UNIVERSIDAD COMPLUTENSE
MADRID

TESIS DOCTORAL

AUTORA:

JARA BERNUÉS OLIVÁN

ANÁLISIS DE LA FIGURA DEL GESTOR DE EVENTOS A TRAVÉS DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL: EL MODELO CANVAS

DIRECTORES:

DR. D. FRANCISCO GARCÍA GARCÍA

DRA. DÑA. ESTRELLA MARTÍNEZ RODRIGO

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL Y PUBLICIDAD II

MADRID, 2015

© Jara Bernués Oliván, 2015

JARA BERNUÉS OLIVÁN

TESIS DOCTORAL

ANÁLISIS DE LA FIGURA DEL GESTOR DE EVENTOS A TRAVÉS DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL: EL MODELO CANVAS

DIRECTORES:

DR. D. FRANCISCO GARCÍA GARCÍA

DRA. DÑA. ESTRELLA MARTÍNEZ RODRIGO

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Madrid, 2015

JARA BERNUÉS OLIVÁN

DOCTORAL THESIS:

ANALYSIS OF THE EVENTS MANAGER THROUGH AN INTEGRATED MANAGEMENT MODEL: THE CANVAS MODEL

DIRECTORS:

Ph. D. FRANCISCO GARCÍA GARCÍA

Ph. D. ESTRELLA MARTÍNEZ RODRIGO

COMPLUTENSE UNIVERSITY OF MADRID

Madrid, 2015

DEDICATORIA

A mis padres y mi hermana,
por su cariño y ejemplo de virtudes,
que siempre me acompañan.

A mi marido,
por estar a mi lado y hacerme reír.

A mis hijos Luis, Álvaro y Javier,
mis otros amores

AGRADECIMIENTOS

A Francisco García García, director de esta tesis,
por su sabiduría y su gran calidad humana.

A Estrella Martínez Rodrigo, directora de esta tesis,
por su impagable ayuda y confianza en mí.

Sin ellos no hubiera sido posible este trabajo.

A mi amiga Ana,
por su apoyo siempre.

A todos los que han colaborado para hacer posible esta tesis.
Mi más sincero agradecimiento.

ÍNDICE

RESUMEN **17**

ABSTRACT **21**

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN **27**

CAPÍTULO 2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN **33**

2.1. Objeto de la investigación 34

2.2. Estado de la cuestión 35

2.3. Elección y justificación del campo de estudio 39

2.4. Selección del objeto de estudio 46

2.5. Objetivos 48

2.6. Metodología 49

I. MARCO TEÓRICO **57**

CAPÍTULO 3. APROXIMACIONES TEÓRICAS **59**

3.1. Conceptualización del marco teórico 60

3.2. Protocolo 62

3.2.1. Ceremonial 68

3.2.2. Evolución del concepto 71

3.3. Gestión 75

3.3.1. Gestión como acción 78

3.3.2. Gerencia y talento 83

3.4. La gestión del evento 87

3.4.1. La gestión del evento como producción 87

3.4.2. La transversalidad del protocolo. La propuesta de valor 89

3.4.3. El engranaje de un evento: logística, comunicación y seguridad 90

3.4.4. La comunicación 96
3.4.5. La producción 96
3.5. La gestión de eventos en la empresa 97
3.5.1. La imagen de empresa 100
3.5.2. Reputación corporativa 105
3.5.3. Actos públicos institucionales 109
3.6. Eventos 2.0 113
3.6.1. Tipos de eventos 119
3.6.2. Herramientas utilizadas en los eventos 2.0 122
3.6.3. Redes sociales en los eventos 2.0 126
3.6.4. Otras experiencias 130

CAPÍTULO 4. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 135
4.1. El modelo Canvas 136
4.1.1. Metodología Canvas 140
4.1.2. Herramienta de decisión estratégica 146
4.2. El ROI y sus métodos de medición. 148
4.2.1. Teoría de Phillips 150
4.2.2. Método Hamso 157
4.3. El Método Canvas aplicado a los eventos. Elementos comunes 162
4.3.1. La propuesta de valor 165
4.3.2. La relación con los clientes 167
4.3.3. La distribución de la información 170
4.3.4. Segmentos de clientes 170
4.3.5. Fuentes de ingresos 173
4.3.6. Recursos clave 175
4.3.7. Actividades clave 175
4.3.8. Recursos clave 176

4.3.9. Estructura de costes 177

II. ANÁLISIS DE CASOS 179

CAPÍTULO 5. CASO 1. ACTOS ELECTORALES AUTONÓMICOS. ANÁLISIS COMPARADO DE ELECCIONES 2003 Y 2011 181

5.1. Diseño de la investigación 182

5.2. Preguntas de la investigación 185

5.3. Análisis del entorno 189

5.3.1. Las "modulaciones" de la campaña y la evaluación. 190

5.3.2. Líneas de acción y organigrama. 193

5.4. Análisis Canvas en campañas electorales 193

5.4.1. La propuesta de valor 193

5.4.1.1. Producto 194

5.4.1.2. Lugares de celebración 195

5.4.1.3. Experiencias de diferenciación 198

5.4.2. La relación con los clientes 202

5.4.2.1. Imagen de los candidatos 203

5.4.2.2. Marketing de los candidatos 213

5.4.3. La distribución de la información 217

5.4.3.1. El responsable de comunicación 217

5.4.3.2. Tipo de mensajes, la mercadotecnia política: entre segmento de clientes y canales de distribución 218

5.4.4. Segmento de clientes 233

5.4.5. Fuentes de ingresos 238

5.4.6. Recursos clave 239

5.4.6.1. La dirección de campaña 239

5.4.6.2. La coordinación 241

5.4.7. Actividades clave 242
5.4.8. Alianzas 252
5.4.8.1. Equipo de producción 252
5.4.8.2. Colaboraciones con los partidos. Partners clave 253
5.4.9. Estructura de costes 254
5.5. Interpretación de resultados 261

