo explica que, para cambiar la opinión de un individuo es necesario reclamar su atención ante la multiplicidad de mensajes de todo tipo de características (2011, p.

4). Las estrategias de *lobby* que se alinean con las políticas públicas y prioridades gubernamentales locales son más efectivas en los procesos de adjudicación de eventos, dado que el *lobbying* que respalda las agendas y prioridades de las autoridades locales tiene mayores probabilidades de éxito, ya que refuerza los objetivos políticos y económicos de la ciudad o país candidato.

Premisas y objetivos de investigación

¿De qué manera las estrategias de *lobby* influyen en las percepciones y decisiones de los comités de selección durante los procesos de licitación de eventos? ¿Cuál es la relación entre la efectividad de las campañas de comunicación persuasiva y el éxito en la adjudicación de eventos? ¿Qué casos de estudio destacan por el uso exitoso de acciones de cabildeo y comunicación persuasiva en la adjudicación de eventos, y qué lecciones se pueden extraer de ellos?

Tras las anteriores preguntas de investigación, el estudio parte de la presunción de que, las estrategias *lobbying* incrementan las probabilidades de éxito en la adjudicación de eventos al influir en las percepciones y decisiones de los comités de selección. La combinación de una campaña de comunicación persuasiva y las acciones de *lobby* otorgan una ventaja competitiva significativa en los procesos de licitación de eventos ya que la efectividad de estas campañas de comunicación e influencias *lobby* está directamente relacionada con el éxito en la adjudicación de eventos.

Tras una revisión exhaustiva sobre el tema de estudio; campañas de comunicación y cabildeo en la organización de eventos, el objetivo principal es demostrar como las campañas de comunicación persuasiva y las acciones *lobby* durante los procesos de licitación de eventos ejercen fuertes influencias en la adjudicación final de las sedes organizadoras de eventos.

Para la consecución del objetivo general se llevarán a cabo los siguientes objetivos específicos:

- Evaluar la influencia de las acciones de *lobby* en la percepción de los comités de selección durante los procesos de licitación de eventos.
- Investigar la relación entre la efectividad de las campañas de comunicación persuasiva y el éxito en la adjudicación de eventos.
- Identificar las tácticas de *lobbying* que otorgan una ventaja competitiva en los procesos de licitación de grandes eventos internacionales.
- Analizar casos de éxito en la adjudicación de eventos donde se hayan implementado combinaciones efectivas de cabildeo y campañas de comunicación.

Metodología de investigación

El presente estudio se basa en la premisa de que las estrategias de *lobbying* aumentan significativamente las probabilidades de éxito en la adjudicación de eventos al influir en las percepciones y decisiones de los comités de selección. La combinación de campañas de comunicación persuasiva con acciones de *lobby* proporciona una ventaja competitiva clave en los procesos de licitación. A través de un análisis exhaustivo sobre la literatura existente sobre la influencia del cabildeo y la comunicación en la organización de eventos, el estudio busca demostrar cómo estas estrategias son determinantes en la selección de sedes. Con ello, se evaluarán la influencia del *lobbying* y la efectividad de las campañas de comunicación en estos procesos.

El tipo de investigación es divulgativa, estando dirigida a un público que, sin estar especializado en el campo concreto en el que se realiza el presente estudio (el *lobby* en la adjudicación de eventos), posee un conocimiento básico del mismo y goza de una

formación media o superior gracias a la cual está familiarizado con los procedimientos de investigación académica, con el objetivo de dar a conocer los principales avances en el campo concreto del proceso de licitación y adjudicación de eventos. La investigación divulgativa combina el rigor en el contenido obtenido recurriendo a las investigaciones científicas y/o académicas, y la sencillez en la presentación, que le exime de llevar a cabo el desarrollo y explicación de todo el proceso metodológico que imponen dichos modelos.

El método de investigación es analítico, partiendo del conocimiento general de una realidad para conocer, distinguir y clasificar los distintos elementos esenciales que forman parte de ella y cuáles son las relaciones que entre mantienen entre sí. El método analítico posibilita hallar las principales relaciones de causalidad que existen entre los sucesos o variables de la realidad del *lobby* o cabildeo (Calduch, s.f.). De esta manera, se convierte en un método fundamental para esta investigación académica e imprescindible para poder realizar dos de las operaciones teóricas elementales: que influencia ejercen los lobbies y de qué campañas de comunicación persuasiva se apoyan durante los procesos de licitación de eventos.

