

La virtualización de los eventos en la industria cinematográfica: similitud entre procesos organizativos y sus consecuencias en torno al *branding* y al *networking*

Análisis de casos: San Sebastián *Film Festival* (SSIFF), Sitges *Film Festival* y Festival Internacional de Cine Documental y Cortometraje de Bilbao (ZINEBI) en sus ediciones de 2020

UOC

Universitat Oberta
de Catalunya

**Eilyn Carolina
Quero López**

Máster universitario de Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos

TIPOLOGÍA DEL TFM: Modalidad A

TUTOR/A: Dra. Isabel María Llanos López

DIRECTOR/A: Dra. Dolores Costa Gálvez

POBLACIÓN Y FECHA:

Logroño, 30 de noviembre de 2020



Resumen

La investigación propone el análisis de festivales cinematográficos en modalidad presencial e híbrida, con el fin de conocer las posibles similitudes y ventajas de aplicación de las técnicas ofrecidas a los *stakeholders*.

Los festivales son eventos social o culturalmente complejos que se repiten ocasionalmente o varían tanto como varía la propia complejidad de la vida diaria (Gerrard, 2000). Del hito marcado por la pandemia (SARS-CoV-2) y su posterior crisis global nace el interés por investigar en profundidad los distintos estilos de eventos. El impacto económico que ha tenido esta situación sin precedentes en el sector de la organización de eventos ha sido de una gran magnitud (Estanyol, 2020).

Este trabajo se ha situado dentro de los siguientes ámbitos:

- El desarrollo, resultados y similitudes existentes entre tres grandes festivales presenciales e híbridos en el entorno cinematográfico del Estado español
- La incidencia de los procesos virtuales en entornos de *branding* y *networking*

El primer enfoque analiza tres grandes festivales cinematográficos incluidos en el listado de certámenes regulados por la *International Federation Of Film Producers Associations* (FIAPF, por sus siglas en castellano): San Sebastián, Sitges y Bilbao, en su edición de 2019 y material hemerográfico de las ediciones híbridas de 2020.

El segundo enfoque alude a la importancia y cambios registrados en este tipo de eventos como instrumento de transmisión de los valores de marca de organizaciones participantes y patrocinadores, así como el intercambio de información profesional y establecimiento de conexiones entre los asistentes. “El número de festivales ha crecido de manera espectacular en los últimos años, de manera que casi todas las ciudades de España y del resto de Europa tienen uno o varios festivales dedicados a alguna manifestación artística” (Devesa, 2009).

La presencia de las organizaciones en los festivales de cine como figura patrocinadora u organizadora garantiza la asociación de “la propia marca corporativa a un evento de prestigio nacional e internacional con una trayectoria de excelencia”, premisa publicada por el Festival de San Sebastián en un comunicado de prensa (2018), aplicable al resto de certámenes cinematográficos objetos de este estudio.

Palabras clave: eventos virtuales, festivales cinematográficos, experiencia de usuario, Zinemaldia, SSIFF, Sitges Film Festival, ZINEBI.

Abstract

The research proposes the analysis of film festivals in face-to-face and hybrid modality, in order to know the possible similarities and advantages of applying the techniques offered to stakeholders.

Festivals are socially or culturally complex events that recur occasionally or vary as much as the complexity of daily life itself varies (Gerrard, 2000). From the milestone marked by the pandemic (SARS-CoV-2) and its subsequent global crisis, the interest to investigate in depth the different styles of events was born. The economic impact that this unprecedented situation has had in the event organization sector has been of great magnitude (Estanyol, 2020).

This work has been located within the following areas:

- The development, results and existing similarities between three large face-to-face and hybrid festivals in the cinematographic environment of the Spanish State
- The incidence of virtual processes in branding and networking environments

The first approach analyzes three major film festivals included in the list of competitions regulated by the International Federation of Film Producers Associations (FIAPF, for its acronym in Spanish): San Sebastián, Sitges and Bilbao, in its 2019 edition and newspaper material from the 2020 hybrid editions.

The second approach refers to the importance and changes registered in this type of event as an instrument for transmitting the brand values of participating organizations and sponsors, as well as the exchange of professional information and the establishment of connections between attendees. "The number of festivals has grown dramatically in recent years, so that almost all cities in Spain and the rest of Europe have one or more festivals dedicated to some artistic manifestation" (Devesa, 2009).

The presence of organizations in film festivals as a sponsor or organizer guarantees the association of "the corporate brand itself to an event of national and international prestige with a track record of excellence", a premise published by the San Sebastian Festival in a statement Press (2018), applicable to the rest of the film competitions that are the subject of this study.

Keywords: virtual events, film festivals, user experience, Zinemaldia, SSIFF, Sitges Film Festival, ZINEBI.

Índice

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	5
JUSTIFICACIÓN	7
OBJETIVOS	9
OBJETIVO PRINCIPAL	9
OBJETIVOS SECUNDARIOS	9
MARCO TEÓRICO	10
LA VIRTUALIZACIÓN DE LOS EVENTOS	13
RELEVANCIA DEL CONTENIDO	18
IMPORTANCIA DEL <i>NETWORKING</i>	20
<i>BRANDING</i> Y ESTRATEGIA DE PATROCINIO	22
EL IMPACTO SOCIAL DE LOS FESTIVALES	23
METODOLOGÍA	25
RESULTADOS	26
SSIFF	26
SITGES	28
ZINEBI	30
DISCUSIÓN	31
CONCLUSIONES	33
LIMITACIONES, APORTACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	34
BIBLIOGRAFÍA	36
PÁGINAS WEB	42
ANEXOS	43

Introducción

La globalización ha despertado la preocupación entre las comunidades locales de que su identidad desaparecerá. Por esta razón, los festivales brindan a los lugareños la oportunidad de preservar su cultura e historia a través del arte, la artesanía y las actuaciones (Yozukmaz *et al.*, 2020).

Sin embargo, atravesamos una situación inédita en el mundo con incidencia directa en la industria de la organización de eventos y puede que la respuesta a las necesidades actuales se encuentre, precisamente, en la globalización y sus prestaciones. La industria cinematográfica, al igual que otros rubros, se ha visto empujada a implementar la digitalización e hibridación a marchas forzadas, además de tener que cumplir con las rigurosas y cambiantes medidas sanitarias impuestas por los gobiernos autonómicos y centrales, como resultado de la evolución del delicado panorama.

De acuerdo con Eva Paris (2020), en su artículo *El impacto de los festivales en la industria cinematográfica*, entre las múltiples funciones que han ido adquiriendo los festivales, se pueden destacar dos grandes grupos, la **función social** (la comunidad se reúne para celebrar el arte cinematográfico) y la **función mediadora** (se permite el descubrimiento de nuevos talentos y películas, su promoción e incluso su distribución y venta).

Dentro de la dimensión social, los festivales se entienden como puntos de encuentro para profesionales de la industria del cine, celebridades, prensa y público. En cuanto a la función mediadora, nos encontramos frente a puntos de promoción de nuevos realizadores y de distribución comercial de películas que circulan en los márgenes del cine más comercial. La importancia de estas proyecciones recae en la elección de aquellas películas que serán distribuidas en distintos espacios culturales y objeto de estudio de críticos y académicos.

Establecidas y aclaradas sus funciones e importancia, es pertinente reconocer que la virtualización de los festivales cinematográficos representa un gran esfuerzo logístico y que debe desarrollarse de la mejor manera para que las partes involucradas continúen beneficiándose. ¿Es el futuro de la industria cinematográfica completamente digital?

Se trata de un mercado que está evolucionando a tiempo real y que además cuenta con presiones en todas las direcciones. Según Jarod Neece, del festival South by Southwest, gente nueva que se conecta cada día, desde plataformas de eventos hasta aplicaciones OTT que surgen debido a la emergencia, es realmente difícil tomar decisiones en este momento porque cada mes hay otra solución novedosa. Esta situación facilitó la relación Shift72 con varios festivales (Berlutti, 2020). Es preciso analizar si las medidas tomadas incluyen los cambios necesarios para alcanzar el éxito de los eventos en línea e híbridos, pues de acuerdo con el informe realizado por MCI Spain y MCI Argentina (octubre, 2020), de su *Estudio sobre la aceptación de los eventos virtuales*, el evento virtual convivirá con el presencial a largo plazo.

El presente análisis está enmarcado entre dos enfoques:

El primero analiza tres grandes festivales cinematográficos incluidos en el listado de certámenes regulados por la International *Federation Of Film Producers Associations* (FIAPF, por sus siglas en castellano): San Sebastián, Sitges y Bilbao, en su edición de 2019 y material hemerográfico de las ediciones híbridas de 2020.

El segundo alude a la importancia y cambios registrados en este tipo de eventos como instrumento de transmisión de los valores de marca de organizaciones participantes y patrocinadores, así como al intercambio de información profesional y establecimiento de conexiones entre los asistentes. El número de festivales ha crecido de manera espectacular en los últimos años, de manera que casi todas las ciudades de España y del resto de Europa tienen uno o varios festivales dedicados a alguna manifestación artística (Devesa, 2009). Las organizaciones patrocinadoras u organizadoras garantizan la asociación de su marca corporativa a un evento de prestigio, como asegura la web del Festival de San Sebastián en un comunicado de prensa (2018).

La industria cinematográfica, aún en tiempos de pandemia, continúa siendo lucrativa y el paso a lo virtual podría resultar una transformación definitiva eficiente; existe mucho camino por recorrer: regulaciones, sistemas de ciberseguridad, condiciones específicas, etc. Sin embargo, este cambio global demuestra que, como todo negocio, el de la organización de eventos también se encuentra en constante evolución.

Justificación

El estudio resulta pertinente, pues nos encontramos ante una situación cambiante, provocada por la crisis sanitaria actual que, a medida que avanza, evoluciona y requiere la aplicación de soluciones novedosas y visiones transformadoras.

Se ha escogido, como objeto de análisis, tres grandes festivales cinematográficos incluidos en el listado de certámenes regulados por la *International Federation Of Film Producers Associations* (FIAPF, por sus siglas en castellano): San Sebastián (festival competitivo de largometrajes, categoría A), Sitges (festival competitivo especializado) y Bilbao (festival de documentales y cortometrajes).

El Festival de San Sebastián, Zinemaldia (SSIFF), es un festival competitivo no especializado que constituye el de mayor importancia en el Estado español y uno de los más longevos en Europa.

Cuando se habla del Festival de Sitges, se habla del primer festival de cine fantástico del mundo, prácticamente, todos los clásicos de terror, misterio o fantasía se han proyectado en este festival (ver Anexo 1), allí recae su importancia, la FIAPF lo cataloga como especializado.

Al igual que el anterior, ZINEBI, festival especializado, es el único festival internacional que la organización reconoce desde 1974 en la categoría de cortometraje y documental. Además, está acreditado como calificador de los premios Oscar, BAFTA y Goya del cine norteamericano, británico y español, respectivamente (ZINEBI, s.f.).

El artículo de Christine Ro (2019), *La teoría de Dunbar: ¿realmente no somos capaces de tener más de 150 amigos*, expresa que, según esta teoría, las personas pueden manejar hasta 150 relaciones, ya sea en las primeras sociedades de cazadores-recolectores o en el lugar de trabajo moderno. Por supuesto, esta situación también se aplica a la gestión de los eventos.

La cifra, 150, se presenta como un número clave de **interacciones significativas** para establecer relaciones de *networking*, las cuales pueden verse seriamente afectadas ante la virtualización, si no se manejan adecuadamente los espacios y los nuevos modelos de comunicación. Cuantos más asistentes tenga nuestro evento virtual, menor escala de interacciones alcanzaremos. Nos encontramos ante la encrucijada de crear eventos virtuales con un público reducido con el objetivo de centrar los esfuerzos comunicativos o hibridar, basándonos en un modelo de comunicación distribuida y esperar a que resulte de la mejor manera posible, pero ¿qué pasaría si integramos llamadas de acción durante el evento? ¿Podría cumplir ambos propósitos: mayor alcance y aumentar la tasa de interacciones? Otro de los grandes retos consiste en mantener la atención de los usuarios y evitar desconexiones ¿cuál es, entonces, la respuesta correcta?

Se ha detectado la necesidad de dar contestación a este tipo de interrogantes, la virtualización de los eventos es un hecho y una constante en los próximos meses, quizás años. La organización de eventos virtuales también se enfrenta a la reducción del *engagement*, porque no todos los sentidos de los usuarios se encuentran involucrados ¿cómo se podría cubrir esta necesidad? Tanto SSIFF como Sitges son festivales homologados por el Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA) para la emisión de certificados de cómputo de espectadores, lo cual refuerza su elección.

Los certámenes consolidados de prestigio compiten con otros muchos de menor tamaño que luchan por ofrecer los mismos contenidos: metrajes inéditos, óperas primas, contenido profesional, entre otros. Los festivales cinematográficos *online* son aún emergentes. Una tendencia que aumenta y a la que hay que prestar atención (Lomelí, 2017).

De acuerdo con José María Álvarez Pallete, directivo de Telefónica, con la pandemia, **la digitalización se ha acelerado entre tres y cinco años**, nos ha obligado a hacerlo. Esto no quiere decir que todo vaya a seguir igual, pero tampoco vamos a volver a cómo estábamos antes (citado por Brines, 2020). Este hecho nos lleva a reincidir en la necesidad de comprender el nuevo comportamiento de los consumidores; reajustar los modelos comunicativos con el fin de construir relaciones significativas y duraderas; entender los eventos virtuales e híbridos como procesos separados de los eventos presenciales y aplicar estrategias específicas en su planeación, manteniendo el equipo organizativo para ambas propuestas, en aras de conservar una misma línea conceptual y reforzar el mensaje a través de los distintos canales.

Por último, es innegable que con la COVID-19 los profesionales del sector han multiplicado su interés por conocer cómo aprovechar las ventajas de la digitalización en el diseño de eventos (Estanyol, 2020) y es el pequeño *vacío* de información existente, la razón primordial de la búsqueda de aportes innovadores para cumplir con los objetivos de la *nueva* organización de eventos.

Objetivos

Objetivo principal

Analizar el desarrollo y resultado de los eventos híbridos: San Sebastián Film Festival (SSIFF), Sitges Film Festival y Festival Internacional de Cine Documental y Cortometraje de Bilbao (ZINEBI) en sus ediciones de 2020, determinando así, si representan o no una alternativa factible a sus versiones presenciales dentro la industria cinematográfica del Estado español.

Objetivos secundarios

- Encontrar las similitudes y diferencias existentes entre la organización de eventos presenciales, virtuales e híbridos y construir un puente de actuación efectiva.
- Valorar las acciones llevadas a cabo por los tres grandes festivales de cine San Sebastián, Sitges y Bilbao en su modalidad presencial e híbrida.
- Analizar los cambios y resultados en procesos de *branding* y *networking* en los tres eventos virtuales de estudio.
- Determinar la competitividad entre *workshops* virtuales y presenciales en los eventos virtuales e híbridos escogidos para su análisis.
- Establecer la evolución de los procesos comunicativos entre las tres grandes organizaciones de la industria cinematográfica y sus públicos.

Marco teórico

Este apéndice se ha focalizado en la realización de un análisis previo con el objetivo de clarificar y contextualizar los conceptos e importancia del tema desarrollado. Desde mi punto de vista, una característica, prácticamente, general del ser humano es la necesidad de socializar. La celebración de un evento, en especial, de un festival, constituye un **fenómeno de intercambio de información y enriquecimiento de la visión crítica**, a través del visionado de piezas audiovisuales y ponencias profesionales. Como cualquier tipo de evento, los festivales de cine presentan una historia evolutiva que comienza, de acuerdo con Marijke de Valck, en el continente europeo:

Europa es la cuna del fenómeno de los festivales de cine. Fue la situación geopolítica europea específica en el período anterior a la Segunda Guerra Mundial y la era inmediata de la posguerra la que reunió los incentivos necesarios para iniciar su desarrollo, que luego se expandiría a un fenómeno global (De Valck, 2007: 14).