CAPÍTULO 6. CASO 2. ENTREGA DE PREMIOS DE EMPRESA 267
6.1. Evaluación del tema 268
6.2. Diseño de la investigación 271
6.3. Análisis del entorno 276
6.3.1. Imagen institucional 278
6.3.2. Organización empresarial 281
6.4. Análisis Canvas en una entrega de premios 283
6.4.1. La propuesta de valor 283
6.4.1.1. Aspectos claves 283
6.4.1.2. Programa de presentación 286
6.4.2. Relación con los clientes 288
6.4.3. Distribución de la información 292
6.4.3.1. Perfil de comunicación 294
6.4.3.2. Cercanía de canales on y off line 297
6.4.4. Segmentos de clientes 298
6.4.5. Fuentes de ingresos 303
6.4.6. Recursos clave 305
6.4.7. Actividades clave 308
6.4.8. Alianzas 310
6.4.9. Estructura de costes y valoración de resultados 312

CAPÍTULO 7. CASO 3. INAUGURACIÓN DE UN TEATRO PERTENECIENTE A UNA FUNDACIÓN PRIVADA 321

7.1. Introducción a la investigación 322

7.2. Diseño de la investigación 327

7.3. Imagen institucional y su valoración 330

7.3.1. Imagen corporativa como síntesis de identidad 331

7.3.2. La imagen que las instituciones otorgan a la Fundación 332

7.4. Análisis del método Canvas aplicado a la inauguración de un Teatro como actividad cultural 335

7.4.1. La propuesta de valor 335

7.4.2. Relación con los clientes 340

7.4.3. Distribución de la información 344

7.4.4. Segmentos de clientes 347

7.4.5. Fuentes de ingresos 350

7.4.6. Recursos clave 352

7.4.7. Actividades clave 355

7.4.8. Alianzas 358

7.4.9. Estructura de costes, métrica de reputación y valoración final .. 359

7.5. Otras posibles aplicaciones 364

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES GENERALES 367

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 375

ANEXOS 395

ANEXO 1: Declaración institucional de la Asamblea General de la AEP 396

ANEXO 2: Cuestionario de evaluación y presentación de resultados 399

ANEXO 3: Cuestionarios de valoración de actos 406

RESUMEN

El protocolo se ha convertido en la nueva ciencia adaptada al desarrollo de los actos. Este concepto de protocolo ha ido evolucionando en los últimos años desde una perspectiva más clásica -dentro de unos parámetros que se mueven entre el propio ceremonial y las pautas de comportamiento a las que hace referencia la RAE- a su valoración como una técnica al servicio del marketing o de la comunicación, en la que las empresas se apoyan para llevar a cabo la organización de sus propios eventos. Como herramienta de comunicación, el protocolo está al servicio del logro de los objetivos previstos.

Recogiendo las diversas acepciones anteriores, podemos definir el protocolo en el siglo XXI, como el "conjunto de técnicas de organización de eventos que se sirven de la gestión de la diversidad de perfiles para lograr la unidad del acto". La gestión de la diversidad se establece como una herramienta enriquecedora e importante para gestionar equipos grandes, con perfiles profesionales diferentes y con un alto grado de excelencia en su desarrollo profesional por la especialización que implica.

En los últimos años el profesional de protocolo se ha tenido que especializar para realizar una labor de diseño, planificación, organización y dirección, que supone indagar o lograr un impacto mediático en los actos que organiza. De allí que se ponga en valor el término gestor de eventos, ya que se encarga de la gestión de los medios necesarios para alcanzar el objetivo movilizando tanto los recursos humanos como los financieros que sean adecuados para conseguirlo.

Gestión significa ejecución, realizar algún acto con éxito, de allí que algunos autores establecieran que la gestión supone lograr un éxito con medios adecuados. A lo largo de esta investigación se analizan términos como protocolo, gestión como acción relacionada con la gerencia y la administración, para llegar al desarrollo de conceptos como gestión de eventos institucionales, de empresa, y tipos de eventos actuales 2.0. Para conseguir explicar la gestión de eventos desde un punto de vista empresarial sugerimos el método Canvas y su aplicación a los mismos como herramienta transversal.

El método Canvas creado por Osterwalder en 2009 busca, con un modelo integral, analizar la empresa como un todo y que sirva como base para desarrollar diferentes modelos de negocios. Se ha convertido en una herramienta de Innovación estratégica simple, práctica y aplicable a la estrategia, el emprendimiento y la innovación.

Este modelo consta de nueve apartados que se pueden resumir en cuatro pasos:

1. Conocer al cliente.

2. Identificar sus problemas o necesidades

3. Definir la solución a dichos problemas

4. Saber sus disposición económica ante los servicios que se le ofrecen,.

En realidad el modelo Canvas tiene varias aportaciones muy importantes, como las siguientes:

- Modificar el antiguo Plan de Negocio en un recuadro dividido en nueve celdas que se deben rellenar.