El procedimiento seguido para la selección de referencias abarca tanto conceptos tradicionales como modernos en el ámbito de la comunicación persuasiva de los grupos *lobby* en la contextualización de los procesos de licitación y adjudicación de eventos. La literatura tradicional incluye estudios sobre comunicación persuasiva y *lobbying*. Sin embargo, en consonancia con la evolución del entorno actual, se ha integrado un enfoque significativo el concepto de las actividades de cabildeo, influencias, corrupción y la intersección de estas actividades en casos de estudios reales sobre campañas de persuasión e influencias en la adjudicación de la organización de grandes eventos internacionales.

Cada una de las fuentes se ha evaluado en términos de su relevancia para los objetivos del presente estudio y su calidad académica, considerando factores como el número de citas, la repu-

tación de la publicación, la contribución del autor y avances que aporta al campo de estudio. Los resultados del análisis bibliográfico se integran en un marco teórico coherente, que sirve como base para discutir la interrelación entre en las potentes campañas de comunicación persuasiva e influencias y acciones *lobbying* durante los procesos de adjudicación para la celebración de eventos internacionales.

Las búsquedas se han realizado en diversas bases de datos como *Leisure and Tourism*, *Google Scholar*, *Academic Search Complete*, *Redalyc*, *ResearchGate*, *Dialnet*, *Scopus*, utilizando los descriptores: *lobby*, *lobbying*, cabildeo, comunicación persuasiva, licitación, influencias, adjudicación y organización eventos. Para ello, se han revisado libros, revistas de divulgación e investigación científica, textos académicos, redes sociales, *blogs* especializados y páginas *web*.

Estado de la cuestión

Los eventos son fenómenos temporales únicos, con un principio y un fin. Al recibir el adjetivo "especial" (*special events*) quedan delimitados como algo singular, único y más allá de la experiencia cotidiana (Getz, 1991). Debaten Raj *et al.* (2009) sobre el impacto económico que aportan al lugar que los alberga. En esta línea, Allen *et al.* (2005) lo hacen acerca del papel que desarrollan en la sociedad. Los mega eventos son eventos a gran escala, que tienen un carácter significado internacional, atractivo popular masivo debido a los visitantes que atraen, los miles de millones de dólares invertidos para preparar su organización y que como tema central tendrá el cumplimiento de un objeto social, político, deportivo o artístico (Arias Castaño, 2022). Las cuatro definiciones anteriores se adaptan perfectamente a la definición de evento y al motivo de estudio del presente trabajo.

En cuanto a España, las publicaciones revisadas a partir del año dos mil abordan principalmente temas relacionados con el gran impacto económico, las estrategias de comunicación y de

marketing en los grandes eventos (Campillo, 2015; Campos 2011 y 2020; Fuente Lafuente, 2008 y 2012; Fernández, 2018; Galmés, 2011; Herrero, 2018; López, 2020; Marín Calahorro, 2004; Martínez y Campillo, 2018; Otero Alvarado, 2005 y 2011; Zala, 2008). Aun habiéndose celebrado grandes eventos internacionales de enorme envergadura en la década de 1980, como los mundiales de 1982, poco se escribió entonces sobre la organización, gestión y comunicación de este evento tan importante para la sociedad y economía española. Se ha encontrado la misma carencia en los dos grandes eventos en la década siguiente: los Juegos Olímpicos (JJ.OO.) de Barcelona y la Exposición Universal (Expo) de Sevilla en 1992, ambos acontecimientos fueron un éxito del *marketing* aplicado a los eventos posicionando a España en el mapa mundial como exitosa sede albergadora de grandes acontecimientos (Oliver-González, 2022a, p. 328), desde la perspectiva turística fueron un potencial a futuro.

Uno de los eventos más destacados a nivel internacional en España es el *Mobile World Congress* (MWC) que se viene celebrando anualmente en Barcelona. La feria deja un enorme impacto económico en la ciudad con casi quinientos millones de euros de beneficios, aparte de súper posicionar a la ciudad en la potente industria de los eventos a nivel mundial. El GSM tiene firmado un contrato con la ciudad condal hasta 2030, por ello son constantes las presiones e influencias *lobby* hacia la organización para llevarse el mega evento a otras sedes, barajando ubicaciones alternativas para trasladar el congreso de móviles y nuevas tecnologías fuera de España.

Discusión

Actualmente, la práctica de las actividades *lobbying* se han convertido en un componente integral de los procesos de toma de decisiones en prácticamente todos los ámbitos, a nivel local, estatal e internacional. Esta actividad se distingue por el empleo de una variedad de estrategias, técnicas y herramientas, lo que da lugar a múltiples definiciones. El cabildeo consiste en la defensa de intere-

ses mediante la cual distintos grupos buscan influir en la toma de decisiones. Frecuentemente, se menciona el *lobbying* cuando se necesita describir un proceso, evento o fenómeno político específico que, debido a su naturaleza particular, no ha llegado al conocimiento del público en general o ha permanecido en la sombra.