En correspondencia con los estudios realizados por esta investigadora, es posible situar cuatro períodos fundamentales en la gestación y evolución de los festivales de cine. Según París (2020), en su artículo *El impacto de los festivales en la cultura cinematográfica*, se resumen de la siguiente manera:

El **primer periodo** se sitúa entre 1932-1968, cuando surgen los festivales de Cannes, Venecia, Locarno, Karlovy Vary, Edimburgo, Berlín, San Sebastián, Mar del Plata, Londres y Moscú. Surgen como espacios de negociación diplomática y están fuertemente controlados por instancias gubernamentales.

El **segundo periodo** comprende 1968 a 1980, cuando surgen los festivales de Nyon, Pesaro, Rotterdam, Brasil, La Habana, Burkina Faso, El Cairo y Whran, entre otros. Este periodo comienza con las revueltas de mayo y los programadores independientes asumen el control de los festivales, movidos por el *art cinema* y el cine de autor.

El **tercer periodo**, comprendido entre 1980-2000, se destaca por el desarrollo de un cine independiente y con financiación tanto pública como privada. Proliferan festivales a nivel internacional y aparecen secciones industriales en sus programas. Aquí presenciamos el nacimiento de los festivales de Sundance y Toulouse.

El **cuarto periodo**, que va de 2000 a la actualidad, se destaca por la creación de festivales periféricos especializados (de temática *Queer*, cine documental, cine de terror, etc.) y otros ampliamente financiados con estrategias turísticas y comerciales, como son los festivales de Dubai y Abu Dhabi.

Se ha de entender que, tanto su propósito como estrategias, han variado en horizontes y ejecución. Si bien *Hollywood* representa una referencia para la industria cinematográfica, buena parte –constituida periferia– ha necesitado continuar desarrollando los festivales como un sistema alternativo de distribución interconectada en los que la sociedad se reúne y participa en una ceremonia de celebración, adquiriendo el matiz de **espacio simbólico**¹; por otro lado, en su ámbito más profesionalizado, los festivales se han convertido en ventanas abiertas a nuevos creadores, posibilidades de establecimiento de acuerdos

¹Término acuñado por Eva París en su artículo *El impacto de los festivales en la cultura cinematográfica* (2020).

comerciales y distribución de su material audiovisual, han supuesto mayor diversidad de exhibición y contenidos, han despertado mayor interés de los medios de comunicación hacia el cine español, han propiciado una mayor distribución geográfica de cine no comercial y, por su puesto, han posibilitado el intercambio de contactos profesionales (Jurado, 2003). Para abordar este estudio, nos centraremos en las ediciones más recientes de los festivales: San Sebastián *Film Festival* (SSIFF), Sitges *Film Festival* y ZINEBI, puesto que son los festivales nacionales más representativos, reconocidos por la Federación Internacional de Asociaciones de Productores de Films (FIAPF).

Con respecto a Europa, el circuito de festivales (...), se ha convertido en la fuerza clave y la red eléctrica en el negocio del cine, con consecuencias de gran alcance para el funcionamiento respectivo de los demás elementos (autoría, producción, exhibición, prestigio cultural y reconocimiento) pertenecientes al cine y a la cultura cinematográfica (Elsaesser, 2005).

Un (discurso) es un amplio **proyecto histórico de reconstrucción de Europa**, una reconstrucción de la infraestructura social devastada por la Segunda Guerra Mundial, y una consolidación de Europa como actor significativo en una economía global (...). El otro discurso, de sociedades cinematográficas y gremios, se preocupa por la **definición del cine como forma**, con el objetivo de ampliar las categorías de definición en contraste con el formato de estudio del cine de Hollywood (Harbord, 2002).

Según Getz, D. y Andersson, T. (2008), “ellos (los festivales) también son vistos como herramientas de marketing local y creación de imagen de marca de los destinos, y son valorados por su capacidad para animar ciudades, complejos turísticos y atracciones”. Comprendiendo su importancia, dentro y fuera del entorno profesional de la industria del cine y la red entrelazada alrededor de factores económicos fundamentales, debemos entender a sus actores, *stakeholders*, como beneficiarios de las acciones organizativas. En el caso de los festivales, como negocio, encontramos los siguientes grupos de interés:

Los *stakeholders* “primarios” se han definido como aquellos de quienes depende el festival, mientras que los “secundarios” incluyen a la comunidad anfitriona, el gobierno, los servicios esenciales, los medios de comunicación, las organizaciones turísticas y las empresas. Getz, Andersson y Larson (2007) clasificaron a los *stakeholders* externos del festival como: “facilitador” (proporciona recursos y apoyo); “regulador” (generalmente agencias gubernamentales); “coproductor” (otras organizaciones y personas que participan en el evento); “aliados y colaboradores” (como asociaciones profesionales y agencias de turismo) e impactados (principalmente la audiencia y la comunidad) (Getz, *et. al.*, 2008).

Además de reconocer los distintos grupos de *stakeholders* involucrados, debemos tener en cuenta que existen marcadas diferencias entre la organización de eventos presenciales y la planificación de eventos virtuales e híbridos. Es propicio destacar las principales:

- a. El nivel de inversión en los eventos presenciales es mucho mayor, al deber afrontar gastos de alquiler de espacios, profesionales cualificados, desplazamientos, contratación de seguros, etc. Mientras que, en el caso de los eventos virtuales, solo debemos preocuparnos por contar con profesionales del medio audiovisual, una infraestructura capaz de soportar un buen número de conexiones simultáneas y los expertos en la temática, por nombrar lo esencial.

- b. Las barreras geográficas se disuelven cuando hablamos de eventos virtuales o aquellos eventos híbridos con sesiones en línea, el acogimiento a mayor número de público se hace posible; el evento meramente presencial está limitado a la movilidad de los participantes.
- c. La medición en los eventos virtuales e híbridos ocurre, prácticamente, de manera simultánea. Al ocurrir en un entorno tecnológico, podremos tener acceso preciso al retorno de inversión, número de asistentes, sentimiento del público; en las experiencias presenciales las herramientas de análisis se encuentran limitadas a estudios posteriores.

Sin embargo, **¿cuáles son las similitudes existentes entre la organización de eventos presenciales, virtuales e híbridos?** Partiendo de un análisis meticuloso, puedo destacar las siguientes:

- a. Las tres modalidades deben tener muy presente el **look & feel**. Es acertado, en este caso, traer una analogía del mundo empresarial; según Ambady & Rosenthal (1992) “Comprender el nivel de confianza de los recién llegados es importante porque las primeras impresiones suelen ser sorprendentemente precisas”. Siempre que tengamos una mala impresión, ya sea de una persona/empresa/evento, esta suele perdurar en el tiempo, arrastrando consecuencias, actitudes y comportamientos negativos. La organización de eventos a niveles generales debe tener muy presente tanto sus públicos objetivos como el **mensaje** que desea comunicar. En este último caso, el *storytelling* siempre es un buen recurso que facilita la conexión emocional con los espectadores.
- b. Es importante tener en cuenta que los eventos (en cualquiera de sus modalidades) están dirigidos a un **público concreto** y, aunque las barreras geográficas se vean afectadas positivamente tras la virtualización, el lenguaje y la imagen deben actuar en concordancia con los destinatarios y valores del evento en cuestión.

“Hay muchos tipos de segmentación de públicos (por geolocalización, por sexo, por intereses, etc.), pero en el caso de las relaciones públicas de eventos lo que in-teresa es saber cómo nos comunicaremos con cada tipo de público **según el rol que jueguen dentro del evento** (Instituto Internacional de Marketing, s.f.)”

- i. Los esfuerzos divulgativos han de centrarse en uno de los públicos principales: los **medios de comunicación**. Tanto periodistas como *influencers* (si cabe su inclusión dentro del gremio comunicativo) gozan de un gran poder de difusión e influjo sobre la opinión pública; en su edición de 2013 “la proyección exterior del festival (SSIFF), con más de 18.000 apariciones contabilizadas en 520 medios de comunicación a nivel mundial, supondría, traducido a contratos de publicidad, un contravalor económico de 67,7 millones de euros (Ramos, 2014).”
- ii. A partir de cierto tipo de públicos también se generan relaciones comerciales. La organización de eventos debe trabajar con **proveedores** comprometidos, empresas de reputación sólida que

estén al tanto de la información específica del evento. Muy importante es el establecimiento de relaciones de **patrocinio** en las que el enriquecimiento de los valores de marca sea una ganancia recíproca.

- c. El establecimiento de KPIs y su posterior análisis. Ya sea en tiempo real (para eventos virtuales e híbridos) o posteriormente, la organización de eventos querrá conocer los resultados de su labor, por lo cual resulta imperativo contar con un plan de acciones **post-evento** que nos ayude a conocer o complementar las analíticas obtenidas.
- d. En la organización de cualquier tipo de eventos existe capital humano involucrado. Si bien, con la virtualización puede verse reducido drásticamente, siempre necesitaremos un organizador del evento que coordine las gestiones, personal técnico cualificado, desarrolladores de identidad gráfica y corporativa, además de expertos en la materia del evento.

La virtualización de los eventos

Las reuniones de gran alcance aparecen en el año 1936, en Alemania, cuando el doctor Georg Schubert desarrolló un sistema de telecomunicaciones por radiofrecuencias similar al de un televisor, las videoconferencias. Sin embargo, fue hasta la década de los noventa cuando se popularizó su uso social (Arco, 2020). Las videoconferencias son el punto de partida de grandes reuniones virtuales en organizaciones multinacionales, su uso cada vez se hizo más variado (reuniones de ventas, negociaciones, junta de accionistas, etc.), cimentando las bases de lo que hoy son los eventos virtuales.

Al suprimir puntos clave de la presencialidad, los eventos virtuales centran su potencial en el **contenido** como eje de atracción y creación de experiencias. En este sentido, es necesario contar con ponentes especializados, crear reuniones, mesas de trabajo y espacios sociales que atraigan mayor número de asistentes (siempre priorizando la interacción) y, por supuesto, novedades, primicias del sector. Para generar un buen contenido, es necesario analizar cuáles son los temas tendencia, qué le interesa conocer al público de nuestro sector, inevitablemente, en el caso de los festivales estudiados se vuelve prácticamente obligatorio abordar los retos que trae consigo la nueva situación para el sector cinematográfico, por ejemplo. Cuando los tópicos se han establecido, necesitaremos creadores de contenido excepcionales que se apoyen en la utilización de técnicas como el *storytelling*, la cual persiguen generar *engagement* y valor añadido a través de la creación de vínculos emocionales. Este último punto es un completo desafío para la organización de eventos virtuales, porque al no encontrarse involucrados todos los sentidos del usuario, como en el caso de los eventos presenciales, resulta más difícil generar una experiencia memorable y empática. Por esta razón, las organizaciones se han visto en la obligación de crear nuevos discursos a través un tipo de *marketing* narrativo que les acerque más a sus públicos y complemente la experiencia.

El contenido estará íntimamente vinculado al mensaje y este, a su vez, a la imagen del evento. Al hilo de esta reflexión, hubiese sido interesante observar algún cambio, en la

imagen de los festivales, relacionado con la realidad actual, no como recordatorio de la situación, sino como marca de diferenciación; situaciones irrepetibles requieren medidas únicas. El público debe saber que la organización del festival está consciente de lo que ocurre y se ha ocupado de tomar todas las precauciones para garantizar una experiencia memorable, no solamente desde la adopción de medidas de seguridad e higiene, también desde la creación de un espacio virtual seguro que permita el disfrute desde un nuevo enfoque. Acciones de este tipo, en forma de **llamados a la concienciación** (Figura 1), se aplicaron en los logotipos de grandes marcas como Audi, durante el primer trimestre del año 2020.



Figura 1. Fuente: Marca.com

Habiendo detectado anteriormente los actores involucrados y enfocándonos en el grupo de **impactados**, se vuelve realmente necesario conocer la evolución en los hábitos de consumo a partir de la transformación digital *impuesta* por la pandemia. De acuerdo con lo analizado por los expertos del área de *Consumer Engagement* de Llorente y Cuenca (2020), en su estudio *Consumidores y marcas en tiempos del COVID-19*, las marcas deben adaptar su estrategia, gestionar una identidad “fuerte, pero líquida” que no contradiga los valores corporativos y responda con coherencia al escenario actual. Será necesario ir un paso por delante, los análisis predictivos mejorarán la capacidad de respuesta y toma de decisiones, permitirán anteponer las necesidades de los usuarios y trabajar en función del cumplimiento de esas nuevas expectativas.

Pero ¿qué esperan los usuarios hoy en día? Según el mencionado estudio, los consumidores necesitan empresas que les tiendan su mano en forma de valor añadido, en tiempos convulsos, es muy importante **sensación de confort y comprensión**. Los canales de comunicación organizacionales han de abrirse a la retroalimentación por parte de sus públicos, de esta forma se manifestará el compromiso social corporativo. Otra herramienta clave es la **autenticidad**, nos encontramos sumergidos en una situación inédita, bien, necesitamos acciones inéditas. Para el *neuromarketing* este punto es esencial, cada vez que ejecutamos una acción que nuestro cerebro aprueba, recibimos una recompensa por esa forma de actuar de un modo muy característico: haciendo que experimentemos un breve pero, a menudo, intenso placer desencadenado por la segregación de dopamina

(R.N, 2019). Cuanto más inesperada es la acción, más la disfrutamos, porque liberamos mayor cantidad de este neurotransmisor. Los usuarios han explorado nuevas formas de consumir ocio dentro del mundo digital, lo que ha provocado el aceleramiento del *e-commerce*, crecimiento del *delivery* y la drástica reducción de interacciones con terceros. El consumidor va directamente hacia lo que le interesa, por ende, ha adquirido un comportamiento más crítico ante el producto o servicio se le ofrece; pone foco en su bienestar personal, autoconocimiento y sistema de recompensas. Conocer los hábitos de consumo de los usuarios nos permitirá tener un excelente punto de partida para el diseño de la experiencia (utilizando la técnica *design thinking*), pues podremos **empatizar** con ellos y **definir** estrategias acordes a sus necesidades, entendiendo los retos a los cuales nos enfrentaremos. A partir de este conocimiento, se **idearán** soluciones que prioricen tanto el entendimiento que se tiene de los usuarios, como los objetivos que busca alcanzar la organización. El siguiente paso será generar **prototipos**, convertir las ideas en acciones y, por último, **probar** su funcionamiento (Figura 2).