- Facilitar que la información se pueda cambiar rápida y fácilmente para adaptarse a los continuos cambios del mercado.

- Permitir estar en contacto continuo con el cliente para conocer su opinión sobre el producto o servicio.

- Confirmar y asegurar cubrir todos los aspectos importantes de una organización.

- Posibilitar reacciones dentro de las empresas y por tanto su cambio y transformación.

- Capacidad de aplicarse directamente.

Esta herramienta describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Para el éxito de un trabajo con este método Canvas se requiere la concurrencia de un equipo de profesionales multidisciplinario y el resultado final siempre estará relacionado con la calidad de los profesionales con que se cuenta.

Este último aspecto es fundamental para explicar la necesidad de contar con un gestor de eventos en cualquier organización profesional de un acto relevante. Es cierto que hemos tenido que explicar un método claramente empresarial de una forma esmerada y amplia para poder llegar a las conclusiones deseadas. Es necesario y perfectamente justificable que para que un modelo de gestión, llevado a cabo por un gestor, tenga éxito es necesario que exista un grupo de profesionales con una formación cualificada.

De allí la insistencia de este trabajo en demostrar la necesidad de la figura de un gestor de eventos, capaz de llevar a la práctica compromisos éticos, de calidad y motivadores de talento, con un grupo humano interdisciplinar. De su formación y de su capacidad para trabajar en equipo, depende el éxito o el fracaso de un evento.

El objetivo principal es lograr un modelo que busque la agilidad y la reducción del tiempo en el desarrollo de eventos, para finalmente generar actos que cumplan con las necesidades de los clientes y aporten valor.

Entre los objetivos que se plantean con este trabajo se encuentran los siguientes:

- Demostrar la importancia de la figura del gestor de eventos, que no sea un mero técnico de protocolo, sino que integre un compendio de valores, que -junto con los datos del método de gestión- hagan posible la gestión integral y la rentabilidad de un acto;

- Investigar la forma en que empresas e instituciones desarrollan sus actos;

- Poner en valor las conclusiones sobre la organización de diferentes actos y la necesidad de su organización desde el punto de vista del protocolo.

La base final que añadimos al estudio del modelo Canvas es la de rentabilidad, como medida de eficiencia de naturaleza económica ligada a la competitividad y al *management* de la empresa: equivale a la relación entre los resultados económicos y los activos invertidos para conseguir esos resultados. Todo ello se aplica al ámbito de los eventos, donde establecemos varios temas que nos sirven como campo de estudio para encauzar el tema principal de la gestión de eventos. Por un lado la figura del gestor de eventos, por otro lado la necesidad de gestión integral de un evento y la demostración de la rentabilidad o no de un acto concreto. En realidad el nudo gordiano de estas líneas es dar a conocer el desarrollo de eventos concretos que se han llevado a cabo, para resaltar los frutos de la gestión conjunta.

Es fundamental valorar la capacidad para planificar y desarrollar, paso a paso, una investigación sobre la organización de eventos, el protocolo o las relaciones institucionales. Se trata de diseñar, desarrollar y evaluar de manera avanzada la organización de un evento, teniendo en cuenta los avances establecidos en materia de protocolo y relaciones organizacionales.

A la vez se quiere establecer la capacidad para reconocer y destacar el vínculo entre innovación y creatividad, y su influencia en el desarrollo de los eventos, de manera que se puedan conocer y aplicar las herramientas más adecuadas de protocolo a los objetivos de una organización, creando, implementando y evaluando con ello la toma de decisiones desde una visión estratégica. Es necesario saber aplicar los modelos de evaluación en la organización de eventos y seleccionar los instrumentos de recogida de datos adecuados en cada caso.

En esta investigación, tras el análisis de 3 eventos relevantes en el ámbito político según las premisas del método Canvas, se llega a la conclusión de que, si se cumplen los 9 puntos del mismo, el evento habrá sido bien gestionado. Lo positivo de esta herramienta, tal y como se ha comprobado, es que se puede aplicar tanto al ámbito privado de empresas, como institucional público, cuando es necesario crear y organizar actos de distinta índole.

La conclusión anterior afianza lo estudiado a lo largo de esta investigación, en la que ha quedado demostrado que, a mayor formación del profesional que organiza eventos, mayor garantía de éxito y. por tanto, mayor rentabilidad.

Las conclusiones de este estudio se pueden resumir en las siguientes:

- Los eventos analizados bajo el método Canvas permiten describir un acto con herramientas de gestión y marketing propias de una actividad empresarial, para dar valor a todos los aspectos básicos que hoy en día inciden en la importancia de un evento.

- Un evento gestionado por profesionales con formación en protocolo obtiene mejores resultados en términos de beneficio institucional e imagen que el gestionado por personas no formadas en estos campos.

- El análisis de los casos y de la investigación nos lleva a concluir que el papel del profesional del protocolo se asemeja al de gestor de eventos en toda su amplitud.

Así pues, la aplicación este método Canvas permite ser capaz de conocer la empresa y el protocolo específico en este campo, aplicando las técnicas protocolarias, buscando las innovaciones precisas y su relación con los actos institucionales y empresariales; y permite a la vez analizar la relevancia de las ideas creativas y la innovación en el diseño de los eventos.