El *cabildeo* es un proceso que la mayoría de la ciudadanía no suele comprender bien, aunque Hernández Viguera (2013, p. 17) explica que el número de grupos de interés o *lobbies* va en fuerte aumento. Se usa mucho como concepto, pero pocos tienen una idea real de qué hacen exactamente los *lobbyistas* y por qué lo hacen. El *lobbying* es una actividad que se suele percibir como opaca, pero, aunque necesaria para el ejercicio de la democracia y los derechos, está mediada por el manejo de información –algunas veces de forma privilegiada– que reducen la maniobrabilidad democrática de actores que de por sí no han sido electos para el cargo que ocupan, es decir, son más susceptibles a las presiones de quienes fungieron como sus electores (Oliver-González, 2022b). El *lobbying* se puede analizar desde diferentes perspectivas, ya que se considera no sólo una actividad relacionada con influir en la toma de decisiones, sino también como un área de política. La regulación legal del *lobbying*, es un reto, precisamente por los diferentes marcos legales existentes en cada Estado (Robinson, 2013).

Resultados

El *Lobby* durante la licitación y en la posterior adjudicación de eventos son todas aquellas campañas de comunicación persuasiva, diplomacia y actividades de persuasión, presión e influencia que realizan ciertos grupos o individuos para influir en la decisión de los organizadores de eventos en la selección de la sede o la ciudad anfitriona de una celebración concreta. Esta actividad *lobbying* puede mostrar diferentes vertientes, importantes campañas mediáticas, incluyendo la realización de campañas de relaciones públicas, el cabildeo político, la presentación de ofertas o propuestas a los organizadores del evento. En muchas ocasiones, estos esfuerzos son legales, transparentes y éticos, mientras que

en otras pueden ser ilegales por medio del opaco el tráfico de influencias. Klitgaard (1988), pionero en la investigación sobre corrupción, especialmente en países en desarrollo. Su libro *Controlling Corruption* explica que se entiende por corrupción el abuso del poder para obtener beneficios privados. Estas prácticas ilegales como el tráfico de influencias o el cohecho, puede manifestarse en diversas formas, como pequeños sobornos en el sector público, casos de malversación de fondos o favoritismo a nivel gubernamental.

En los últimos años, el *lobby* en la adjudicación de grandes eventos internacionales, en particular los deportivos, se ha vuelto cada vez más frecuente, especialmente en grandes eventos como los Juegos Olímpicos, la Copa del Mundo de Fútbol o el Campeonato Mundial de Atletismo, Eurovisión, entre muchos otros. Los grupos de interés que realizan estas actividades legítimas de cabildeo pueden ser empresas, instituciones, cuerpos diplomáticos, federaciones deportivas, políticos, gobiernos y Estados, todos ellos con fuertes intereses por la adjudicación de la organización del evento dado el gran impacto económico y mediático que deja en las sedes organizadoras.

Durante los procesos de licitación para la Copa Mundial de la FIFA de los años 2018 y 2022, adjudicadas a Rusia y Qatar respectivamente, como se ha visto, estuvieron rodeados de controversias y acusaciones de corrupción. Se llevaron a cabo varias investigaciones que revelaron que altos funcionarios de la FIFA habían recibido sobornos a cambio de sus votos. Este escándalo provocó la destitución de varios dirigentes de la FIFA y un escrutinio mundial sobre los procesos de selección de sedes para eventos deportivos (Livingstone, 2022).

Es importante destacar que, el *lobby* en la adjudicación de eventos deportivos puede tener consecuencias negativas para el deporte y para la sociedad en general, ya que puede generar corrupción, violar la ética deportiva y aumentar la desigualdad entre regiones y países. Por esta razón, es importante que los procesos