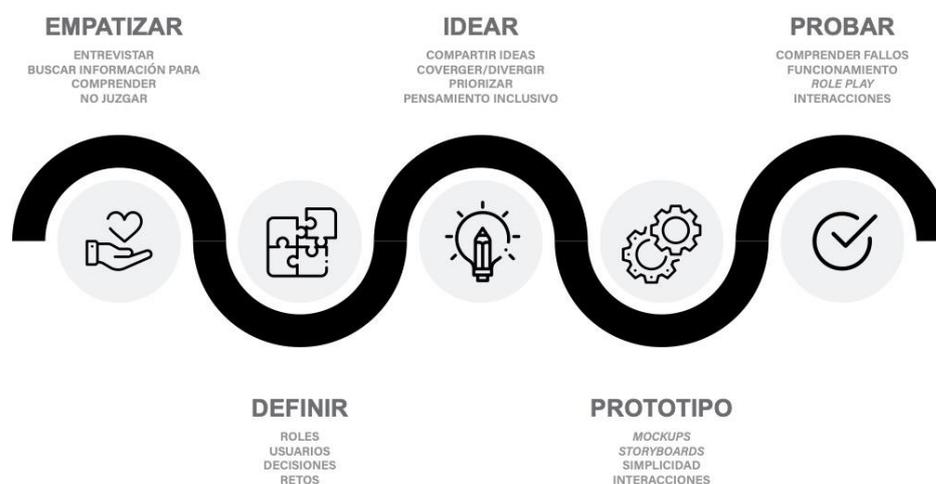


Figura 2. Adaptación propia del material elaborado por David Tarrar: "What is design thinking?"

Al crear un entorno virtual, es necesario cimentar una **estructura**, que cubra los requisitos identificados en las fases de empatizar y definir. Así, pues, contamos con el **punto de vista** de un participante que, en principio, se encuentra en un *no lugar*² en el cual ha de resultar fácil intuir las respuestas a las siguientes interrogaciones: ¿dónde estoy? ¿Por dónde comienzo? ¿Qué me espera? ¿Cuáles son mis obligaciones como usuario? Con la resolución de estas cuestiones, aparece la **familiaridad**, la **orientación** y, por ende, se cumplirá con el principio de **usabilidad** en este nuevo entorno. Por supuesto, también es necesario tener en cuenta la **accesibilidad universal**. Los contenidos y herramientas deben tener alcance global y ser comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas en condiciones de seguridad y comodidad y de la forma más autónoma y natural

² Término acuñado por Marc Augé (2006), en *Los no lugares*, para definir espacios de paso, circunstanciales, de relación y comunicación artificial, impersonales, carentes de identidad.

posible³. Las barreras afectan a cualquier persona en diferentes contextos o situaciones diarias, no únicamente a personas con discapacidad (tabla 1).

WCAG 2.1⁴, estándar internacional de referencia sobre accesibilidad, define cuatro principios: **perceptible** (alternativas textuales para contenido no textual, subtítulos, crear contenido en diferentes formas sin perder información, contenido visible y audible); **operable** (acceso a funcionalidades a través del teclado, tiempo suficiente para leer y utilizar la información, no incluir contenido que pueda causar convulsiones o reacciones físicas, facilitar la navegación y métodos de entrada alternativos al teclado); **comprensible** (texto legible y coherente, contenido predecible en apariencia y operación, posibilidad de evitar y corregir errores); **robusto** (maximización de la compatibilidad con otras herramientas). Es recomendable presentar la información en varios idiomas. En último lugar es, prácticamente, obligatorio utilizar un diseño *responsive* que se adapte a todo tipo de dispositivos.

	Permanente	Temporal	Situacional
Tocar	Un solo brazo	Daño en un brazo (fractura)	Convertirse en padre recientemente
Ver	Ceguera	Cataratas	Conductor distraído
Oír	Sordera	Infección de oído	<i>Bartender</i>
Hablar	No-verbal	Laringitis	Accidente grave

Tabla 1. Adaptación propia del material *The Persona Spectrum* elaborado por Microsoft: *Inclusive toolkit manual*⁵

Romero (2020), en su artículo *Pasos para diseñar una correcta arquitectura web*, recomienda utilizar una **estructura horizontal** que tenga, como máximo, **3 niveles de profundidad** (el usuario tiene el poder de acceder al contenido con solo tres clics), lo que aportará beneficios directos sobre el SEO (URLs más cortas) y aumentará la importancia de las *keywords*. Es fundamental incluir herramientas de búsqueda, el mapa del sitio, enlaces funcionales, diseño consistente y hacer uso claro de las etiquetas. Serán muy útiles las técnicas como el *card sorting* que permiten categorizar correctamente los contenidos para webs basadas en la **experiencia de usuario**.

Anteriormente, las personas interactuaban con las plataformas de manera individual e independiente, pues existía un modelo de navegación unidireccional (desde la organización hacia el cliente), con el desarrollo de las redes sociales el espacio web se ha convertido en un entorno social **orientado al cliente** (Anaya-Sánchez, R, *et. al.*, 2020). Un evento virtual, debe ofrecer un entorno funcional. La **funcionalidad** se encuentra implícita en las características y propiedades de un sitio web que satisfacen las necesidades del usuario al momento de realizar una tarea específica, esto incluye: tiempo de respuesta, utilidad de la información, métodos de contacto, funciones de ayuda y búsqueda, seguridad

³ Definición de accesibilidad universal según la Ley 51/2003 de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.

⁴ WCAG 2.1 de un vistazo. Fuente: <https://www.w3.org/WAI/standards-guidelines/wcag/glance/es>

⁵ Microsoft: *Inclusive toolkit manual*. Fuente: https://download.microsoft.com/download/b/0/d/b0d4bf87-09ce-4417-8f28-d60703d672ed/inclusive_toolkit_manual_final.pdf

de pago, protección de la información y satisfacción del consumidor (Anaya-Sánchez, R, *et. al.*, 2020). Entonces, el ecosistema virtual, pensado para albergar un evento, inevitablemente, debe contar con apartado de preguntas frecuentes (FAQs), datos de contacto, *email*, espacio para retroalimentación, redes sociales, foros y cualquier otra herramienta CTA (*call to action*) en lugares visibles y destacados. Una vez se cuente con la estructura base y la idea principal de los contenidos, es momento de colaborar con otros *stakeholders* para alcanzar los resultados, por ejemplo: durante la preparación del evento, contar con la dirección ejecutiva de la organización puede resultar de gran ayuda para alinear el evento con los objetivos de la empresa, construir la misión y visión además de confirmar el mapa de públicos. La dirección también puede contribuir en la búsqueda de talento, aportando su propia **red de contactos** para encontrar participaciones relevantes, ponentes, invitados o personas que puedan aprovechar al máximo el evento. Es importante también estar en contacto con las relaciones públicas de la empresa, el sector de *marketing* y comunicación, porque son quienes cuentan con datos específicos acerca de lo que quieren las audiencias a las cuales se dirigirá el evento; se podrá atraer al público correcto (Bizzabo, 2020).

Realizando **estudios de mercado** será posible identificar claramente a los usuarios, comunidades, usuarios potenciales, fanáticos y clientes que regularmente prefieran los contenidos de la marca y sus valores, de esta manera, se podrá enfocar el *dossier* de patrocinio hacia empresas que comulguen con estos valores y puedan enriquecer la experiencia del usuario. Además de los patrocinadores, se deben enfocar hacia el usuario aquellos tipos de ponentes, conferenciantes e *influencers* que amplifiquen el alcance del evento. Estos pueden utilizar, además, su propia red de contactos para generar *engagement* colateral, promover el evento y llegar hasta contactos clave en los que resonará el mensaje. Se debe **formar** a los ponentes en el uso de la herramienta técnica, **prepararlos** para realizar una presentación virtual, haciéndoles llegar aquellos tips para que su discurso genere *engagement* y establecer tiempos de **ensayo virtuales** para que los profesionales puedan familiarizarse con el uso de los elementos y tengan oportunidad de solucionar cualquier fallo técnico previamente (Bizzabo, 2020). Además, es necesario tener en cuenta una serie de recomendaciones de estructuración, al momento de la puesta en escena (Figura 3).



Figura 3. Adaptación propia del material elaborado por Bizzabo: "The Virtual Speaker Check-List" in *Going Hybrid: Virtual Experience Into Your Event Strategy*.

Relevancia del contenido

Al clasificar la información de acuerdo con lo entendido por los usuarios, en la primera etapa del proceso, como **importante**, **precisa**, **verosímil** y **actual**, resultará más fácil desarrollar un contenido limpio, renovado y apto para su consumo (Romero, 2020). Si no se consigue captar la atención de los usuarios, se puede producir el *ghosting* del asistente, un fenómeno desencadenado cuando un existe un número elevado de inscripciones, pero el número de asistentes reales es muy inferior (Arco, 2020). Un aspecto que se suele destacar, en el ámbito cinematográfico, es la aprehensión y recreación de la realidad. El cine juega con ciertos convencionalismos que son aceptados tanto por el emisor como por el receptor. Uno muy importante es tratar de respetar la verosimilitud, corresponder a la realidad que ya conoce el receptor para que la reciba como una analogía (Peña, 2014).

El cine es también una práctica cultural "enclavada y enclavante": el acto de mirar, de consumir y de apropiarse de sus historias, sus personajes y sus sentidos. Las maneras de ver e interpretar los textos fílmicos son múltiples y dependen tanto de la recursividad cultural con la que cuentan los espectadores, con sus acervos de saber fílmicos, como de los contextos y situaciones en los cuales se consumen los filmes (Assusa, 2013).

Tomando en cuenta que **el contenido es el aspecto fundamental**, el valor añadido, de los eventos virtuales, resulta propicio aplicar en espejo las características de los estudios visuales a la organización de los festivales cinematográficos. Para las generaciones que pertenecemos a la imagen, el cine es educador de la sensibilidad sobre el conocimiento del mundo, de la variedad psicológica y experimental de los personajes (Peña, 2014). Es esta desconexión de la realidad propia, una ventana abierta hacia un mundo irreal, verosímil, junto con el cambio social provocado por los avances tecnológicos, el perfecto *leitmotiv* para la transición exitosa de un festival cinematográfico a la virtualización.



*“El ejercicio de la narrativa y de la psicología estarían profundamente marcados por el **asombro** en el otro, por las historias del que es, como yo, una construcción de historias (Selva, 2017).”*

Es necesario cuidar los planteamientos, tener muy en cuenta la multiplicidad de códigos: hay uno común, pero tanto el emisor como el receptor tienen un subcódigo distinto, que puede ser ideológico, estético y afectivo; y se aporta nueva información más allá de la simple denotación del mensaje pues hace una lectura personal de él (Peña, 2014). En definitiva, se debe apuntar hacia una correcta interpretación colectiva del mensaje. Otro de los conceptos que se puede extrapolar de la cultura cinematográfica a la virtualización de eventos de esta índole es el **pensamiento visual**.

(...) es imprescindible entender el fenómeno de la imagen en su totalidad: hay que hablar de una cultura visual, así como de una visibilidad cultural en la que las imágenes serían entonces la representación de lo visible, de las estrategias de lo visible (...) hay que trabajar con formas visuales que pueden desplazarse de un tipo de imagen a otra (Català, 2008).

Esta percepción artística, atemporal, de la imagen nos coloca frente a nuevos retos comunicativos, dentro del entorno digital. Resulta acertado afirmar que todo arte, toda búsqueda de la verdad, y toda pedagogía están en la ubicuidad del **cambio**. El cambio es en primera instancia y después todas estas que se ubican dentro de él (Selva, 2017). La evolución constante de la sociedad y las tecnologías, también, es perfectamente integrable a la conceptualización del desarrollo de contenidos para festivales cinematográficos, el cual debe dirigirse hacia a la creación de comunidades cohesivas. Los tres festivales cinematográficos de estudio contienen, desde mi perspectiva, comunidades descentralizadas; dentro del evento mayor, existen pequeños eventos, *subcomunidades*, que unen a sus miembros por intereses específicos. Un buen ejemplo de esto son los foros de participación en los cuales los profesionales del sector están dispuestos a establecer nuevas relaciones laborales. Aún cuando se redujese el índice de participación en estos espacios, la formación de subgrupos persistiría. Una vez se enfrente a la interfaz, el usuario ha de **descubrir** el entorno, **investigar** la propuesta de contenidos, aportar los suyos propios, crear comunidad, **visualizar** el material audiovisual disponible y **ejecutar**, a medio plazo, las habilidades adquiridas. Esta es una adaptación de la metodología DIVE⁶ o de inmersión (Figura 4), en la que el proceso de aprendizaje inicia con el descubrimiento, además, se maximiza el impulso creativo y se generan resultados y productos innovadores.

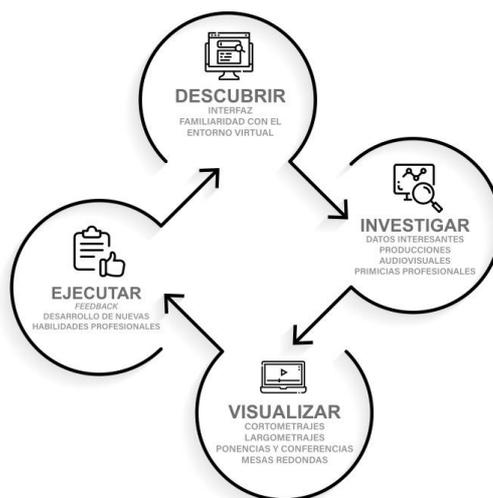


Figura 4. Adaptación propia de la propuesta de Patricia Aguilera (et. al, 2018) *Transformación en la metodología del docente: Método DIVE*⁷

Con el objetivo de evitar el déficit de *engagement*, se sugiere recurrir a técnicas de *neuromarketing* en los segmentos de múltiple participación: utilización de la teoría del color, duración breve de los segmentos, espacios de retroalimentación, persuasión desde la sutileza del mensaje, los once principios de Richard E. Mayer (Anexo 2) entre otras. Además de la **creación de valor**, de esta manera se nutre la **conceptualización** y se fortalece el **ecosistema de audiencias, canales y colaboradores**.

⁶ Fuente: La metodología DIVE para crear conceptos visionarios. Rrebrand. <https://rrebrand.com/la-metodologia-dive-para-crear-conceptos-visionarios/>

⁷ Patricia Aguilera Benito, Isabel Bach Buendia, Carolina Piña Ramírez, Sheila Varela Lujan, & Alejandra Vidales Barriguete. (2018). Transformación en la metodología del docente: "Método DIVE" = Changing the teaching methodology: "DIVE method." *Advances in Building Education*, 2(1), 83–96. <https://doi-org.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/10.20868/abe.2018.1.3695>

Importancia del *networking*

Como primera referencia presentaremos el SSIFF que en 2019 contó con **1749 acreditados**, según la memoria de actividades, para el espacio **The Industry Club**; red de optimización del trabajo de profesionales de la industria que ofrece actividades como foros de coproducción, jornadas, mesas redondas y además cede sus espacios a reuniones profesionales, ofrece acceso al área profesional en línea y varias zonas de encuentro.

Podemos inferir que la actividad profesional, dentro de este festival, constituye un eslabón importante que, además, se encuentra avalado por el Departamento de Desarrollo e Infraestructuras del Gobierno Vasco, Europa Creativa MEDIA (Programa de la Comisión Europea); un asomo del origen geopolítico y estratégico de los festivales cinematográficos en el continente. En la edición de 2020, el número se redujo a **1185 profesionales de la industria**, incluidos **487 acreditados** cuya participación fue exclusivamente *online*. En el *gráfico 1*, se puede observar como aumentó, a nivel general, la participación de los profesionales acreditados respecto al año anterior, a excepción de los presentes en las reuniones *one-to-one* del Foro de Coproducción. La gran sorpresa fue la alta participación en Zinemaldia Startup Challenge, un concurso que busca fomentar nuevos emprendimientos en el ámbito tecnológico del sector audiovisual.