Palabras clave: Eventos – Protocolo – Gestión – Canvas – Comunicación

ABSTRACT

Protocol has become a new science adapted to the development of events. The concept of protocol has developed in recent years from a more classical perspective – within parameters that move between those of the ceremony and the behavioural patterns that the RAE refers to – to its valuation as a technique at the service of marketing or communication, in which companies support each other to organise their events. As a tool of communication, protocol is at the service of achieving the intended targets.

Collecting the various previous meanings, we can define protocol in the 21st century as the "set of event organisation techniques that make use of the management of profile diversities to achieve the unity of the event". Diversity management is established as an enriching and an important tool to manage large teams with different professional profiles and with a high level of excellence in their professional development given the specialisation it implies.

In recent years, protocol professionals have had to perform the design, planning, organisation and management task in order to pursue or achieve media impact in the events they organise. Hence, the events manager term is valued, as they are in charge of managing the means necessary to achieve the objective of mobilising both the human and financial resources required to achieve it.

Management means execution, the successful performance of an event, hence that some authors established that management means achieving success with the appropriate means. Throughout this research terms are analysed such as protocol and management as the actions related to management and administration, to reach the development of concepts such as management of institutional events, corporate events and current 2.0 type events. In order to explain events management from a business point of view, we suggest the Canvas method and its application as a cross-cutting tool.

The Canvas method created by Osterwalder in 2004 seeks to analyse the company as a whole, with an integrated model, and for it to serve as a basis to develop different

business models. It has become a simple strategic innovation tool, practical and applicable to strategy, entrepreneurship and innovation.

This model has nine sections that can be summed up in four steps:

1. Knowing the client.

2. Identifying his problems or requirements

3. Defining the solution to those problems

4. Knowing his economic availability for the services offered.

In fact, the Canvas model has several very important contributions, such as the following:

- Modifying the old Business Plan in a box divided into nine squares that must be completed.

- Making it easier for the information to be easily and quickly changed to adapt to the ongoing market changes.

- Allowing to be in continuous contact with the client to know his opinion about the product or service.

- Confirming and ensuring coverage of all the important aspects of an organisation.

- Enabling reactions within the companies and, therefore, their change and transformation.

- Capacity to be applied directly.

This tool describes in a logical manner the way in which organisations create, deliver and capture value. In order to achieve success with the Canvas method, the concurrence of a team of multidisciplinary professionals is required and the final result is related to the quality of the professionals in this team.

This last aspect is essential to explain the need for providing an events manager for the professional organisation of any relevant event. It is true that we have had to explain a clear business method in a diligent and broad way to reach the desired conclusions.

For a management model, carried out by a manager, to be successful it is necessary and perfectly justifiable to have a group of professionals with qualified training. Thus the insistence of this work to demonstrate the need of the figure of an events manager capable of implementing quality ethical commitments that should motivate talent, with an interdisciplinary human team. The success or failure of an event depends on their training and their ability to work in a team.

The main objective is to achieve a model that seeks the agility and reduction of the time in developing events, to finally generate events that meet the clients' needs and contribute value.

The objectives established for this work include the following:

- To prove the importance of the figure of the events manager, so that he is not just a mere protocol technician but implements a set of values that – together with the management method data- enable the integrated management and profitability of an event.

- To investigate the way in which companies and institutions develop their events;

- To value the conclusions on the organisation of different events and the requirements of the organisation from a protocol point of view.

The final basis that we add by contributing Mauyra (Lean Canvas) to the study of the Canvas model is profitability, as an economic efficiency measure linked to the company's competitiveness and management: It is equivalent to the relation between the economic results and the assets invested to achieve these results. All of this is applied to the field of events, where we establish several topics that serve as a field of study to guide the main issue of events management. On the one hand the figure of the events manager, and, on the other hand, the need for the integrated management of an event and the evidence of the profitability of a specific event. In fact, the Gordian knot of these lines is to make known the development of specific events carried out, to underscore the results of the joint management.

In this method, it is essential to value the capacity to plan and develop, step by step, a research on the organisation of events, protocol and institutional relations. It involves designing, developing and evaluating the organisation of an event in an advanced way

taking into account the progress established in relation to protocol and organisational relationships.

It also requires establishing the capacity to recognise and emphasise the link between innovation and creativity, and its influence on the development of events, in order to know and apply the protocol tools most suitable for the organisation's objectives, thereby creating, implementing and evaluating decision making from a strategic outlook. It is necessary to know how to apply the evaluation models in the organisation of events and to choose the most appropriate data collection tools in each case.

After analysing three relevant events in different fields according to the **Canvas** method assumptions, this investigation concludes that if its 9 points are met, the event will have been well managed. The positive thing about this tool, as it has been proven, is that it can be applied both in the private corporate field and in the public institutional field, when needing to create and organise different types of events.

The above conclusion confirms what has been studied throughout this research, in which it has been proven that the better the training of the professional organising the event, the greater guarantee of success and, therefore, the greater the profitability.

The conclusions of this study can be summarised as follows:

- The events analysed under the Canvas method enable the description of an event with marketing and management tools characteristic of a business activity in order to add value to all the basic aspects that currently have an impact on the importance of an event.