de selección de las sedes sean transparentes, justos y basados en criterios objetivos. Caso antagónico a todo ello ha sido el caso la organización de la Copa Mundial de Fútbol de Qatar 2022 con el conocido como *Qatargate*. Este claro ejemplo de influencias y *lobby* se originó cuando la revista gala *France Football* publicó el 29 de enero de 2013 en primera plana, un reportaje de investigación titulado *Mundial 2022 le Qatargate*. En quince páginas los periodistas Eric Champel y Philippe Auclair explicaron las irregularidades cometidas en 2010 por la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) en la adjudicación de la candidatura de Qatar para 2022. El informe explica como los cataries habrían pagado sobornos para conseguir votos a favor de la candidatura de Qatar, o cómo el expresidente galo, Nicolás Sarkozy, habría supervisado personalmente un trato corrupto en beneficio de Qatar. La investigación menciona una reunión secreta celebrada en el Palacio del Elíseo, el 23 de noviembre de 2010, con Sarkozy, Michel Platini, entonces presidente de la UEFA, Sebastián Bazin, propietario del París Saint Germain (PSG), con el príncipe heredero de Qatar, Tamin bin Hammad. En la reunión se habría acordado que Platini votaría a favor de Qatar, por ello, Qatar ayudaría a superar la gran crisis financiera que padecía el PSG. El diario *Marca*, en su publicación del 29 de enero de 2013 explica que:

“según *France Football*, otro de los implicados de la trama habría sido Ángel María Villar, el presidente de la Federación Española de Fútbol (RFEF). Villar habría apoyado a la candidatura de Qatar a cambio de recibir el apoyo de los cataries en la candidatura de España y Portugal para el Mundial de 2018 y de un amistoso por el que se percibiría una jugosa suma de dinero. Pero el Mundial de 2018 fue para Rusia y no para la candidatura ibérica, lo que provocó el gran enfado de la Federación Española y Portuguesa tras conocer que su estrategia no había funcionado. En el informe también se mencionan los nombres de Pep Guardiola o Zinedine Zidane, que se mostraron muy activos en la promoción de la candidatura de Qatar, o el de Sandro Rosell, que tiene varios negocios en aquella parte del planeta” (Marca, 2013).

Por todo ello, uno de los principales objetivos de la FIFA es evitar la manipulación en sus competiciones, velar en todo momento por la integridad de todos los torneos bajo su jurisdicción y luchar contra la manipulación y la corrupción que vulneran su integridad. Para ello, la FIFA ha implementado medidas preventivas creando varios mecanismos de denuncia confidenciales a la disposición de cualquiera que tenga información relacionada con la manipulación de partidos durante sus competiciones. Toda información o contacto del que se tenga conocimiento en relación con el posible amaño de partidos o con actividades corruptas podrá comunicarse de inmediato mediante los mecanismos de denuncia disponibles (FIFA, 2021).

Las acciones de cabildeo puede incluir la realización de campañas mediáticas, el uso de contactos políticos, la organización de actos y la presentación de argumentos a favor de una determinada ciudad o país como futura sede del evento (Oliver-González, 2023). El objetivo principal del *lobby* es conseguir que los organizadores del evento seleccionen a su candidato como sede del mismo. Sin embargo, el *lobby* puede ser objeto de críticas y controversias, ya que algunas veces puede involucrar prácticas cuestionables, como la corrupción, el soborno y el uso indebido de influencias. Estas prácticas pueden dañar la integridad del proceso de selección y la reputación del evento deportivo. Por lo tanto, es importante que el proceso de selección de la sede del evento deportivo se lleve a cabo de manera justa, transparente y sin influencias indebidas (Cook y Ward, 2011). Para lograr esto, es necesario establecer medidas efectivas de supervisión y regulación, así como una cultura de transparencia y ética en la organización y el desarrollo de los eventos deportivos.

En el caso de España, dos ejemplos de ello fueron la adjudicación de Barcelona como sede olímpica en el año 1992. No cabe duda de la persuasión e influencia que ejerció durante años y ayudó a este hito histórico, del entonces presidente del Comité Olímpico Internacional (COI), Juan Antonio Samaranch, en el Palais de

Beaulie (Lausanne, Suiza) el 17 de octubre de 1986 cuando pronunció la frase con la que empezó un sueño “A la ville de... ¡Barcelona!” con un tremendo acento catalán. Unos juegos que abrieron la ciudad al mar y puso su nombre en el mapa en mayúsculas para siempre.

Caso contrario al de Barcelona sucedió en Singapur, el 6 de julio de 2005, durante el proceso de licitación la ciudad de Madrid como candidata a la futura organización de los juegos olímpicos de 2012, donde el *lobby* negativo del príncipe Alberto de Mónaco como miembro del COI, tras la presentación de la candidatura de Madrid, lanzó la pregunta envenenada a cerca de las dudas sobre la seguridad en Madrid. La delegación española reaccionó con estupor a la pregunta que dirigió el Jefe de Estado del Principado. Se acababa de cerrar el turno español y sólo faltaba comenzar las votaciones para la elección de la sede olímpica de 2012. La intervención española había sido brillante en todos los aspectos, con un discurso especialmente dirigido a los miembros del COI. Una ovación coronó el cierre español, pero inmediatamente después se produjo el anticlímax. Con un tono pausado y sereno, eligiendo muy bien las palabras, Alberto de Mónaco se preguntó por las garantías de seguridad después del estallido de un artefacto de la organización terrorista ETA. Con esta persuasión pretendía favorecer la candidatura de París 2012, principal candidata de entre las ciudades de París y Londres (Segurola, 2005). Finalmente, los JJ.OO. de 2012 se celebraron en Londres.