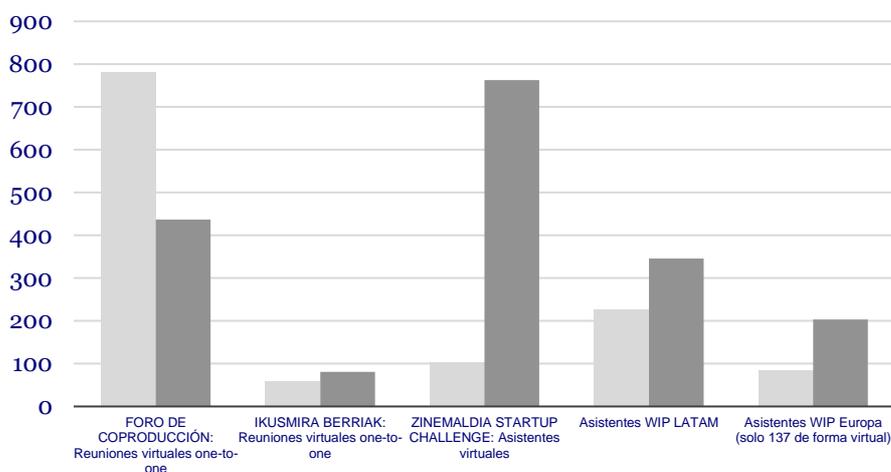


Gráfico 1. Cifras de participación de profesionales de la industria acreditados en 2019 y 2020. Fuente: Memoria de actividades 2019 y 2020 SSIFF.

En el caso de Sitges, según la memoria de la edición 2019, contó con más de **950 profesionales** de la industria acreditados con acceso a su espacio **Industry Hub Services**, el cual ofrece la opción de aparecer en la *Festival Industry Guide*, donde pudieron conocer a otros profesionales del sector audiovisual internacional, facilitando la cooperación y acceder a los contactos de otros profesionales asistentes. Además, cuentan con el apoyo de Catalan Films & TV que alberga numerosas actividades, mesas redondas, presentaciones y clases magistrales que complementan las jornadas para los profesionales del sector.

La situación del último festival de estudio, ZINEBI, es bastante más desconcertante. El festival organizado por el Ayuntamiento de Bilbao no contabiliza en su memoria de 2019 las acreditaciones profesionales entregadas; sí lo hace una nota de prensa de 2018, refiriéndose a su espacio **ZINEBI Networking. Dokumentalen sorgunea**, que contó más de **200 profesionales acreditados**. Este espacio fue creado en el mismo año, con la colaboración de Euskal Telebista (ETB), la Diputación Foral de Bizkaia (BEAZ) y el Gobierno Vasco, con motivo de impulsar el talento local y apoyar la producción de largometrajes en fases de desarrollo, según comunicado del sitio web del evento, siendo el aporte más importante de ZINEBI al fomento de las relaciones profesionales.

El reciente estudio de MCI Group, *Re: Focus. Análisis, experiencia y visión de los eventos virtuales*, tomó como muestra la opinión de 113 empresas de distintos sectores (ciencia e ingeniería, energía, finanzas, servicios profesionales, farmacéutica, tecnología y otros), de origen diverso (63 de estas ubicadas en el Estado español), arrojando la siguiente información acerca de las grandes debilidades de la virtualización: 69% de los encuestados, piensa que la mayor dificultad a la que se enfrentan es la capacidad de construir relaciones (*networking*).

Aunque podría pensarse que la falta de presencialidad influye en la construcción de relaciones laborales, las investigaciones apuntan hacia un problema más complejo. Según el informe de LinkedIn *The 2020 LinkedIn Opportunity Index*⁸, España es uno de los cinco lugares del mundo (junto con China, Brasil, Italia y Japón), en los que las personas consideran más difícil superar la falta de redes profesionales.

De acuerdo con el estudio, los principales inconvenientes que presentan los trabajadores al momento de establecer redes profesionales sólidas son: falta de orientación y poca motivación para actuar. Esto les deja situados ante una brecha de oportunidades, expuestos a trabajos que no necesariamente les apasionan y frente a menos puertas abiertas a oportunidades que permitan el desarrollo íntegro de su potencial.

Las debilidades expuestas no son más que circunstancias que han de ser aprovechadas por la organización de eventos virtuales; se ha de sacar el máximo partido al uso de herramientas tecnológicas que promuevan la comunicación e interacción de los participantes, con el objetivo de construir fuertes redes profesionales que abarquen diversidad de sectores dentro de la industria, con el consecuente aumento de oportunidades significativas.

⁸ Fuente: <https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/emerging-jobs-report/pdf/LinkedIn-Opportunity-Index-2020-Global-White-paper.pdf>

Branding y estrategia de patrocinio

Las relaciones entre marcas han ayudado a los festivales cinematográficos a convertirse en eventos icónicos alrededor del globo. El Estado español no es la excepción. En aras de consolidar una imagen atractiva, es necesario crear una experiencia de diseño complementaria que no eclipse el logo o la marca. Las identidades deben trabajar en conjunto y ofrecer un panorama claro a otras instituciones que se identifiquen con los valores del festival. La comunicación de marca ha de potenciar la experiencia de usuario, de ahí que las alianzas estratégicas sean tan importantes y, al mismo tiempo, las posibilidades, infinitas. En cuanto a este punto, SSIFF se posiciona como:

“(…) una oportunidad única en España de promocionarse con las señas de identidad que posee el Zinemaldia: elegancia, profesionalidad, solvencia y calidad. Nuestro Festival es una institución totalmente arraigada en la sociedad vasca. Con un transparente programa de ayudas públicas y un profundo asentamiento en la conciencia de los espectadores, tanto locales como foráneos, que cada año llenan todas las sesiones de las películas a competición y fuera de concurso. Pero el Festival, necesita además del apoyo público, completar su financiación a través de patrocinios privados, para lograr mantener el estándar de calidad del mismo (SSIFF, s.f.).”

A la vista está el hecho de que cuenta con valores de marca muy consistentes, además de una excelente capacidad comunicativa en la búsqueda de patrocinadores. Por su parte, la organización del Sitges no se queda rezagada, pues se promociona como:

“Punto de encuentro en la costa mediterránea para la industria cinematográfica internacional. La cita anual más esperada por los amantes del terror, la fantasía y la ciencia ficción. Un marco incomparable para acciones de patrocinio sólidas, con voluntad internacional, capacidad para generar “*branded content*” y enfocadas a targets cuantitativos y cualitativos (Sitges, 2019).”

La mayor parte de sus recursos proceden de los patrocinadores, compañías e instituciones colaboradoras, que entienden su alianza con este festival como una excelente plataforma de proyección y *branding* (Sitges, s. f.). El caso de nuestro último objeto de estudio, ZINEBI, desentona nuevamente con la tónica del *branding*, pues:

“**Con un presupuesto de 610.000 euros, el veterano festival bilbaíno está financiado exclusivamente con dinero público.** Lo organiza el Ayuntamiento de Bilbao a través del Teatro Arriaga y cuenta con ayudas del Gobierno vasco, el Ministerio de Cultura y la Diputación de Bizkaia (Belategui, 2018).”

Lo que resulta indiscutible es que las reglas del juego han cambiado y con ellas los actores intervinientes. Es importante incluir en la estrategia el ***branding con influencers*** cuyo ámbito de trabajo, por excelencia, son las redes sociales. La comunicación de las marcas debe movilizarse un paso más allá y recurrir a la opinión de las masas. Así como el cine no es ni la estructura de producción, ni su materialidad imaginaria, ni los deseos, estructuras subjetivas y saberes del consumidor *cinéfilo*. No es ninguna de ellas en sí, sino su interrelación: sólo (sic) la totalidad de estos procesos permite hablar del cine en un sentido enfático (Assusa, 2013), también, hemos dejado la época en la que bastaba con que un producto o servicio emitiese un comercial en el espacio televisivo para ganarse la confianza de los públicos. El cliente no es más un espectador, sino un interventor activo, un protagonista de sus acciones y quien lidera la toma de sus decisiones.

El impacto social de los festivales

Los festivales de cine reflejan en su tipo de organización la orientación hacia el arte o hacia la industria. Los grandes festivales son los que, de manera más evidente, se enfocan hacia la industria, mientras aquellos de menor presupuesto valorizan los aspectos culturales en mayor medida (Jurado, 2003); la manera en la que interactúan los lugareños con los visitantes enriquece, por otro lado, la experiencia turística. Parte de esa experiencia se encuentra conformada por los festivales cinematográficos que, a su vez, enriquecen la marca ciudad:

Idealmente, a un nivel más amplio, el festival de cine aumenta la vitalidad de la ciudad al albergar eventos. (...) Un festival de cine bien establecido y famoso, como Cannes, Venecia y Sundance, aumenta el perfil de la ciudad a través de la exposición a los medios. Las autoridades de la ciudad deben ofrecer la infraestructura y el apoyo para los festivales de cine. Los residentes también dan la bienvenida al festival de cine. La relación entre el festival de cine, la marca del lugar y la comunidad están entrelazadas. Las diferentes partes interesadas deberían, idealmente, colaborar y cooperar para lograr el bien común para la comunidad y mejorar sus propios intereses (Can-Seng, *et.al.*, 2010).

En los años 60, por ejemplo, el Ayuntamiento de Sitges, buscaba propuestas para reactivar la temporada baja, al mismo tiempo que se aprovechaba el buen tiempo de la localidad. Así fue como la asociación de Cine Foto propuso una muestra cinematográfica y se originó lo que se conoce hoy como el Festival de Sitges. La movilización social es masiva; durante los Juegos Olímpicos de Barcelona (1992) se copió el modelo de voluntariado del festival para implicar a la población en el evento, Sitges ha conseguido animar a la población a participar en temas de organización, cuenta con 150 voluntarios en cada edición y recibe más de 300 solicitudes anualmente⁹. Muchos eventos cinematográficos han surgido por la motivación de promoción turística, también ha sido el caso de SSIFF, que mantiene una vinculación estrecha con la ciudad que lo acoge y la vertiente cinematográfica, según autores como Redondo, se relega a un plano secundario; es excusa perfecta para la atracción de visitantes, incluso aquellos *especiales* como las estrellas de cine que, a su vez, atraen a los medios de comunicación (Redondo, 2015). También los grupos políticos se ven beneficiados con estos certámenes, convirtiendo a festivales en fiestas glamorosas o encuentros electoralistas que desvían el evento de su propósito (Jurado, 2003).

Sin embargo, el hecho de que un festival se establezca en una ciudad en particular y se haga famoso a niveles internacionales, no significa necesariamente el crecimiento de la industria cinematográfica de la nación en la cual se aloja el evento. Manthia Diawara ha descubierto en sus estudios que el éxito de los festivales de cine africanos no ha generado grandes beneficios para las distintas industrias africanas nacionales (Stinger, 2001). Actualmente, y gracias a los intereses que descansan en su celebración, algunas políticas del Estado apoyan la organización de este tipo de eventos. Durante el 2020, el Instituto de la Cinematografía y Artes Audiovisuales (ICAA), organismo autónomo adscrito al Ministerio

⁹ Datos extraídos del artículo *¿Cuánto sabes sobre el festival de cine de Sitges?* de la web turística Dolce Hotels and Resorts <http://dolcesitgesblog.com/cuanto-sabes-sobre-el-festival-de-cine-de-sitges/>

de Cultura, ha convocado ayudas para la organización de festivales y certámenes cinematográficos. El monto asciende a 640.000 euros y el objetivo es realzar “la programación y difusión del cine español, comunitario, iberoamericano, así como a películas de animación, documentales y cortometrajes (Redacción AV51, 2020)”.

La combinación de experiencias individuales y colectivas hace que los festivales tengan una personalidad particular como oferta cultural y como atractivo turístico de ciudades y regiones, y su dimensión temporal y la intensidad en el consumo y producción hacen que presenten particularidades para el análisis como bien económico (Devesa, *et. al.*, 2009).

A este tipo de eventos también se encuentran asociados factores negativos como la preocupación por los recursos de la comunidad, la disminución de la calidad de vida o preocupaciones asociadas al orden comunitario. Aunque estos estándares pueden diferir según estudios como el de Small (2007) que identificó “seis dimensiones subyacentes a los impactos sociales de los festivales comunitarios. Estos son inconvenientes, identidad e integridad comunitaria, frustración personal, oportunidades de entretenimiento y socialización, desarrollo y crecimiento de la comunidad y resultados de comportamiento”. Aquí podemos enmarcar, por ejemplo, el desprecio que ha sufrido el SSIFF, edición tras edición, por ciertos sectores de la población:

“Históricamente, el Zinemaldia de San Sebastián ha sido la cámara idónea para el entorno ‘abertzale’ a la hora de poner la alfombra roja a sus reivindicaciones, con la proyección internacional del festival como gran escaparate. Y la Parte Vieja, salpicada de lleno por el radio de acción de los diferentes puntos neurálgicos del certamen —el Kursaal, el Victoria Eugenia, el Hotel María Cristina, el teatro Principal o los cines Príncipe—, se convertía en estas fechas en el plató principal de su película, con un atrezzo ‘ad hoc’ para los miles de figurantes que pasan a diario por el escenario (Alonso, 2020)”.

Así contextualiza la situación el artículo de El Confidencial y también explica que, a causa de la pandemia, durante el año 2020, no se han visto estas típicas muestras de rechazo al festival; esta ausencia va de la mano, por supuesto, de la crisis económica que atraviesan los establecimientos hosteleros. Durante la celebración de un festival cinematográfico intervienen elementos como criterios de selección, secciones (oficiales, paralelas, retrospectivas), homenajes, personalidades invitadas de especial relevancia y las premiaciones. Resulta fundamental la figura del organizador, alrededor de quien orbitan otros agentes como críticos y público general, quienes también son partícipes del evento, entendido como discurso; se trasciende del concepto de industria hacia una conformación de cine del futuro más próximo, lo que convierte a los festivales cinematográficos, también, en generadores de tendencias de estructura, más bien, horizontal que incentiva la diversidad de contenidos y estéticas, contrarrestando el monopolio y ampliando las miras hacia una relectura del cine mundial (Redondo, 2015).

Gran parte de la audiencia de los festivales no acude tanto a ver una película en concreto, sino que va a “asistir al festival”; el evento articula las claves de lectura de los filmes en términos de género y/o temática. Aunada a esto se halla la segmentación de las audiencias con la aparición de canales temáticos específicos como la ciencia ficción (Sitges), documental (ZINEBI), entre otros. Esta confluencia ha convertido a los festivales en espacios privilegiados para el consumo de una serie de productos vinculados a la identidad del festival, además de un mercado de películas que cuenta con la presencia de agentes de ventas y distribuidoras para conseguir contratos de emisión (Vallejo, 2013).

Metodología

El estudio se realiza a través de una investigación documental que incluye tanto fuentes primarias como secundarias. La tendencia de este análisis tendrá carácter documental y retrospectivo.

El propósito de esta revisión sistemática es recopilar información académica sobre la organización de eventos presenciales y virtuales en la industria cinematográfica, con fines argumentativos y de exploración. Es importante destacar que uno de los festivales objeto de estudio (ZINEBI – Festival Internacional de Cine Documental y Cortometraje de Bilbao) se lleva a cabo entre el 13/11/2020 y el 20/11/2020, por lo que las informaciones que surjan al respecto en notas de prensa y material hemerográfico han de revisarse en tiempo real.

Determinadas las fuentes, como punto de partida, se procede a la organización, análisis e interpretación de los elementos con el objetivo de analizar la situación actual, evaluarla alcanzar juicios de valor.

Esta investigación documental tiene como finalidad la presentación de información concreta acerca de la organización de festivales cinematográficos y la importancia del *branding* y *networking* dentro de estos, así como las posibles repercusiones existentes a partir de su virtualización o hibridación. Este tipo de investigación tendrá carácter argumentativo y de exploración, alcanzará conclusiones a partir de la reflexión de las informaciones obtenidas y responderá a la pregunta del objetivo principal.