- An event managed by professionals with training in protocol issues achieves better results in terms of institutional benefit and image than an event managed by people untrained in these fields.

- The analysis of the cases and of the research outcomes leads us to conclude that the role of the protocol professional is similar to that of an events manager in its full extent.

Thus, the application of the **Canvas** method enables knowing the company and the specific protocol in this field, applying the protocol techniques, seeking the specific innovations and their relation to the institutional and business events, and also enables analysing the relevance of creative ideas and innovation in the design of events.

Keywords: Events - Protocol - Management - Canvas - Communication

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad está tomando gran importancia la figura del gestor de eventos y su necesidad de incorporación a todos los ámbitos de la sociedad, por lo que se considera necesario estudiar la forma en que el protocolo es imprescindible a la hora de organizar diferentes actos. De hecho, la importancia de esta figura ha ido tomando forma en los últimos tiempos, desde que los estudios de Protocolo y Relaciones Institucionales se han convertido en Grado.

Su actual incorporación a la universidad como asignatura y como titulación oficial en países como España indica el grado de madurez que ha alcanzado y su relevancia. El protocolo y ceremonial se van considerando de gran importancia, lo que viene avalado por una gran demanda social y profesional (Álvarez Rodríguez, 2008).

La idea de ir analizando actos institucionales, donde la figura del gestor de eventos es tan señalada, es una parte importante de este estudio. Se trata de profundizar en el estudio de eventos de cierta envergadura, para relacionar e indagar en los aspectos organizativos. Lo importante y básico para transmitir desde ya y a lo largo de toda la investigación es valorar el papel y la figura del gestor de un evento. Es cierto que buena parte de los contenidos del protocolo proceden de tiempos pasados y que dependían de la experiencia vivida por los profesionales que se dedicaban a este oficio. Algunos de ellos transcribieron sus vivencias en un manual que ayudó en la organización de eventos. Otros, algunos juristas o dedicados a la diplomacia, compilaron las normas y decretos existentes en manuales que han sido estructura básica para los primeros estudios universitarios de la actualidad.

Todo ello reformado y adaptado al momento, nos da una idea de lo importante de la formación para un profesional del protocolo. De allí la deriva de ésta tesis, al querer demostrar una premisa fundamental y no estudiada hasta ahora, en lo relativo a la aplicación de un método de gestión puramente empresarial adaptado a la gestión de eventos: el método Canvas (Osterwalder, 2011). Esta premisa parte de que a mayor formación de un profesional del protocolo, mayor garantía de éxito en un acto, al haberse cumplido todos los puntos necesarios de este método conocido en el mundo empresarial y de negocios como altamente rentable para realizar una buena valoración de una empresa. Se trata de valorar si un acto está bien gestionado, si cumple los nueve puntos de este método de gestión integral.

Se va a ir demostrando que esa figura del profesional de protocolo tiende más hacia un gestor de eventos, en cuanto gestiona una parte importante de la comunicación, ordenación y relaciones públicas del cliente que le contrata, sea éste cliente público o

privado. Esta figura del gestor de eventos se va desarrollando en la actualidad, e incidiremos en las cualidades básicas con las que ha de contar. Si un gestor de eventos ha recibido la formación reglada necesaria, conocerá la fórmula para hacer más rentable un acto, sabrá realzar espacios que otra persona no lograría hacer, desplegará su delicadeza de tacto para el tratamiento de todos los invitados y lo que es más importante, gestionará los gastos y recursos necesarios con la idea de optimizarlos de la mejor manera posible. De allí la importancia de la palabra gestión, que analizaremos más adelante, relacionada con el método de gestión integral por excelencia, el método Canvas, herramienta para la síntesis de modelo de negocios, es decir, para realizar a través de él la gestión integral de una empresa, y ponerlo en práctica para conocer si en el caso de los eventos, está bien gestionado o no.

En primer lugar se estudiarán las características de los actos electorales y su importancia de cara a contar con una figura de gestor de eventos como tal. Se plantea comparar las elecciones y la forma de organizarlas respecto a dos campañas, la campaña del año 2003 y la del año 2011. Una buena forma de gestionar recursos y de conocer el grado de formación del personal encargado de una campaña y su repercusión en los actos y la imagen de los candidatos. Veremos que en varias ocasiones la figura de un periodista se ocupa de todos los detalles organizativos y se ve la mano errónea, desde el desconocimiento, por la falta de detalle de gestión del evento en sí.

En segundo lugar se analizan actos de empresa, puramente empresariales, donde el protocolo exclusivamente oficial no tiene cabida, pues solo se aplica en el caso de asistencia de invitados institucionales oficiales y donde el anfitrión será el que dirija toda una serie de relaciones con los invitados. Con todas las formalidades que se deseen pero sin tener que desarrollarlo bajo el paraguas del protocolo oficial. Para ello, destacaremos un acto complejo del que hemos sido organizadores directos, como la entrega de premios de una empresa privada a miembros muy conocidos y destacados de la sociedad española. Todo ello analizando los puntos del método de gestión, tan importantes para la consecución de objetivos en una empresa.

En tercer lugar contrastaremos el análisis de la inauguración de un teatro perteneciente a una fundación privada, con la asistencia de la Familia Real y autoridades institucionales, para visualizar mejor el papel del verdadero poder de la imagen a través del protocolo y unirlo a su gestión en la forma de comunicar ese acto, para comprobar la gestión integral del evento a través del modelo Canvas y analizar sus resultados.