Los Juegos Olímpicos de invierno en *Salt Lake City* (Utah, Estados Unidos) celebrados en 2002 fue uno de los casos más notorios de corrupción relacionada con el *lobbying* en la historia de los JJ.OO. Durante la campaña para asegurar la sede de los juegos, se descubrió que el comité organizador de *Salt Lake City* había ofrecido regalos, becas, y otros incentivos financieros a miembros del Comité Olímpico Internacional para asegurar sus votos. Este escándalo resultó en la expulsión de varios miembros del COI y llevó a la implementación de reformas significativas en el proceso de selección de sedes (Matheson et al. 2018).

La candidatura de Tokio para albergar la sede olímpica en 2020 también estuvo bajo sospecha debido a acusaciones de pagos ilícitos realizados para asegurar la elección de la ciudad. Investigaciones señalaron que se realizaron transferencias de dinero a cuentas relacionadas con miembros del COI, lo que planteó serias dudas sobre la integridad del proceso de adjudicación (Matheson et al. 2018).

La elección de Brisbane (Australia) como sede de los JJ.OO. de 2032 ha generado críticas debido a la falta de transparencia en el proceso de selección. Bajo el nuevo sistema de "diálogo" implementado por el COI, que busca ser más flexible y menos costoso, se han planteado preocupaciones de que el proceso pueda favorecer a ciudades ya preseleccionadas, generando dudas sobre la equidad y apertura en la toma de decisiones.

El análisis de estos casos ilustra cómo el *lobbying* y la influencia indebida pueden afectar la adjudicación de grandes eventos deportivos a nivel internacional, a menudo resultando en críticas y reformas para intentar garantizar procesos más justos y transparentes en el futuro.

En el ámbito de la adjudicación de grandes eventos internacionales no deportivos, también se han dado casos de *lobby* que han influido en las decisiones finales. En varias ocasiones, las conferencias internacionales organizadas por la ONU, como las cumbres del clima (COP), han sido objeto de *lobbying* intenso por parte de países y empresas para ser elegidas como sede. Por ejemplo, la elección de Marruecos para albergar la COP22 en 2016 estuvo precedida por una campaña de *lobby* significativa que incluyó esfuerzos diplomáticos para asegurar el apoyo de países clave (Oliver-González, 2024, p. 8).

La candidatura de Dubái para ser la sede de la Exposición Universal de 2020 es un ejemplo de cómo el *lobby* jugó un papel crucial. Dubái compitió contra ciudades como Ekaterimburgo (Ru-

sia), Izmir (Turquía) y São Paulo (Brasil). El gobierno de los Emiratos Árabes Unidos realizó una intensa campaña de *lobbying* con viajes y reuniones diplomáticas del más alto nivel para asegurar los votos necesarios de los países miembros del *Bureau International des Expositions* (BIE). Finalmente, Dubái fue elegida como sede de la Expo 2020, lo que generó algunas críticas respecto a la influencia económica y política que ejerció durante el proceso de adjudicación. Sus acciones también estuvieron dirigidas y enfocadas en poder destacar y hacer valer sus productos y servicios, generar de esta manera nuevas vías de negocio para Dubái (Martín-Herrero, 2023b, p. 519).

Algo similar al caso de Dubái sucedió en Milán cuando fue seleccionada como la sede de la Expo 2015, venciendo a la ciudad turca de Esmirna. Durante el proceso de selección, Italia desplegó una intensa campaña diplomática y de *lobby* con la intervención de figuras políticas clave a nivel europeo. Aunque el resultado fue favorable para Milán, el proceso generó suspicacias sobre las influencias políticas y económicas que pudieron haber desempeñado un papel en la decisión final.

Estos casos demuestran que, al igual que se ha visto en los grandes eventos deportivos, el *lobbying* puede influir de manera decisiva en la adjudicación de grandes eventos internacionales, afectando la percepción de imparcialidad y equidad en estos procesos decisivos.