Por último, se estudiará si las conclusiones obtenidas, tomando en cuenta las posibles limitaciones del estudio y se proporcionarán sugerencias de acciones para futuras líneas de investigación.

Se considera que los métodos elegidos son los adecuados, pues actualmente no existe un claro discernimiento acerca de la virtualización específica de los festivales cinematográficos, por esta razón, será necesario forjar una visión crítica a partir de los materiales escritos y audiovisuales disponibles, estudios realizados con anterioridad en disciplinas relacionadas, así como de la información recabada en medios de información digitales, datos de seguimiento precisos acerca de los niveles de asistencia y crónicas escritas.

Resultados

El año 2020 ha marcado hitos en las formas de comunicación y consumo que veníamos experimentando como sociedad. La expansión de la crisis sanitaria ha instaurado nuevas medidas de distanciamiento y control que, aparentemente, han venido para quedarse, al menos, durante un par de años. Ante esta situación, los eventos están siendo redefinidos, aunque la fuerza de la comunicación en vivo y el componente socializador de estos ha sido desde siempre uno de sus aspectos más característicos (Estanyol, 2020). En contraposición a los eventos presenciales, los eventos virtuales deben emplear nuevos elementos, tecnológicos o didácticos, que cumplan el objetivo de igualar la experiencia de los usuarios, respecto a las ventajas ofrecidas por la interacción dentro de un espacio físico (*catering*, recepción, entretenimiento, etc.).

SSIFF

La 68ª edición del **SSIFF**, celebrada del 18 al 26 de septiembre de 2020, en un turbulento ambiente de pandemia, adoptó una serie de medidas higiénicas y de seguridad para conseguir afrontar una nueva entrega. La crisis sanitaria se ha hecho notar: en 2020 habrá un 31% menos de películas y un 23% menos de proyecciones, de acuerdo con cifras ofrecidas por el diario Clarín.

El objetivo es permitir accesos más ordenados y ganar tiempo para el desalojo. La mayoría de las actividades dirigidas a la industria cinematográfica y de la nueva área de Pensamiento y debate se llevarán a cabo en formato *online*. El formato presencial se reserva para las proyecciones (Zárate, 2020).

Entre otras medidas extraordinarias se ha encontrado el habilitar entre 30 y 60% del aforo disponible y la desinfección de las salas de proyección cada 90 minutos. En la misma línea, ofrece Clarín, “esta edición no contará con actividades sociales, por lo que no habrá fiesta de inauguración ni de clausura, ni se permitirá la presencia de público en la tradicional alfombra roja, entre otras cuestiones”. A pesar de que se vendieron 9.463 entradas¹⁰ el primer día, los organizadores afirman que el número está lejos de alcanzar las cifras de ediciones anteriores. Aún así, la participación ha sido patente. Si en 2019 se habían adquirido 66.000 entradas para nueve días con el 100% de aforo, el porcentaje para tres jornadas a una media de un 40% de aforo equivaldría a la venta de 8.800 localidades (SSIFF, 2020). El gran problema de la hibridación del evento es, desde mi punto de vista, que se ha hecho de forma apresurada, quizá, ante la urgencia de aprovechar la notoriedad que se ha podido alcanzar una vez se hubo suspendido Cannes. Se han implementado protocolos restrictivos y el cambio en la experiencia no ha resultado nada sutil para algunos profesionales.

(...) se dice que el 90% de los acreditados han conseguido las películas que querían, y entiendo que ha sido así. Pensaba que yo era una excepción, pero en mi grupo ha habido

¹⁰ Dato ofrecido en nota de prensa desde la web del SSIFF.

bastante gente que no lo ha conseguido. A pesar de haber menos acreditados, y a pesar de que los gráficos se han quedado fuera (salvo para lo que hubiera 10 minutos antes), la sensación es que no había plazas suficientes para prensa ni la sección oficial ni para las películas más relevantes de Perlaak (Zárate, 2020).

En adición a los aspectos críticos en esta “hibridación de emergencia” encontramos parte de la UX. La aplicación ofrecida por Janto no contentó a los profesionales de prensa acreditados quienes, debían adquirir entradas numeradas en línea, notaron ciertas carencias. De acuerdo con Zárate (2020) “la aplicación no está pensada para coger varias entradas en diversas salas y días. El flujo de trabajo no era funcional”. La decisión, se tomó con el objetivo de favorecer la trazabilidad en caso de registrarse un caso positivo de COVID-19 entre los asistentes. En otra tónica, se ha aprovechado la situación actual para aplicarla al concepto creativo del festival, cuya gala de presentación giró en torno al concepto de distancia. Aunque se haya visto mermada la reunión entre profesionales del mundo cinematográfico, se han establecido nuevas alianzas:

“los Departamentos de Medio Ambiente y Cultura de la Diputación Foral de Gipuzkoa, a través del proyecto ‘Vistiendo a las estrellas del Zinemaldia 2020’. Una iniciativa que ha brindado la oportunidad de participar en este proyecto a todas las marcas del territorio y en la que la sostenibilidad jugará un papel importante (...) uno de los objetivos del Festival es servir a la industria vasca en general, no solo la cinematográfica y (...) estamos encantados de contribuir a la visibilidad internacional de la moda vasca (SSIFF, 2020)”.

“En una muestra de solidaridad con la industria del cine independiente y en respuesta a su demanda, José Luis Rebordinos, director del Festival de San Sebastián (SSIFF) y Christian Jungen, director Artístico del Festival de Cine de Zúrich (ZFF), anunciaron (...) sus planes para organizar un mercado cinematográfico en sus respectivos festivales. Por primera vez, San Sebastián y Zúrich ofrecerán a compradores de todo el mundo una programación que incluirá películas que habían sido seleccionadas para ser exhibidas en el SXSW (South by Southwest) de Austin (Texas) y el Festival de Cine de Tribeca, (Nueva York) (Otros cines, 2020)”.

La última medida ha resultado del acuerdo de apoyo entre la comunidad cinematográfica para la creación de un mercado de proyectos independientes en escenarios innovadores. SSIFF ha triplicado sus números durante los últimos diez años¹¹, convirtiendo a San Sebastián en un centro de negocios mundialmente reconocido. Otra consecuencia favorable ha sido la creación de dos nuevos *WIP* (*works in progress*), celebrados en modalidad mixta (presencial y *online*), que han enfocado sus recursos en producciones europeas y latinoamericanas en etapas de postproducción audiovisual.

“EGEDA, Platino Industria y el Festival de San Sebastián sellan así un compromiso para la promoción del cine latinoamericano y sus creadores, facilitando que la potencia de sus historias se consolide en películas que lleguen a muchos públicos, tanto en el cine como en plataformas digitales, transformando así la visión de las nuevas audiencias (Redacción AV451, 2020)”.

Las acreditaciones profesionales se han ofrecido dos modalidades: “online (50 euros), que permitirá acceder de forma virtual a los contenidos digitales programados, y otra presencial (90 euros) que, además, dará acceso a las proyecciones de *WIP* Europa y *WIP* Latam, así como a toda la programación del Festival (Redacción AV451, 2020)”. En este sentido,

¹¹ Dato ofrecido por Otros cines en su artículo *Los festivales de San Sebastián y Zurich lanzan un mercado conjunto*.

resulta encomiable el esfuerzo de la organización para dar seguimiento a sus actividades de prensa en línea, incluidas las ruedas de prensa de la Sección Oficial y Premio Donostia, las galas, presentaciones y las clases magistrales de profesionales de la industria cinematográfica (...), las estrellas que visitarán San Sebastián participarán en encuentros con los cinéfilos a través de las redes sociales del Festival (Redacción AV451, 2020).

El Foro de Coproducción Europa-América Latina ha registrado en este 2020 un total de 235 inscripciones. Los títulos seleccionados proceden de Argentina, Colombia, Costa Rica, España, Francia, Hungría, México, Paraguay y Uruguay (...) Documentales y películas de ficción se mezclan en la selección a la que tendrán acceso los profesionales que cuenten con acreditación de industria (...) En 2019 participaron en el Foro de Coproducción más de 1.000 profesionales. Desde su creación en 2012, el Foro ha seleccionado 130 proyectos (Redacción AV451, 2020).

La singular situación ha permitido, sin embargo, la creación de nuevos espacios digitales como el programa de Pensamiento y Debate, cuya finalidad es establecer un diálogo cinematográfico fluido desde las perspectivas de industria, creación y formación, habiendo abierto puertas a públicos intercontinentales.

SITGES

El Festival Internacional de Cinema Fantàstic de Catalunya (Sitges) se realiza desde 1968, es **el primer festival de cine fantástico del mundo** y se ha celebrado de manera ininterrumpida desde su primera edición. Está regido por una Fundación conformada por miembros del *Ajuntament* de Sitges, la *Generalitat de Catalunya*, además de otras instituciones, asociaciones, empresas públicas y privadas. El festival ha debido superar grandes dificultades, durante la época franquista, por ejemplo, el Ministro de Información y Turismo, Fraga Iribarne, se mostró reticente a otorgarle el permiso necesario, pues temía que se tornara un arma política. Finalmente, la solución fue dar al Festival de Sitges una temática concreta, el cine fantástico, y aceptar el comité de censura de la dictadura que revisaba, y recortaba, todas las proyecciones antes de que vieran la luz¹². Sitges celebró su edición número 53 entre los días 8 y 18 de octubre de 2020. Su estrategia ha incluido también el formato digital y comenzó con el lanzamiento de

"*Sitges Countdown*, (...) una previa del festival en pleno mes de marzo. Según explicó Àngel Sala, director del Festival de Sitges, cada día se colgará en el canal de YouTube del festival un cortometraje de forma absolutamente gratuita y que permitirá, de esta forma, disfrutar desde casa y de manera digital de una edición en pequeño formato del festival de cine (Roig, 2020)".

La entrega contó con más de 250 filmes proyectados en salas y 155 proyecciones en línea. Àngel Sala, su director, adelantaba en mayo:

"Haremos un festival diferente a los de otros años, con menos películas, más repeticiones, y con el tema presencial de los actores y directores restringido por lo que se dicte desde las administraciones", adelanta Sala. "Si sigue habiendo restricciones en los espacios aéreos poca gente va a poder venir. Aparte de la predisposición de la gente a venir,

¹² Información proporcionada por el artículo *¿Cuánto sabes sobre el festival de cine de Sitges?* de la web turística Dolce Hotels and Resorts <http://dolcesitgesblog.com/cuanto-sabes-sobre-el-festival-de-cine-de-sitges/>

aunque se permitan los viajes. Podremos negociar presencias nacionales, que es en lo que estamos trabajando (Medina, 2020)".

Para la ocasión se ha previsto la redistribución del presupuesto que ahora ha debido contemplar estrictas medidas de higiene, descenso en asistencia, tanto artística como de prensa, entre otros factores, a lo que Salas añade "Estamos en un mercado muy cambiante y los festivales tendrán éxito si saben adaptarse a las condiciones del mercado en el que están inscritos (Medina, 2020)". Es así como por primera vez, en sus 53 años, el festival se ha celebrado en sistema híbrido, haciendo énfasis en la semipresencialidad, como ocurrió con el SSIFF semanas antes. Durante la inauguración, Ángel Salas reflexionó acerca de la actualidad del panorama cinematográfico "Nos encontramos en un momento importante para el cine. Debemos analizar y hacer efectivo el mapa audiovisual con sus nuevas plataformas, forma de distribución, exhibición y producción (Martín, 2020)". Durante esta ocasión, se ha reducido el aforo al 70% (primero, luego al 50% tomando en cuenta las nuevas restricciones¹³) para agilizar la entrada y salida de los espectadores. Se estima que las ventas disminuyeran, al menos, en 15.000¹⁴ entradas con respecto a ediciones anteriores.¹⁵ Se aplicó sistema de numeración y asignación previa de asientos para garantizar las distancias de seguridad, también se introdujo un sistema de medición y mejora de la calidad de aire en tiempo real.

"Alrededor del 60% de los títulos (largos, cortos, documentales) se pueden disfrutar en la sala virtual diseñada por la plataforma FestivalScope-Shift72. No es una experiencia tan distinta a la física: también existe un número limitado de entradas para cada película (...)" (Freire, 2020)".

El principal inconveniente con el que se ha encontrado la entrega ha sido el reajuste de las medidas de seguridad por parte de la Generalitat para evitar más contagios. De esta forma y, tan solo a tres días de su inicio, se implantaron nuevas modificaciones en cuanto al aforo deteniendo la venta de entradas cercanas al límite permitido,

"Por otro lado, las sesiones que empezaran a partir de las 23.00 h. han quedado canceladas (...), y los programas dobles ahora se reducen a un solo film. Según se informa, "el importe de las entradas compradas que afecten a las sesiones canceladas será devuelto por parte del Festival directamente a sus compradores en la misma cuenta o tarjeta desde donde se efectuó la compra". Además, han quedado anuladas todas las actividades paralelas y se ha cancelado la Fanshop Area (o feria de stands) frente a la Ermita de Sant Sebastià. La zona de restauración Foodtàstic seguirá abierta, pero solo con servicio para llevar (Freire, 2020)".

La recaudación descendió un 53%¹⁶ con respecto a la anterior, consecuencia de la limitación en los aforos, el impacto de la pandemia, que a su vez trajo como consecuencia un grave impacto económico. Uno de los *highlights* ha sido la elección de plataforma de contenidos elegida para la transmisión del festival: Shift72, la cual ha marcado

"(...) la diferencia en su capacidad para sostener la información y la data de festivales de gran envergadura. Se trata de una labor titánica, que incluye desde la organización de la

¹³ Información ofrecida por EuropaPress en el artículo *David Lynch recibe el Premio Honorífico de Sitges 2020 en la clausura del festival*.

¹⁴ Estimación recogida del artículo *El Festival de Sitges limita su aforo una tercera parte para evitar contagios* de Toni Polo.

¹⁵ Cifras recogidas por Julián García y Juan Manuel Freire en su artículo *Festival de Sitges 2020: todas las claves de la 53ª edición*.

¹⁶ Dato obtenido del artículo *Las nuevas restricciones ponen al Festival de Sitges contra las cuerdas* de Sara Sans.

cartelera, la visibilización de marcas y patrocinios, además de la posibilidad de conectar a distribuidoras y medios especializados con una única fuente de información (Berlutti, 2020)".

Como parte del mantenimiento de la propuesta de *networking*, Catalan Films & TV ha creado una plataforma para *Sitges Industry Hub* que permitirá el acceso a profesionales acreditados desde el cual podrán "organizar reuniones *one-to one*, disfrutar de las mesas redondas y *masterclass* y promocionar los proyectos seleccionados de las diferentes secciones de industria del festival" (Catalan Films & TV, 2020). Por último y, como en años anteriores, Renfe ha colaborado con Sitges a través del funcionamiento del Tren Fantástico, en el trayecto Sitges-Barcelona, para los asistentes a las proyecciones.

ZINEBI

La edición más reciente de ZINEBI, la número 62, se ha celebrado entre el 13 y el 20 de noviembre de 2020. La organización, a cargo del Ayuntamiento de Bilbao, reforzó su protocolo de seguridad de cara a las nuevas medidas establecidas, reorganizando, por ejemplo, las sesiones para que concluyesen antes de las nueve de la noche, hora permitida por decreto

Además, el Festival garantizará medidas de seguridad y de higiene para los asistentes: la limitación del aforo al 50% en las salas de cine; la reserva de un mínimo de 30 minutos entre sesión y sesión para la limpieza y desinfección de cada espacio; se garantizará la distancia de seguridad entre las y los espectadores, que deberán usar obligatoriamente mascarilla, y tendrán a su disposición gel hidroalcohólico (ZINEBI, 2020).