Realmente se quiere estudiar y profundizar en las repercusiones que este gestor de eventos bien formado, con una serie de cualidades (unas innatas y otras aprendidas), puede tener a la hora de gestionar un acto, de realizarlo con más detalle, de hacerlo con menos recursos de los necesarios, para conocer su repercusión en la cuenta de resultados de la empresa o institución para la que trabaja.

Otro aspecto importante a tener en cuenta son los medios de comunicación y su influencia. Nos ha parecido importante destacar este tema para que seamos conscientes de la importancia que ejercen los medios de comunicación en nuestra vida y el papel que juegan junto al gestor de eventos. No son la misma persona ni ejercen el mismo papel, de ahí que queramos hacer hincapié en la separación de ambas figuras pero intentando gestionarlas como una buena labor de equipo.

Hace mucho tiempo que, dada mi situación profesional como empresaria de una empresa de organización de actos y congresos, y debido a mis estudios anteriores como Licenciada en Derecho, tenía la necesidad de poder aplicar algunos conocimientos de la gestión diaria empresarial al asunto que ahora nos atañe, como son los eventos. Siempre me ha parecido interesante unir la gestión y rentabilidad de una empresa con la rentabilidad intangible que ofrecen el mundo de la comunicación y los eventos. Cuando comencé a escribir mi tesis me di cuenta que había poco escrito sobre la rentabilidad y los eventos desde el punto de vista de la gestión integral y por ello investigué durante un tiempo para conocer en qué punto se encontraba el tema. Cuando uno ofrece un bien tangible, el cliente, al verlo, puede valorar desde un inicio qué va a comprar o qué le están ofreciendo.

En un evento o acto sin embargo no es tan fácil, es algo intangible cuya valoración es difícil de medir y aunque se intenten explicar parámetros de imagen, de aumento de conocimiento de marca, de credibilidad y demás, siempre es más difícil explicar lo que no se ve en un primer momento y ha de esperar a que ocurra para que la valoración sea más real y “palpable”. La proporción de los activos intangibles en el conjunto de los activos totales de la empresa es, en muchos casos, superior a la de los activos materiales; sin embargo, el valor de la mayoría de ellos no figura en su balance, pues la falta de transparencia o la ausencia de un mercado de referencia dificultan su valoración (Lev y Zarowing, 1998). En la misma línea autores como Hussi (2004), Kaufmann & Schneider (2004) expresan como un hecho incuestionable la preocupación existente por la gestión y la valoración de los activos y recursos intangibles de las empresas.

Desde hace varios años, todos los elementos que hacían de un evento algo especial, los fuegos artificiales, las emocionantes actuaciones artísticas, las decoraciones embriagadoras…, en definitiva, todo lo que contribuía especialmente al denominado efecto "impresionante", ha quedado relegado. Bien por una cuestión presupuestaria, bien por una agudizada sensación de prudencia en cuanto a la imagen de dispendio por parte de empresas que no están pasando por sus mejores momentos y en la mayoría, porque los Departamentos Financieros, de Compras y de Marketing han recortado, en primer lugar, de aquellos cuya rentabilidad no es que fuera dudosa pero sí difícil de cuantificar y presentar ante el Consejo de Administración.

Esto ha conducido, como siempre que se produce una corriente de cambio, a situaciones extremas en las que por un afán de teórico ahorro se ha caído en graves errores. Es cierto que muchos de los dispendios de las grandes empresas, y no tan grandes, en cuanto a grandes presupuestos destinados a eventos, se han reducido de manera drástica por la crisis española, pero se ha pasado del negro al blanco sin pasar por el gris, es decir, en la actualidad y bajo la frase de "hay que ser solidarios", hay que dar ejemplo, o simplemente porque la empresa en cuestión no quiere dar imagen de fastuosidad, muchos de los eventos se han reducido a cero. Bajo el paraguas del abuso de protocolo, entran en ese "cajón desastre" todo. Un buen evento, bien gestionado, no es abuso, sino uso de la imagen de la empresa para una mejora de toda la compañía o institución, según apunta Robredo (2013), director de la agencia *Eventivamente*.

Todo ello trata de reforzar la figura de la persona que se dedica al protocolo como gestor de eventos, formada con criterio y experiencia suficiente para dar un valor añadido a los mismos. Dándole una especial visión desde el punto de vista de la formación personal y académica, implicando a los profesionales que se formaron a "golpe de acto" pero haciendo imprescindible una formación en este campo. Además de demostrar la hipótesis que explique que el método Canvas tiene nueve puntos de aplicación necesaria, y que esos mismos puntos aplicados a los eventos determinan que un evento puede estar bien gestionado o no. La hipótesis se podría configurar de la siguiente forma: si un evento, en su aplicación, cumple los nueve puntos del método Canvas, el evento está bien gestionado. Por lo tanto, a mayor aplicación, mayor mejora.

El método Canvas es la herramienta para verificar la gestión y rentabilidad de un negocio. Si se cumplen los nueve parámetros Canvas, el negocio está bien

gestionado. A mayor grado de aplicación del método, mayor rentabilidad y mejora de la gestión de un negocio. Adaptado al protocolo y los eventos podemos decir que a mayor grado de aplicación de los puntos Canvas reorientado por nosotros hacia los eventos, mayor mejora en la gestión integral de los mismos.