La forma en que se manejan estas conductas puede tener un impacto significativo en la transparencia del *lobby*, pudiendo, en algunos casos, incluso fortalecer la reputación. Así, una gestión proactiva de las relaciones permite construir y mantener una reputación más sólida a través de un compromiso real (Martín-Herrero, 2024b, p. 7).

Conclusiones

El *lobby* es la actividad que defiende legítimamente los legítimos de particulares, siempre que se haga desde la transparencia y la legalidad. Cuando no es así, el cabildeo incurre en tráfico de influencias. El estudio ha cumplido con el objetivo principal que se había planteado, ya que se ha demostrado la importancia de atinadas campañas de comunicación persuasiva y las acciones *lobby* en los procesos de licitación influyen en la adjudicación de eventos.

Tanto las campañas de comunicación persuasiva como el *lobbying* tienen un impacto significativo en las decisiones finales de los procesos de adjudicación. Estas herramientas permiten a las ciudades y países candidatos destacar sus fortalezas y, en algunos casos, influir directamente en los responsables de la selección mediante la construcción de relaciones y el intercambio de favores.

El *lobby* en la adjudicación de eventos internacionales son todas las actividades de presión y persuasión que realizan individuos, grupos de interés y organizaciones con el objetivo de influir en el proceso de selección de la sede para un mega evento, como el Mundial de Fútbol, tal como se ha demostrado en el caso de Rusia 2018 y Qatar 2022; en la adjudicación de los JJ.OO. de Barcelona en 1992, *Salt Lake City* 2002 y Tokio 2020, en la persuasión en la propuesta de la candidatura de París en 2012, así como las constantes presiones ejercidas para trasladar la feria mundial del MWC fuera de España.

Uno de los principales riesgos asociados con el uso de estas estrategias es la posibilidad de corrupción y la falta de transparencia en los procesos. El *lobbying*, cuando no se regula adecuadamente, puede llevar a la adopción de prácticas ilícitas, como los sobornos y tráfico de influencias o las conocidas como puertas giratorias, que comprometen la equidad del proceso (Martín-Herrero, 2024a, p.89). La falta de transparencia también puede alimentar sospechas y dañar la reputación de las instituciones organizadoras. Las presiones ejercidas en la adjudicación de grandes eventos es la práctica de emplear influencias o poder para obtener beneficios indebidos en el proceso de la adjudicación final de la sede

donde se celebrará el evento. Estas actividades pueden incluir la manipulación de los criterios o requisitos de selección, el soborno, la corrupción o el favoritismo favoreciendo ciertas candidaturas que licitan por la obtención, incluso si no cumplen con los estándares establecidos. Esto puede socavar la transparencia, integridad e imparcialidad del proceso de selección y generar desigualdad de oportunidades para las candidaturas, por ello son prácticas ilegales y perjudiciales pudiendo afectar a la reputación de los mega eventos.

Los escándalos asociados con el *lobbying* y las campañas de comunicación persuasiva han llevado a la implementación de reformas en los procesos de licitación. Instituciones como el COI y la FIFA están intentado mejorar la transparencia y reducir las oportunidades de corrupción mediante la adopción de nuevas metodologías de selección, aunque los resultados de estas reformas aún están siendo evaluados. Estas medidas buscan asegurar que las decisiones se basen en criterios objetivos y no en influencias externas.

Las campañas de comunicación persuasiva siguen siendo esenciales para ganar apoyo tanto de los tomadores de decisiones como del público general. Una campaña bien diseñada no solo destaca los beneficios tangibles de un evento, sino que también genera un sentido de urgencia y apoyo emocional, lo que puede ser determinante en un entorno altamente competitivo. Esto es especialmente importante en el contexto de un proceso de licitación transparente, donde la percepción pública puede influir en las decisiones finales.

Se valida por tanto la hipótesis planteada al inicio del presente estudio, ya que las campañas de comunicación persuasiva y el *lobbying* son poderosas herramientas en los procesos de licitación y adjudicación de eventos, su uso indebido plantea serios desafíos éticos y de transparencia. Las reformas en los procesos de selección y la regulación estricta del *lobby* son esenciales para garantizar que la adjudicación de grandes eventos se realice de

manera justa y equitativa. Las entidades que desarrollan campañas de comunicación más efectivas, capaces de captar la atención y el apoyo de los tomadores de decisiones, tienen mayores probabilidades de ser seleccionadas para organizar un evento. El cabildeo, al permitir un acceso más directo y personal a los decisores, juega un papel crucial en el proceso de adjudicación, inclinando la balanza hacia quienes tienen mejores conexiones e influencias. La sinergia entre una campaña de comunicación bien diseñada y una estrategia de *lobby* bien ejecutada maximiza las oportunidades de éxito en la adjudicación de eventos.