El festival también optó por la virtualización parcial de sus contenidos. De manera presencial se pudo acceder a 122 películas, 89 cortometrajes, 27 largometrajes y 6 medimetrajes, según los datos de la web del festival, en su versión *online*, los contenidos estuvieron disponibles a través de la plataforma FestHome y FILMIN. El espacio dedicado a los profesionales de la industria, el ZINEBI *NETWORKING*, también se ha realizado *online* en esta ocasión. Se pudo acceder en abierto a través de la propia web de ZINEBI. La estrategia fue intentar mantener la mayor cantidad de proyecciones posibles en modalidad presencial, incluyendo todo el contenido a la oferta en línea. En una entrevista a Audiovisual451, Vanesa Fernández, organizadora de ZINEBI, cuenta:

"A medida que nos acercábamos a la fecha de celebración del Festival entraban en vigor nuevas medidas: primero fueron la distancia social en las salas, las reducciones de aforo y el gel hidroalcohólico; luego llegó el aumento de las restricciones de aforo y los cierres perimetrales (...), después, el recorte de horarios (...); más tarde llegó el turno del toque de queda para los recintos culturales, a unos días de iniciarse ZINEBI, y optamos por adelantar el horario de inicio de las sesiones (...). Al final, nos hemos adaptado para garantizar (...) un festival seguro para los cineastas, para los trabajadores del festival y para todo el público que quiera acudir (Audiovisual451, 2020)".

De momento, no existe mayor cantidad de datos acerca de los números alcanzados por el festival; al ser una cita financiada por el Ayuntamiento de Bilbao, ha contado en su inauguración con figuras como el Consejero de Cultura y Política Lingüística y Portavoz del Gobierno Vasco, Bingen Zupiria.

Discusión

De acuerdo con los casos estudiados, desde el principio resultó que quienes estaban más abiertos al cambio (festival de Sitges), tuvieron la mejor opinión por parte de los usuarios virtuales. Estoy absolutamente convencida de la eficiencia de los eventos digitales, siempre que se haga un óptimo manejo de los recursos y herramientas. En los festivales estudiados, en general, la comunicación no varió respecto a otras ediciones, una de las grandes causas del descenso en asistencia y recaudación. A lo largo de los años, las razones del crecimiento de los festivales como fenómenos interactivos han sido variadas.

“Desde el punto de vista de la demanda, el principal argumento hace referencia al incremento de los niveles de renta, educación y tiempo libre de los ciudadanos en las últimas décadas, lo que ha generado a su vez un aumento en el consumo de cultura (Frey, 1994)”.

Vistos desde la oferta, los festivales cinematográficos han abierto un abanico de profesionalización al estar enmarcados dentro de una programación que se transforma en cada edición; la decisión de virtualizar total o parcialmente un festival ha de ser premeditada y concebida con cuidado. Detrás de los eventos virtuales debe existir **conceptualización adaptada al medio**, posicionamiento de la marca, ofrecimiento de valor añadido, segmentación de nuevas audiencias, establecimiento de canales comunicativos eficaces, correcta elección de patrocinadores y colaboradores.

Se ha de aprovechar la escalabilidad y flexibilidad de este tipo de eventos para que realmente conformen una alternativa a la presencialidad dentro de la industria cinematográfica. Probado está que la organización de eventos presenciales y la virtual e híbrida guardan relaciones estrechas, sin embargo, falla la ejecución si lo conseguido es, como en el caso SSIFF, la inauguración de un festival presencial con mínimos tintes virtuales; el aprovechamiento por parte del espectador digital será pobre y las pérdidas económicas se harán patentes. **No se trata de modificar la planificación, se trata de reinventarla al formato digital.** Sitges se atrevió con una propuesta de mayor ajuste al formato y, además, sobre la marcha, fue modificando medidas de seguridad para adaptarse a los nuevos, y cambiantes, protocolos, lo mismo que ZINEBI, aunque se desconocen los resultados en el último caso.

“Los festivales son, además, un fenómeno complejo con un valor o identidad cultural propia respecto de otros productos culturales. Los festivales no son el resultado de una simple suma de manifestaciones artísticas, sino que son un proceso cultural activo, en constante evolución y lejos de encontrar una estructura institucional definitiva (Devesa, 2006).”

En términos comunicativos y organizacionales, la sociedad se encuentra ante un entorno VUCAH (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous, Hostile*) y lo cierto es que existen las herramientas digitales para afrontarlo. Es momento de sacar partido a las nuevas tecnologías y atreverse a implementar propuestas que sean potencialmente rentables, permitan la participación de mayor cantidad de profesionales de la industria y establezcan nuevas alianzas estratégicas intersectoriales.

“A menos que los líderes filtren conscientemente los estímulos exteriores y administren sus propios entornos, se descubrirán, aplicando todas las características indeseables asociadas con VUCAH en sus organizaciones, trayendo como consecuencia el detrimento severo. En períodos de gran turbulencia, esta involución puede ocurrir a una velocidad asombrosa, dejando el clima interno de la organización tan inestable como la situación que podría producirse en el entorno operativo externo más amplio (Mutizwa, 2017).

Los festivales cinematográficos más que espacios de proyección de metrajes, son espacios de comunicación entre profesionales del mismo sector o sectores afines, lugares de aprendizaje, crecimiento, disfrute e interrelación. La presencialidad es importante, factor innegable, sin embargo, los entornos virtuales (como las redes sociales) se encuentran en pleno auge y forman parte de las, ya no tan nuevas, rutinas de la sociedad, por lo cual resulta perfectamente viable virtualizar, por completo, eventos de estas características.

Conclusiones

El análisis argumental de las fuentes ha permitido alcanzar las siguientes conclusiones:

1. Los principales retos a los cuales se enfrenta la virtualización de un evento de la industria cinematográfica son el **mantener la atención** de los usuarios y **evitar las desconexiones** u otras muestras de bajo compromiso a través de la creación de comunidades descentralizadas y distribuidas, aprovechando el nivel de experiencia *one to one* que se pueda brindar.
2. Los resultados en los tres festivales han presentado gran disminución con respecto a sus últimas ediciones presenciales anteriores, con diferencias significativas entre ellos según las decisiones tomadas que se tradujeron en: se ha detectado un pobre aprovechamiento de recursos, inconvenientes con la aplicación de adquisición de las entradas, ralentización en el flujo de trabajo de los profesionales de prensa acreditados en el Festival de San Sebastián; en el caso de Sitges se consiguieron sortear las dificultades a través de la reorganización constante y, aunque la recaudación descendió más de un 50% respecto al año anterior, se dio peso igualitario al espacio digital. Para ZINEBI, la organización centró su interés en mantener el festival presencial para los residentes de Bilbao y áreas limítrofes, además dio cabida digital a los usuarios que no pudiesen movilizarse. El balance oficial de cifras aún no se encuentra disponible, por lo cual resulta difícil analizar la eficacia de la estrategia respecto a la edición anterior.
3. La virtualización ha repercutido en una significativa bajada de la recaudación: visión más clara del panorama la aportan los números del festival de cine de San Sebastián. Sin duda, tanto los procesos de *branding* como de *networking* se vieron duramente afectados en la edición número 68. La recaudación total descendió de la cifra alcanzada en 2019 (950 344) a 373 710 euros. A su vez, disminuyó el número de profesionales acreditados de la industria, aunque con menor incidencia, en el año anterior fueron 1749 y en esta edición, 1185.
4. Habiendo analizado los datos de participación, específicamente, de las ediciones 2019 y 2020 de SSIFF se ha determinado lo siguiente: los datos reflejan un incremento del interés, tanto en la oferta formativa como en los concursos del festival. Las cifras de asistencia aumentaron en la mayoría de las actividades, especialmente en Zinemaldia Startup Challenge, lo cual confirma la creciente preocupación de los trabajadores del sector por la temática de **emprendimiento y tecnología**.
5. La imagen de los tres festivales cinematográficos fue consistente con la de años anteriores, así como la estética de sus espacios web. Los procesos comunicativos no reportaron grandes cambios, salvo por la virtualización de algunos espacios de *networking* para facilitar la asistencia virtual de los usuarios. El seguimiento posterior a los eventos ha sido, prácticamente, igual (en el caso SSIFF), incluyendo analíticas específicas. La **poca variación en la técnica comunicativa** ha representado un factor decisivo en cuanto al número de asistentes; resultaba de vital importancia convencer a los *nostálgicos* de las bondades de las transmisiones en línea y la gran oportunidad que significa, para los profesionales del sector, asistir a este tipo de eventos.

Limitaciones, aportaciones y futuras líneas de investigación

La principal limitación del estudio la tan ansiada **vuelta a la normalidad**. ¿Supone una vuelta en todos los sentidos a aquello que ya conocíamos? Los eventos virtuales son una ventana abierta a nuevas posibilidades de conexión con audiencias de distintos puntos del planeta. El reto está, claramente, en conseguir que esas audiencias se vuelvan partícipes, protagonistas, usuarios activos de la experiencia digital. Por supuesto, existen herramientas para alcanzar estos objetivos. Es deber de la organización de eventos encausar su uso adecuadamente con la finalidad de construir canales de comunicación viables y seguros.

Otro elemento limitador es la elección específica de los tres festivales: San Sebastián, Sitges y ZINEBI, cuya razón se encuentra fundamentada al principio del estudio. Podría inferirse que analizando otros festivales los resultados serían distintos, he revisado situaciones parecidas en otros puntos del mundo y el resultado ha sido similar.

Ha sido el caso del South by Southwest 2020, cuya edición prevista para el 16 de marzo fue cancelada gracias a una crisis comunicacional mal gestionada, cuyo detonador fue la declaración de *Austin Public Health* afirmando que no existía evidencia de que cancelando el festival u otros eventos la comunidad iba a estar más segura (la situación es distinta dada la cercanía en fechas con el estallido de la situación), a partir de esto, muchas marcas patrocinadoras cancelaron su asistencia al evento, dejando al descubierto una organización sin plan B, con respuesta retardada por parte de la alcaldía, lo cual supuso un duro golpe al momento de cubrir las pérdidas generadas por las inversiones ya realizadas (El Universal, 2020).

En el continente europeo, Francia ha ido un paso más allá, sucediendo lo impensable en 2020: una Croisette vacía a mediados de mayo, y el Festival de Cannes, cancelado por la pandemia. Sin estrellas, sin subida de escalinata ni alfombra roja, con un Palacio de Festivales desierto (Ponsard, 2020).

Se infiere que, a nivel global, ha ocurrido algo similar con respecto a los eventos de la industria cinematográfica; las organizaciones han acabado con dos opciones: **cancelar** el festival o seguir adelante evaluando las **enormes pérdidas** con respecto a años anteriores, pues el proceso de virtualización no se ha desarrollado correctamente por premura o para la hibridación se utilizó, erróneamente, la misma estrategia que para el evento presencial.

También se ha de incidir en el hecho de que un festival cinematográfico es una oportunidad única de crear y afianzar la **marca ciudad**.

Muchos patrocinadores se interesan en este tipo de eventos, porque también aportan beneficios económicos a sus propios sectores, por lo cual, resulta inminentemente necesario el estudio y la aplicación de nuevos enfoques estratégicos, establecer distintos

tipos de alianzas entre los colaboradores, organizadores, y entidades de patrocinio, para que continúe existiendo una relación *win-win*. Por otro lado, se debe reconducir la utilidad política adquirida por este tipo de eventos y responder a la siguiente incógnita: ¿cómo se puede dar visibilidad a la gestión de las instituciones oficiales sin que los máximos representantes deban codearse con las estrellas de cine para captar la atención de los medios de comunicación?

Por último, pero no menos importante, la **falta de información pública**. Los dos festivales avalados por la FIAPF, en el territorio, como el *Valencia Internacional Film Festival*, Cinema Jove, organizado por la *Generalitat Valenciana* y el *Institut Valencià de Cultura*, patrocinado por el *Adjuntament de València* y la *Diputació de València*; el Festival Internacional de Cine de Gijón/Xixón, organizado por el Ayuntamiento de Gijón, Divertia y financiado por el Ministerio de Cultura y Deporte, subvencionado por el Gobierno del Principado de Asturias, **no proporcionan cifras claras de asistencia, acreditaciones y recaudación**. Al iniciar la investigación, me topé con memorias que tienen años sin actualizarse, explicaciones solo en materia de partidas de presupuesto, en el primer caso y la completa falta de datos en el segundo. No existen datos fehacientes, salvo pequeñas reseñas en periódicos locales, lo cual no es suficiente para realizar una investigación crítica.

El incierto panorama actual, aunado a los cambios en los consumidores (autoconocimiento, búsqueda de propuestas novedosas, mayor exigencia de calidad en productos y servicios), posibles avances tecnológicos (búsqueda constante de recursos, actualización permanente, estudiar las necesidades de los públicos emergentes) y nuevas formas de comunicación de las organizaciones hacia sus públicos (que han de ser constantes y bidireccionales), resultan variables, por una parte, limitadoras, por otra posibilitadoras a la apertura de futuras líneas de investigación.

Bibliografía

@sitgesfestival. (2020, 20 de noviembre). *Esta semana se cumple un mes del final de #Sitges2020 lo celebramos publicando las cifras de asistencia. ¡61.523 gracias! Sin vosotros no hubiera sido posible.* [tuit]. <https://twitter.com/sitgesfestival/status/1329833703871275009>

Alonso, J. (2020). Ni turistas ni pancartas contra ellos: la Parte Vieja de San Sebastián se queda sin su festival. *El Confidencial*. [en línea]. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/espana/pais-vasco/2020-09-18/pocos-turistas-ausencia-pancartas-contra-visitantes-parte-vieja-san-sebastian-inicio-festival-cine_2753947/

Ambady, N., & Rosenthal, R. 1992. Thin slices of expressive behavior as predictors of interpersonal consequences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111: 256–274.

Anaya-Sánchez, R., Marcos Castro-Bonaño, J., & González-Badía, E. (2020). Millennial Consumer Preferences in Social Commerce Web Design. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), 123–139. <https://doi-org.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/10.7819/rbgn.v22i1.4038>

Álvarez Monzoncillo, J. M., & López Villanueva, J. (2006). La situación de la industria cinematográfica española: políticas públicas ante los mercados digitales [documento de trabajo 92/2006, en línea]. Madrid: Fundación Alternativas.