Como una buena gestión se lleva a cabo por personas formadas, nos gusta recordar que cuanta más formación se tenga, más libre es una persona para poder elegir, y por tanto, más feliz. De allí que el protocolo y la felicidad vayan unidos. Una persona que sepa organizar bien, gestionar bien, será más feliz y transmitirá ese buen hacer a los demás. Nos apartaríamos demasiado del fin propuesto en esta tesis si entramos a valorar y explicar el axioma anterior, si bien bajo la relación de la libertad con la felicidad hay todo un axioma que puede dar lugar a otro estudio de desarrollo.

CAPÍTULO 2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objeto de la investigación

2.2. Estado de la cuestión

2.3. Elección y justificación del campo de estudio

2.4. Selección del objeto de estudio

2.5. Objetivos

2.6. Metodología

2.1. Objeto de la investigación

El protocolo como norma está establecido como concepto hace muchos siglos. Son muchos y variados los autores que desde entonces han interpretado ese concepto pasando por la buena educación, siguiendo por la urbanidad, el arte de comportarse, hasta llegar al concepto de protocolo como tal.

Desde entonces, y hasta hace relativamente poco tiempo, el protocolo se ha mantenido en su concepto tradicional, haciendo uso de sus herramientas como el decreto y la costumbre. En estos momentos actuales de cambio profundo en la sociedad también es importante avanzar en el concepto de protocolo entendido como la gestión de eventos. De allí que el objeto de esta investigación sea el gestor de eventos analizando esa figura y su significado, y la relación que ésta tiene con un modelo de gestión integral al que intentamos adaptar los actos y eventos de protocolo.

En un marco tasado como el anterior, en el que el protocolo oficial era la herramienta adecuada para que a partir de él, se organizara todo lo demás, queremos poner en valor la importancia que la formación ha tenido en la evolución del concepto. Es cierto que todavía no hay muchas investigaciones científicas dado el carácter joven del Grado de Protocolo, las primeras promociones se instauraron en el curso 2010-2011 en España; pero también lo es el hecho de que la evolución de los estudios desde ramas no universitarias y universitarias han ayudado a crecer el concepto.

Este estudio pretende refrendar la idea ya formada desde antiguo en cualquier otra rama de la ciencia en la que los profesionales formados en una disciplina garantizan el éxito de una profesión, respecto al no formado en ella. A mayor formación, mayor grado de excelencia en un evento. Por tanto, el gestor de eventos del que hablamos aquí ha de mantener esa formación para mejorar la imagen de la institución o empresa a la que pertenezca. De allí que esa gestión integral se haya podido trasladar desde el punto de vista económico-empresarial hasta el de los eventos, pues, en realidad, ¿qué son los actos de empresas o instituciones? Elementos de gestión de ellos mismos.

En la actualidad está tomando gran importancia la figura del gestor de eventos además de como experto en protocolo, como especialista en la organización de todo tipo de actos públicos y privados. Una parte del objeto de esta investigación es desgranar qué significan desde el punto de vista del protocolo palabras como “gestión” aplicada al mismo o “gestor de eventos” entre otras.

Lo que en realidad tiene por objeto este estudio es dar a conocer casos prácticos reales que van a ser objeto de estudio detallado desde el punto de vista del protocolo, de la comunicación y de la gestión del evento incidiendo en la figura del gestor de actos que lo llevó a cabo para afianzar la idea de la necesidad de formación para lograr un evento óptimo en cuanto a personal y resultados y, por tanto, gestionado íntegramente. Ese método Canvas del que hablábamos anteriormente es la pieza fundamental para entender este estudio. Un método totalmente empresarial, que ha de ayudarnos a comprender que los eventos son pequeñas empresas, que han de gestionarse la mayor parte de las veces, si no todas, con el mayor rigor económico y con un criterio de gestión integral que haga valorarlos en su justa medida. Los profesionales que nos dedicamos a ello somos responsables en gran parte del éxito o fracaso de los eventos, pues nos toca innovar, crecer, desarrollar y por tanto gestionar. Este método nos ayuda a ello.

2.2. Estado de la cuestión

A lo largo de estas páginas vamos a intentar desgranar lo que se ha ido escribiendo y publicando por distintos autores en relación a la gestión integral y a la rentabilidad de un acto, para llegar a explicar nuestra aportación a través de esta tesis, que es la demostración de la gestión integral de un acto si se cumplen los nueve puntos del método Canvas adaptada a los eventos

Javier Robredo, en su publicación del MICE (2013, p. 1), se pregunta:

> *¿Cuál ha sido la imagen que los organizadores de eventos hemos trasladado en cuanto a nuestra aportación real de valor añadido en el proceso de diseño, planificación y ejecución de un evento, y especialmente, en cuanto a la consecución de resultados en términos de rentabilidad? ¿Hemos sido sólo unos intermediarios cualificados con una amplia agenda de funambulistas, speakers, decoradores, hoteles y restaurantes? Y, muy por encima de todo esto, ¿nos hemos comprometido con ellos en la consecución de unos resultados que vayan más allá de la palmada en la espalda, la satisfacción generalizada pero no medida suficientemente y la exaltación de la amistad corporativa tras unas copas de cava servidas dentro de ese maravilloso catering? ¿Hemos hecho, ellos y nosotros (que, al final, estamos o deberíamos*