Referencias

Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I. y Harris, J. (2005, 3rd ed.). *Festival and Special Event Management*. Wiley.

Arias Castaño, A. M. (2022). Sostenibilidad. Mega eventos: ¿Un aporte a la sociedad o al poder? Comité Olímpico Colombiano. <https://www.olimpicocol.co/archivo/sostenibilidad-mega-eventos-un-aporte-a-la-sociedad-o-al-poder/>.

Bocágel-Chávez, M. J. (2021). Impacto de los mega eventos deportivos en el crecimiento económico y desarrollo de la ciudad anfitriona. *Revista Polo del Conocimiento*, (6), N° 6, (pp. 1116-1130). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=5391017>

Campillo, C. (2015). Experiencia de marca a través de los eventos para generar imagen y reputación corporativa. <https://www.researchgate.net/publication/336589926>

Campos García, G. (2008). Producción de eventos. La puesta en escena del protocolo. Ediciones Protocolo.

Campos García, G. (2011). *Las artes escénicas, el espacio y su relación con los eventos*. En Baraño, K y Escanero, P (Ed.), *Support/Surface*. Escultura y paisaje, pp. 228-258. Fundación Cañada Blanch.

Campos García, G. (2020). El blog de Gloria Campos. <http://www.gloriacampos.me/>

Calduch, R. (s. f.). Métodos y técnicas de investigación en Relaciones Internacionales. Curso de doctorado. Universidad Complutense de Madrid. <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55163/2Metodos.pdf>

Castillo, A. (2011). Los medios de comunicación como actores sociales y políticos. Poder, Medios de Comunicación y Sociedad. *Revista Razón y Palabra*, 75. http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/12_Castillo_M75.pdf.

Cook, I.R. y Ward, K. (2011). Redes transurbanas de aprendizaje, mega eventos y políticas de turismo: el caso de los proyectos de la Commonwealth y los Juegos Olímpicos. *Estudios Urbanos*, 48, (pp. 2519-2535). <https://doi.org/10.1177/0042098011411941>

Diario Marca. 29 de enero de 2013. El “Qatargate” del Mundial de 2022. https://www.marca.com/2013/01/29/futbol/futbol_internacional/1359461003.html

Fernández, J.J. (2018). *Guía de protocolo y ceremonial para la organización de eventos deportivos*. Síntesis.

FIFA (2021). Medidas preventivas. <https://inside.fifa.com/es/legal/integrity/preventive-measures>

Francés J. (2013). *¡Qué vienen los lobbies! El opaco negocio de la influencia en España*. Destino.

Fuente Lafuente, C. (2007). Protocolo para eventos. Técnicas de organización de actos I. Ediciones Protocolo.

Fuente Lafuente, C. (2008). *Protocolo oficial. Las instituciones españolas del Estado y su ceremonial*. Ediciones Protocolo.

Fuente Lafuente, C. (2012). *Protocolo para vender*. En Misiego, F y Ortega, E (Coord.), *Cómprame y ¡Vende! Las 20 píldoras de los maestros del marketing*, pp.17-124. Rasche.

Galmés, M.A. (2011). *La organización de eventos como herramienta de comunicación de marketing*. Modelo integrado y experiencial. Tesis doctoral. Facultad de Comunicación. Universidad de Málaga.

Getz, D. (1991). *Event Studies*. Elsevier.
<https://doi.org/10.4324/9780429023002>

Hernández Vigueras, J. (2013). *Los lobbies financieros. Tentáculos del poder*. Clave Intelectual Madrid.

Herrero, L. (2018). *Los eventos experienciales y la comunicación online en el sector de las marcas de bebidas alcohólicas en España (2013-2017)*. Tesis doctoral. Universidad de Alicante.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=178959>

Klitgaard, R. (1988). *Controlling Corruption*. University of California Press.

Livingstone, R. (2022, 29 noviembre). Bidders look for more clarity, transparency when vying to host major sport events through dialogue: survey. <https://gamesbids.com/eng/summer-olympic-bids/future-summer-bids/bidders-look-for-more-clarity-transparency-when-vying-to-host-major-sport-events-through-dialogue-survey/>

López, M.P. (2020). *Recursos para la organización de actos*.
<https://www.protocolo.org/ceremonial/eventos/recursos-para-la-organizacion-de-actos.html>

Marín Calahorro, F. (2004). *El protocolo en los actos de empresa. La gestión de eventos corporativos*. Fragua.