Andersson, T., & Getz, D. (2008). Stakeholder Management Strategies of Festivals. *Journal of Convention & Event Tourism*, 9(3), 199–220. <https://doi-org.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/10.1080/15470140802323801>

Arco, J. (2020). *¿Cómo organizar eventos virtuales?* [recurso de aprendizaje]. Recuperado del Campus de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), aula virtual. <http://eventos-virtuales.aula.uoc.edu/es/>

Assusa, G. (2013). Distinción, consumo y clases sociales: Elementos para una sociología de la práctica de consumo cinematográfico. *Estudios Sobre Las Culturas Contemporáneas*. 38, 93–120. <http://eds.a.ebscohost.com.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=a4e5572f-0f16-420f-80ec-f9e3cbaed48d%40sdc-v-sessmgr02>

Ávila, A. (s.f.) 11 principios de aprendizaje multimedia. Alejandra Ávila. [en línea]. Recuperado de: <http://www.alejandraavila.com/11-principios-de-aprendizaje-multimedia/>

Ayuntamiento de Bilbao. (2020). Zinebi y Fant 2020 reciben el apoyo del público en su primera edición en formato híbrido. Bilbao.eus. [en línea] Recuperado de: https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=BIO_Noticia_FA&cid=1279203224609&language=en&pageid=3000075248&pagename=Bilbaonet%2FBIO_Noticia_FA%2FBIO_Noticia

Berlutti, A. (2020). Las tecnológicas que ganan con los festivales de cine virtuales. Hipertextual. [en línea]. Recuperado de: <https://hipertextual.com/2020/08/tecnologia-festivales-cine-virtuales>

Bizzabo. (2020). *Going Hybrid: Incorporating Virtual Experience Into Your Event Strategy*. Bizzabo. [en línea]. Recuperado de: <https://tinyurl.com/bizzabo-events>

Brines, J. (2020). Pallete: "La pandemia ha acelerado la digitalización entre 3 y 5 años". *Expansión*. [en línea]. Recuperado de: <https://www.expansion.com/valencia/2020/10/21/5f8ffc18e5fdeaa92a8b4577.html>

Bustamante, E (coord.). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*. Madrid, Gedisa pp19-38.

Can-Seng Ooi, & Pedersen, J. S. (2010). City branding and film festivals: Re-evaluating stakeholder's relations. *Place Branding & Public Diplomacy*, 6(4), 316–332. <https://doi-org.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/10.1057/pb.2010.30>

Català, J. (2013). *La Forma de Lo Real: Introducción a Los Estudios Visuales*. Editorial UOC. <http://search.ebscohost.com.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=edselb&AN=edselb.3206800&site=eds-live&scope=site>

Clarín. (2020). El Festival de Cine de San Sebastián se hará con menos películas y menos gente. Clarín. [en línea]. Recuperado de: https://www.clarin.com/espectaculos/cine/festival-cine-san-sebastian-hara-peliculas-gente_0_2Kz571mQZ.html

De Valck, M. (2007). Introduction: Film Festivals as Sites of Passage. In *Film Festivals: From European Geopolitics to Global Cinephilia* (pp. 13-43). Amsterdam: Amsterdam University Press. doi:10.2307/j.ctt46mv45.4

Devesa Fernández, María. 2009. "Análisis Económico de La Demanda de Un Festival Cultural." *Estudios de Economía Aplicada* 27 (1): 139–60. <http://search.ebscohost.com.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=edsdnp&AN=edsdnp.2985846ART&site=eds-live&scope=site>

Elsaesser, T. (2005). Film Festival Networks: The New Topographies of Cinema in Europe [2005]. In *European Cinema: Face to Face with Hollywood* (pp. 82-107). Amsterdam: Amsterdam University Press. doi:10.2307/j.ctt46n11c.7

Estanyol, Elisenda. Eventos pos-COVID-19, rediseño y virtualización. *COMeIN* [en línea], julio 2020, no. 101. ISSN: 1696-3296. DOI: <https://doi.org/10.7238/c.n101.2052>

Festival de San Sebastián. (2018). *El Festival de Cine como estrategia de branding* [Comunicado de prensa]. Recuperado de: <https://www.sansebastianfestival.com/patrocinadores/1/139/es>

Freire, J. (2020). El festival de Sitges hace cambios para ajustarse a las nuevas normas. *El Periódico*. [en línea]. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/ocio-y-cultura/20201015/festival-de-sitges-medidas-nuevo-decreto-8157171>

Freire, J. (2020). Sitges 2020, la edición pandémica. *El Periódico*. [en línea]. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/ocio-y-cultura/20201008/sitges-2020-cronica-jueves-pandemia-peninsula-8148237>

Galmés, M. (2010). *La organización de eventos como herramienta de comunicación de marketing. Modelo integrado y experiencial* (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, Málaga, España.

García, J. Freire, J. (2020). Festival de Sitges 2020: todas las claves de la 53ª edición. *El Periódico*. [en línea]. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/ocio-y-cultura/20201002/sitges-2020-claves-presentacion-programacion-53-edicion-8133290>

Gerrard, S. (2000), "The gender dimension of local festivals: the fishery crisis and women's and men's political actions in north Norwegian communities", *Women's Studies International Forum*, Vol. 23 No. 3, pp. 299-309.

González, D, Lecumberri, G & Gaspar, M. (2020). Consumidores y marcas en tiempos del COVID-19. Ideas LLYC. *Explorar. Inspirar.* [en línea]. Recuperado de: <https://ideas.llorenteycuenca.com/2020/03/consumidores-y-marcas-en-tiempos-del-covid-19/>

Harbord, J. (2002). *Film Cultures*. London: Sage Publications Ltd. [en línea] DOI: 10.4135978144621959. <https://books.google.es/books?id=ZE7IGk1pLHAC&lpq=PP1&hl=es&pg=PP8#v=onepage&q&f=false>

Herbera, J., & Matamoros, D. (2009). Distribución y marketing cinematográfico. *Manual de primeros auxilios*. Barcelona: UB Edicions.

Instituto Internacional de Marketing. (s.f.). *Organización de Eventos Digitales*. [recurso de aprendizaje]. Recuperado del campus virtual del Instituto Internacional de Marketing (IM Digital Business School). <https://c.internacionaldemarketing.com/login/index.php>

Jurado, M. (2003). *Los festivales de cine en España: incidencia en los nuevos realizadores y análisis del tratamiento que reciben en los medios de comunicación* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

Jurado, M. (2018). Propuesta de categorización de festivales de cine. Estudio de caso en España. *Miguel Hernández Communication Journal*, [en línea], enero 2018, 9 (1), pp. 131 a 160. DOI: <http://dx.doi.org/10.21134/mhcj.v0i9.238>

Jurado, M. y Cortés, L. (2018). Y, ¿para qué sirven los festivales de cine? Estudio sobre las funciones de los certámenes cinematográficos en España (2000-2002). Sphera Pública.

Lomelí, A. (2017). Festivales de cine en línea ¿una tendencia al alza?. Isopixel. [en línea]. Recuperado de: <https://isopixel.net/2017/01/19/festivales-de-cine-en-linea/>

Martín, L. (2020). Arranca una nueva edición del Festival de Cine de Sitges. Mirada 21. [en línea]. Recuperado de: <https://mirada21.es/ocio-cultura/angel-sala-director-del-festival-de-sitges-debemos-analizar-y-hacer-efectivo-el-mapa-audiovisual-con-sus-nuevas-plataformas/>

MCI Group Argentina. (2020, 29 de octubre). *Webinar RE:FOCUS "Análisis, Experiencia y Visión de los Eventos Virtuales"*. [vídeo en línea]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=BnhHLGFCK2o&t=420s>

Medina, M. (2020). ¡Luces, cámara, mascarilla y acción! Así será el cine después del coronavirus. *El Confidencial*. [en línea]. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/cultura/2020-05-13/cine-futuro-despues-coronavirus_2591460/

Mutizwa, J. (2017). *Leading for the Future: How to Lead Strategy Across Three Time Horizons, Design the Corporate Dash-Board, Shape Context and Drive Execution in a Turbulent Environment*. Patridge Publishing.

N, R. (2019). Neuromarketing: esta es la relación felicidad – cerebro. América Retail. [en línea]. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/neuromarketing/neuromarketing-esta-es-la-relacion-felicidad-cerebro/>

Naranjo, E. (2020). La genial campaña de Audi para concienciarnos sobre el coronavirus. Marca. [en línea]. Recuperado de: <https://www.marca.com/coches-y-motos/coches/audi/2020/03/21/5e760c8922601dce6c8b459d.html>

Open Data Euskadi. (2020). Bingen Zupiria asiste a la inauguración de la 62ª edición del Festival Internacional de Cine Documental y Cortometraje de Bilbao " ZINEBI. Open Data Euskadi. [en línea]. Recuperado de: <https://opendata.euskadi.eus/datos/-/noticia/2020/bingen-zupiria-asiste-inauguracion-62-edicion-del-festival-internacional-cine-documental-y-cortometraje-bilbao-zinebi/>

Otros cines. (2020). Los festivales de San Sebastián y Zurich lanzan un mercado conjunto. Otros cines. [en línea]. Recuperado de: <https://www.otroscines.com/nota?idnota=15592>

París, E. (2020). El impacto de los festivales en la cultura cinematográfica. [en línea]. Recuperado de: <https://macguffin007.com/2020/01/09/impacto-festivales-de-cine>

Park, Y.; Gretzel, U. (2007). Success Factors for Destination Marketing Web Sites: A Qualitative Meta Analysis. Journal of Travel Research. <http://jtr.sagepub.com/content/46/1/46.full.pdf+html>

Peña, B. (2014). La transmisión de valores a través del lenguaje cinematográfico. [en línea]. Madrid, Spain: Dykinson. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uoc/58026?page=49>

Polo, T. (2020). El Festival de Sitges limita su aforo una tercera parte para evitar contagios. El País. [en línea] Recuperado de: <https://elpais.com/espana/catalunya/2020-10-02/el-festival-de-sitges-limita-su-aforo-a-una-tercera-parte-para-evitar-contagios.html>

Ramos, A. (2014). *El Festival de San Sebastián en los medios de comunicación, análisis del impacto informativo*. (Trabajo fin de grado). Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.

Redacción AV51. (2020). El Festival de San Sebastián sustituye Cine En Construcción y Glocal por sendos works in progress para Latinoamérica y Europa. Audiovisual451. [en línea]. Recuperado de: <https://www.audiovisual451.com/el-festival-de-san-sebastian-sustituye-cine-en-construccion-por-dos-works-in-progress-para-latinoamerica-y-europa/>

Redacción AV51. (2020). En 2020 el ICAA destina 640.000 euros a las ayudas para organización de festivales, un 13 por ciento menos que los dos últimos años. Audiovisual451. [en línea]. Recuperado de: <https://www.audiovisual451.com/el-icaa-destina-en-2020-un-total-de-640-000-euros-a-las-ayudas-para-organizacion-de-festivales-un-13-por-ciento-menos-que-los-dos-ultimos-anos/>

Redacción AV451. (2020). Festival de San Sebastián 2020: la presencialidad y el apoyo al sector como señas de identidad en el año de la pandemia. Audiovisual451. [en línea]. Recuperado de: <https://www.audiovisual451.com/festival-de-san-sebastian-2020-la-presencialidad-y-el-apoyo-al-sector-como-senas-de-identidad-en-el-ano-de-la-pandemia/>

Redondo, F. (2015). Festivales de cine y tendencias de futuro. Un estudio de caso. *Revista Opción*. [en línea]. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/284158799_Festivales_de_cine_y_tendencias_de_futuro_Un_estudio_de_caso

Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, 1(18), 83-103. Recuperado de: <http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/333>

Roig. (2020). El coronavirus "anticipa" el Festival de Sitges. *EINacional.cat*. [en línea]. Recuperado de: https://www.elnacional.cat/es/cultura/coronavirus-anticipa-festival-sitges-countdown_486972_102.html

Romero, J. (2020). Pasos para diseñar una correcta arquitectura web. Woko Agency. [en línea]. Recuperado de: <https://woko.agency/blog/pasos-disenar-correcta-arquitectura-web/>

Sans, S. (2020). Las nuevas restricciones ponen al Festival de Sitges contra las cuerdas. *La Vanguardia*. [en línea]. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/cine/20201014/484083101504/festival-sitges-coronavirus-aforo-cine.html>

Sanz, G. (2016). *Marketing aplicado a los fenómenos culturales: la digitalización en el festival de cine* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

Sá, T. (s.f.). Marc Augé's places and non-places. *Tempo Social*, 26(2), 209–229. <https://doi-org.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/10.1590/s0103-20702014000200012>

Selva, D. (2017). *El asombro como arché en el corazón iluminado de la psicología, el cine y la vida*. <https://doi-org.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/10.15517/wl.v12i2.31490>

Small, K. (2007). Social dimensions of community festivals: an application of factor analysis in the development of the social impact perception (SIP) scale. *Event Management*, Vol. 11 Nº 1-2, pp. 45-55.

Stringer, J. (2001). Global Cities and the International Film Festival Economy. In *Cinema and the City: Film and Urban Societies in a Global Context*, edited by M.Shiel, and T.Fitzmaurice , 134–144. Oxford: Blackwell Publishers. [en línea]. Recuperado de: https://film6430.files.wordpress.com/2015/09/stringer_global-cities-international-film-festival-economy.pdf

Terrar, D. (2018). *What is design thinking?*. Research Gate. [en línea]. Recuperado de: https://www.researchgate.net/figure/Phases-of-the-Design-Thinking-process-with-emphasis-on-the-beginning-Source-David_fig16_335391703

Vallejo, A. (2013). *Festivales temáticos y géneros cinematográficos. Del cine fantástico al documental contemporáneo*. De cimientos y contrafuertes. El papel de los géneros en el cine español. Actas del III Congreso Internacional del departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad (UPV/EHU) – XIV Congreso Internacional de la Asociación Española de Historiadores del Cine (AEHC), AEHC (Asociación Española de Historiadores del Cine): Bilbao. [en línea]. Recuperado de: http://www.ehu.es/ehusfera/congresoaehc2013/files/2013/12/VALLEJO_2013_FestivalesTematicosyGenerosCinematograficos-libre.pdf

Virtway. (2019). Eventos virtuales, presenciales e híbridos. [en línea]. Recuperado de: <https://www.virtwayevents.com/es/eventos-virtuales-presenciales-e-hibridos/>

Yozukmaz, N., Bertan, S. and Alkaya, S. (2020), "Festivals' social impacts and emotional solidarity", *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 239-253. <https://doi-org.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/10.1108/IJEFM-11-2019-0054>

Zárate, J. (2020). Rifkin's Festival abre el 68 Festival de San Sebastián, una edición sin estrellas. FANFAN. [en línea]. Recuperado de: <https://fanfan.es/68-ssiff-san-sebastian-2020-la-nueva-normalidad/>

Zárate, J. (2020). 68 SSIFF, adiós a una edición apagada en medio de la tormenta. FANFAN. [en línea]. Recuperado de: <https://fanfan.es/68-edicion-del-ssiff-nos-veremos-en-un-ano/>

ZINEBI. (2020). ZINEBI adapta su programación y actividades para garantizar una 62ª edición más segura. ZINEBI. [en línea]. Recuperado de: <http://zinebi.eus/web/zinebi-adapta-su-programacion-y-actividades-para-garantizar-una-62a-edicion-mas-segura/>

Páginas web

<https://www.audiovisual451.com/>

<https://www.cineytele.com/>

<https://europapress.es/>

<https://www.flaticon.es>

<https://www.freepik.es>

<https://www.deia.eus/>

<http://www.fiapf.org/>

<https://www.iccaworld.org/>

<https://www.eventosysuseguridad.es/observatorio-de-eventos/>

<https://www.sansebastianfestival.com/>

<https://sitgesfilmfestival.com/cas>

<https://www.social-searcher.com/>

<http://zinebi.eus/web/>

Anexos

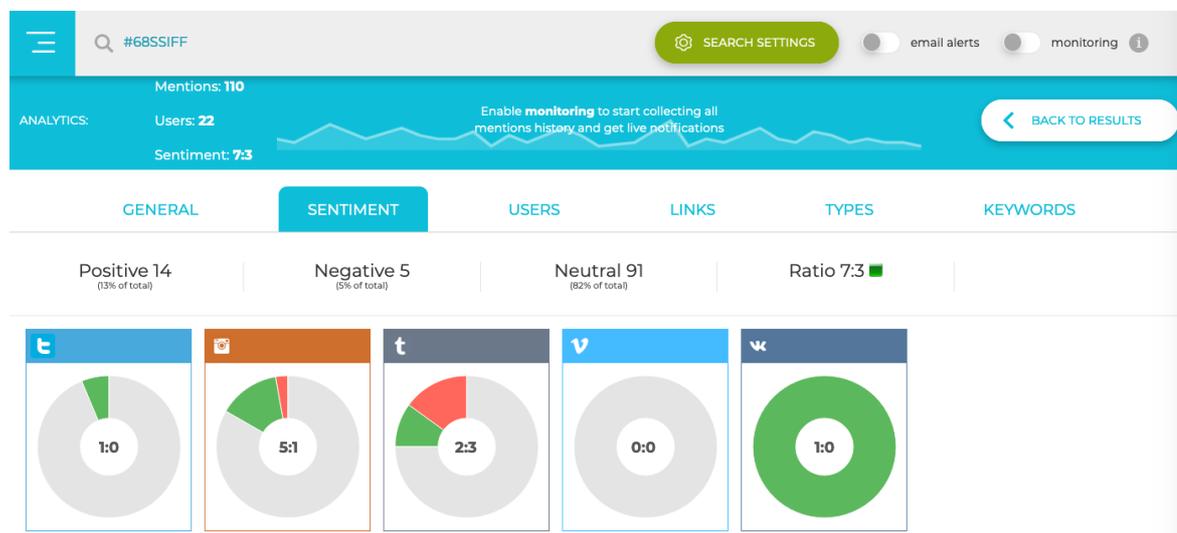
Película	Director	Año
The exorcist	William Friedkin	1973
The Rocky Horror Picture Show	Jim Sharman	1975
Akira	Katsuhiro Otomo	1984
Willow	Ron Howard	1985
Aliens	James Cameron	1986
The Fly	David Cronenberg	1986
Hellraiser	Clive Baker	1987
Abyss	James Cameron	1988
Reservoir Dogs	Quentin Tarantino	1992
Pulp Fiction	Quentin Tarantino	1996
Gattaca	Andrew Niccol	1997
Ringu	Hideo Nakata	1999
Mullholand Drive	David Lynch	2001
The Bourne Identity	Doug Liman	2002
Kill Bill	Quentin Tarantino	2003
Oldboy	Chan-wook Park	2004
El Laberinto del Fauno	Guillermo del Toro	2006
REC	Jaume Balagueró y Paco Plaza	2007
Moon	Duncan Jones	2009
Burried	Rodrigo Cortés	2010
Arrival	Denis Villeneuve	2016
Un monstruo viene a verme	Juan Antonio Bayona	2016
La forma del agua	Guillermo del Toro	2017

Anexo 1. Datos extraídos del artículo *¿Cuánto sabes sobre el festival de cine de Sitges?* de la web turística Dolce Hotels and Resorts.

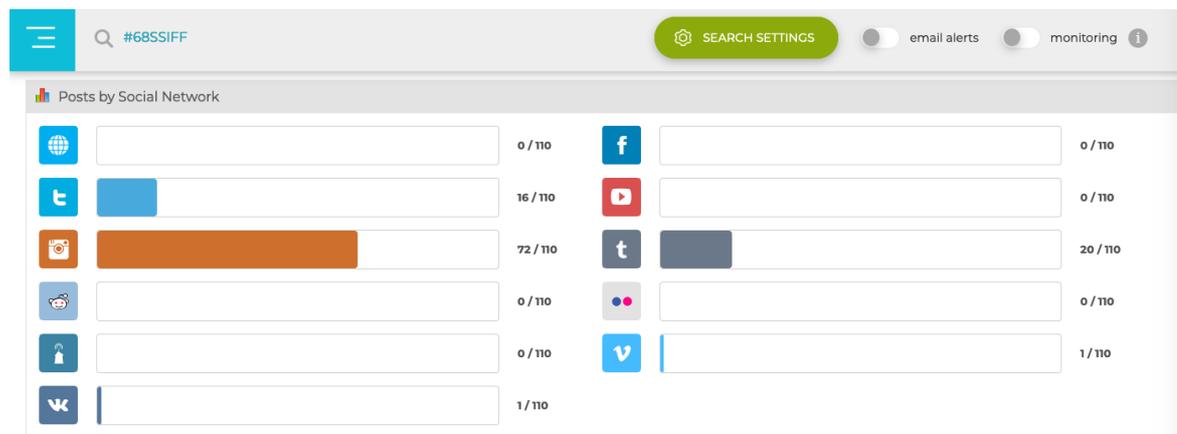
Principio de:	Explicación
Multimedia	Las personas aprenden mejor con la combinación de palabras e imágenes, porque estas brindan mayor comprensión y permiten la construcción simultánea de un modelo visual y otro verbal.
Modalidad	Se aprende mejor con narración e imágenes que con texto escrito e imágenes, pues se decodifica la información a través de dos canales distintos: el visual y el auditivo.
Coherencia	Los seres humanos aprenden más profundamente cuando se excluyen sonidos o imágenes irrelevantes del concepto fundamental.
Redundancia	Se comprenden mejor las ideas a través del uso de animación y narración que de animación narración y texto.
Señalización	Las personas entienden mejor el entorno si se integra algún tipo de señal que sirva de guía u organización.
Contigüidad	Se aprende mejor si las imágenes y palabras que hacen referencia a un mismo contenido se sitúan contiguamente.
Temporalidad	Se decodifica mejor la información cuando los textos y sus correspondientes imágenes se despliegan simultáneamente en la pantalla. El lenguaje adquiere fuerza.
Segmentación	Se comprende mejor el contenido cuando está dividido en pequeños apartados y se es libre de navegar libremente a través de ellos.
Preentrenamiento	Los seres humanos aprenden mejor cuando los conceptos clave se han introducido previamente.
Personalización	Se aprende mejor cuando el tono utilizado es cercano y familiar.
La voz	Se comprenden mejor las ideas cuando son recitadas por una voz humana y no de <i>software</i> de conversión de texto a audio.

Anexo 2. Adaptación propia de los principios de Richard E. Mayer. Fuente: Avila. (s.f.). **11 principios del aprendizaje multimedia.**

El seguimiento y comunicación del festival de San Sebastián se realizó a través de la etiqueta #68SSIFF, su impacto máximo en Twitter, durante el mes de diciembre, lo alcanzó el día 22 (30 997). La etiqueta alcanzó un 8 % de comentarios positivos y un 88 % de neutrales (Anexo 3). La mayor cantidad de *post* se publicaron en Instagram, seguido de YouTube y Twitter (Anexo 4).

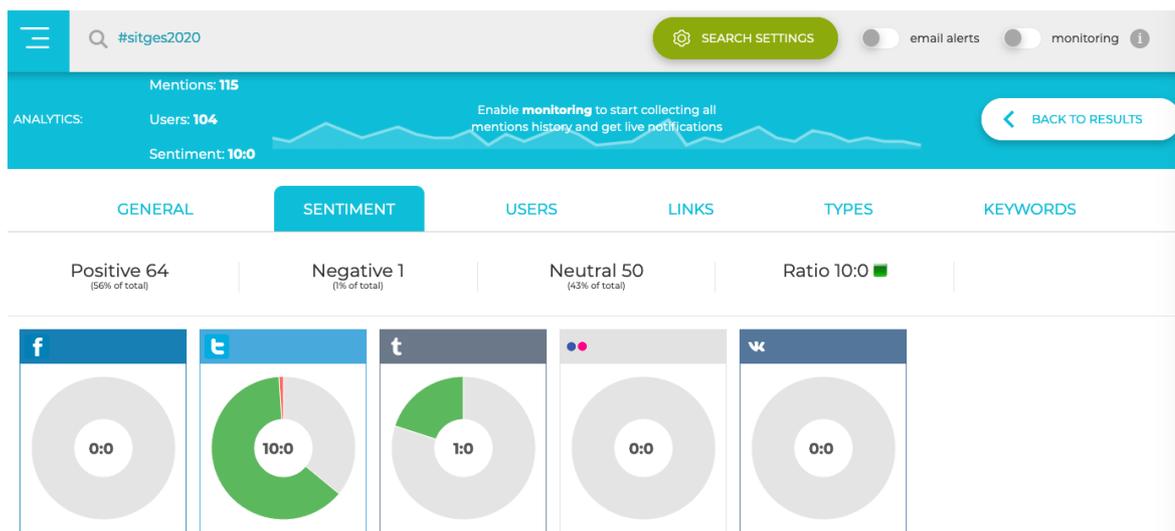


Anexo 3. Resultados de *engagement* arrojado por la herramienta Social Searcher para el *hashtag* #68SSIFF

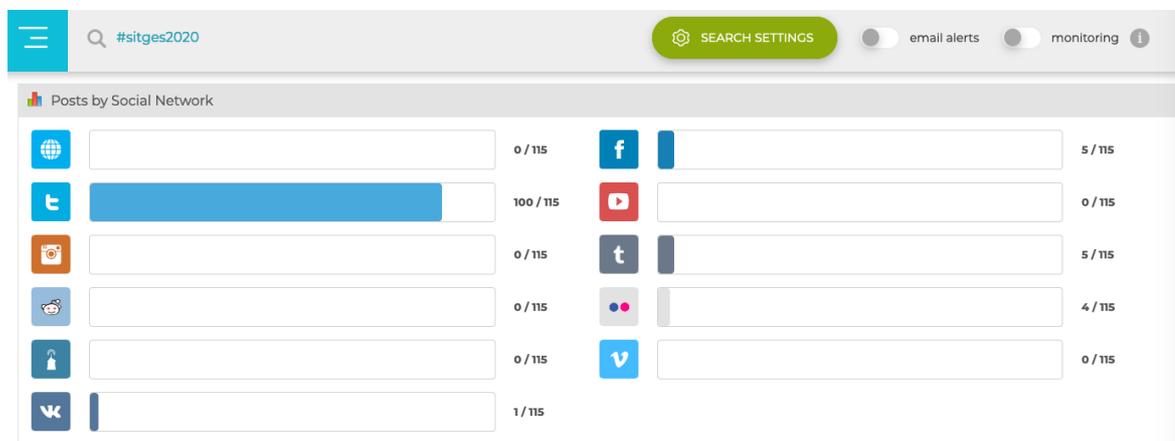


Anexo 4. Resultados de redes sociales preferidas por los usuarios arrojado por la herramienta Social Searcher para el *hashtag* #68SSIFF

En general, el sentimiento en las redes para #Sitges2020 es positivo, con 174 menciones, el público dio seguimiento a las proyecciones, dejando de lado temas organizativos, el mayor alcance (21 278) durante el mes actual (diciembre), lo obtuvo el día 22 en Twitter. 48 % de las valoraciones son positivas y 50% neutrales, consiguiendo el mayor éxito, de los tres festivales evaluados, en redes sociales, consecuencia de una buena estrategia comunicativa y un *target* interesado en la edición (Anexo 5). La mayor cantidad de publicaciones se realizó en Twitter, seguida de Instagram (Anexo 6).

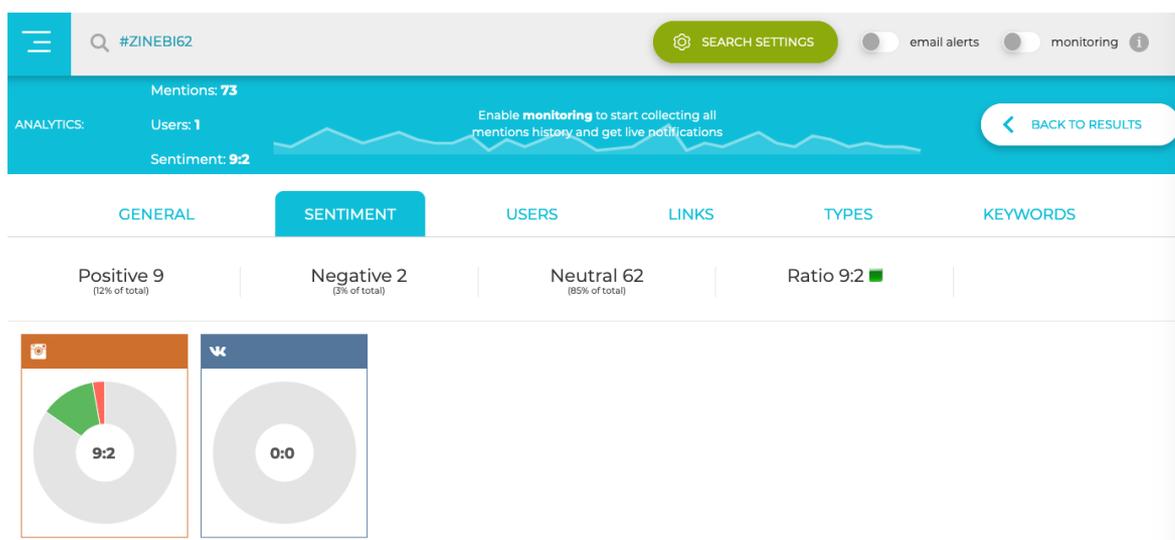


Anexo 5. Resultados de *engagement* arrojado por la herramienta Social Searcher para el *hashtag* #Sitges2020

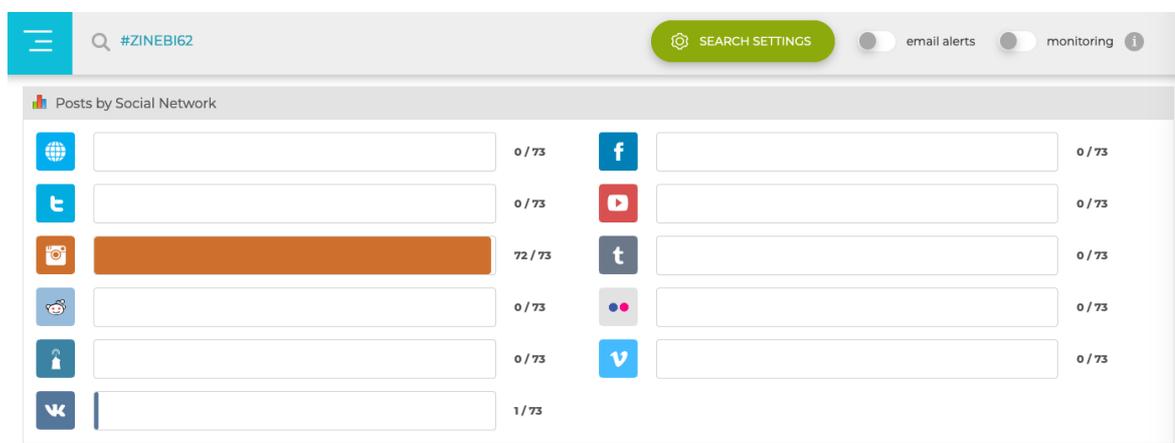


Anexo 6. Resultados de redes sociales preferidas por los usuarios arrojado por la herramienta Social Searcher para el *hashtag* #Sitges2020

Con el *hashtag* #ZINEBI62 encontramos en Twitter información sobre la última edición de este festival, la estrategia en redes sociales ha tenido efectos pobres, pues apenas se detectan resultados de la búsqueda que acumula un total de 74 menciones. Instagram fue la red con más publicaciones (Anexo 7), con sentimiento positivo del 12 %, frente a un gran 85 % de neutralidad (Anexo 8).



Anexo 7. Resultados de *engagement* arrojado por la herramienta Social Searcher para el *hashtag* #ZINEBI62



Anexo 8. Resultados de redes sociales preferidas por los usuarios arrojado por la herramienta Social Searcher para el *hashtag* #ZINEBI62