Martín-Herrero, J. M. (2023a). Comunicación digital de las Denominaciones de Origen Protegidas en Extremadura: web, redes sociales y blogs. En M. Bermúdez Vázquez y M. Rojano Simón (Eds.), *Estudios sociales, estética, arte y género: nuevos enfoques* (pp. 578-597). Dikynson.

Martín-Herrero, J. M. (2023b). Revisión bibliográfica sobre reputación en los ámbitos digitales: Cómo potenciar la gestión efectiva de la imagen corporativa en la era digital. En M. I. Mínguez y A. Dafonte (Eds.), *Periodismo, ciudadanía y política en el escenario digital* (pp. 513-525). Dykinson.

Martín-Herrero, J. M. (2024a). La energía nuclear en España: Imagen y conocimiento de los grupos de interés. *Almanaque*, (43), (pp. 67-98). <https://doi.org/10.58479/almanaque.2024.106>.

Martín-Herrero, J. M. (2024b). El propósito empresarial como elemento de comunicación corporativa y reputación. De la RSC a la sostenibilidad. *European Public & Social Innovation Review*, 9, (pp. 1-15). <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-776>.

Martínez, A.M. y Campillo, C. (2018). *Los eventos, herramienta clave en las estrategias de comunicación de marcas turísticas: de la linealidad a la transmedialidad*. <https://www.mediterranea-comunicacion.org/article/view/2018-v9-n1>.

Matheson, V. A., Schwab, D., Koval, P. (2018). Corruption in the Bidding, Construction and Organisation of Mega-Events: An Analysis of the Olympics and World Cup. In: Breuer, M., Forrest, D. (eds) *The Palgrave Handbook on the Economics of Manipulation in Sport*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77389-6_14.

Morata, F. (1995). Influir para decidir: la incidencia de los lobbies en

la Unión Europea. *Revista de Estudios Políticos*, 90, (pp. 129-146). <https://recyt.fecyt.es/index.php/RevEsPol/article/view/45651>.

Oliver-González, A. B. (2021). La comunicación a la ciudadanía a través de los actos organizados por el Ejército de España. En G. Padilla y J. Rodríguez (coords.), *DEFENCERCA. Acercar la Defensa a la ciudadanía y a los comunicadores* (pp. 49-55). Fragua.

Oliver-González, A. B. (2022a). La industria de eventos: análisis conceptual y evolutivo en la organización de actos como herramienta de comunicación y marketing. En A. Fernández-Pacheco, P. De la Paz y E. Domínguez (coords.), *¿Comunicar es informar?* (pp. 327-339). Thomson Reuters Aranzadi.

Oliver-González, A. B. (2022b). Estrategias comunicativas e intereses de los lobbies de la industria del tabaco en Europa. En G. Paredes Otero (Eds.), *Narrativas y usuarios de la sociedad transmedia* (pp. 558-574). Dykinson.

Oliver-González, A. B. (2023). Las relaciones públicas y la comunicación; interdependencia en las relaciones internacionales. *Miguel Hernández Communication Journal*, Vol. 14 (2), pp. 295 a 314. UHM (Elche-Alicante). <https://doi.org/10.21134/mhjourn.v14i.1973>.

Oliver-González, A. B. (2024). Las organizaciones no gubernamentales y sus influencias *lobbying*: cambio climático e inmigración. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research* v. 30. <https://doi.org/10.7263/adresic-30-275>.

Otero Alvarado, M. T. (2005). *Los acontecimientos especiales como acciones de relaciones públicas: el ceremonial y el protocolo*. (pp. 123-163). Clave Aynadamar.

Otero Alvarado, M. T. (2011). Protocolo y empresa. El ceremonial corporativo. UOC.

Raj, R., Walters, P. y Rashid, T. (2009). *Events Management: An Integrated and Practical Approach*. Sage.

Roche, M. (1994). Mega-events and urban policy. *Annals of Tourism Research*, Vol 21, (pp. 1-19). [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)90002-7](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)90002-7).

Robinson, J. (2013). Arriving at the urban/urban policy: traces of elsewhere in making city futures. In: Söderström O. (ed.) *Critical Mobilities*. London Routledge, (pp. 1-28). <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12255>.

Sánchez-Dalac, P. (2020). El Taller de protocolo. <https://www.ineventos.es/eltallerdeprotocolo>.

Seguro, S. (2005). La pregunta envenenada de Alberto de Mónaco. *El País*. https://elpais.com/diario/2005/07/07/deportes/1120687211_850215.html

Zala Martínez, D. (2008). La comunicación en los eventos. Área de Formación (18). *Ediciones Protocolo*. ISBN: 978-84-95789-30-3.