> *estar en el mismo bando o mejor en el mismo equipo a la hora de organizar un evento) que realmente sea un acto de comunicación rentable?*

En realidad, de esta aportación se pueden entresacar conclusiones muy acertadas y concluyentes para ver cómo se encuentra el panorama en la actualidad. Es cierto que agencias, publicistas, gestores de eventos, especialistas en protocolo…todos, han sido en cierta parte culpables de la situación. Por una parte, la empresa, que tendía a realizar eventos fastuosos para determinar su poderío y, por otro, los agentes que lo realizaban, que tendían a realizar actos sin comprobar su ROI ni su modelo de gestión para comprobar el retorno de esa inversión. Esa rueda de exageración descontrolada se paró con la crisis, que ha ayudado a limpiar de intrusos la profesión, que se mantuvieran los profesionales serios y a delimitar servicios para convertirlos en productos a precios razonables.

Empezaremos explicando la parte de gestión y lo aportado por varios autores, para llegar a ver qué análisis se puede realizar de la gestión integral de un evento. Deberíamos realizar un análisis sobre la proposición de partida, para conocer de dónde arrancamos, al menos para establecer las bases y poder avanzar. Realmente nos vamos a centrar en la existencia de la figura del gestor de eventos, y su importancia para la gestión integral y elemento rentable. Como apunta Otero (2011, p. 17):

> *Protocolo y empresa son hoy en día dos conceptos emparejados. Hasta hace unos años para los jefes de protocolo, las empresas hacían RR.PP. con el objetivo de aumentar sus beneficios, algo muy alejado del "noble arte del protocolo*

Es cierto que hace años no se entendía la interacción de las empresas en el mundo de los eventos, y si así se entendía, era para tratar conceptos separados. Los profesionales del protocolo organizaban actos institucionales establecidos con el mismo patrón, mientras que las empresas "celebraban" actos para ganar en imagen y en ventas, sin tener en cuenta disciplinas tan importantes como las técnicas de organización de eventos o la producción de los mismos.

De allí que Fuente (2007, p. 17-18) hiciera hincapié en esta cuestión comentando:

> *Aparece en los tiempos que corren el ya denominado protocolo integral o transversal, que precisa contemplar, además de las técnicas tradicionales y las normativas, otras áreas de conocimiento como la comunicación, las relaciones*

> *públicas, el marketing, la publicidad (…) y así podríamos seguir con una larga lista de cuestiones que afectan a la gestión de eventos*

En primer lugar analizaremos la figura del gestor de eventos como figura real de gestión, para más tarde, a través de un análisis de contenido determinar varios tipos de actos, sus estructuras y demás elementos, realizando un estudio de varios actos en concreto, lo que permitirá obtener datos y resultados verificables. Se intentará enmarcar teóricamente ese análisis aunque deberá ser a través de resultados empíricos sacados y extraídos de las conclusiones establecidas a partir de los actos analizados, apoyados por alguna opinión de los profesionales de protocolo.

Por tanto, nuestra principal fuente de referencia son los actos, como reflejo de los eventos que demanda la sociedad y que permiten dar visibilidad al protocolo en toda su extensión. Incluso desde la perspectiva de la responsabilidad que atañe a la empresa.

En muchos casos, la Responsabilidad Social Corporativa se va desarrollando en las empresas bien como forma de reafirmar la identidad y personalidad y de cohesionar la cultura corporativa, como de determinar públicamente sus compromisos culturales, sociales o medioambientales. La duda aparece cuando el desarrollo de esta política viene dada por los factores puramente de reafirmación en un entorno social de referencia o, por el contrario, viene dado por motivos muy directamente cuantificables y tangibles.

Las teorías de la comunicación empresarial indican que el valor añadido frente a la competencia tiene mucho que ver con el hecho de que la empresa sea coherente con sus compromisos. Como establecen Ordeix & Tió (2010, p. 42-50)

> *Por ello las empresas prefieren adoptar compromisos en su área de actividad en lugar de trabajar de forma indiscriminada en cualquiera de las áreas que la responsabilidad social corporativa comprende. Muchas veces este compromiso se hace evidente a través de declaraciones públicas, códigos de conducta, informes de sostenibilidad, pero de forma más fiable a través de métodos de regulación y reporte estandarizados según el ámbito regional o internacional. Es obvio que el reconocimiento externo de una labor comprendida dentro de las políticas de responsabilidad social se puede rentabilizar de forma notable en el terreno comercial y accionarial. La empresa*

> *obtiene entonces doble retorno: aquello vinculado a la imagen social y prestigio de marca; y aquel vinculado a las ventas y revalorización de sus acciones*.

Realmente en la sociedad en la que vivimos las relaciones son cada vez más complejas y sofisticadas. Para una empresa, el ser competitivos y ofrecer la mejor calidad son ya normas de obligado cumplimiento para trabajar en un mercado global, sin las cuales será difícil alcanzar las exigencias de los clientes y del mercado. En las empresas por tanto, como comenta Almansa (1996, p. 3), "el protocolo que parecía solo necesario para las entidades y corporaciones públicas y para la llamada "sociedad" debe ser conocido, utilizado y puesto en práctica por las empresas privadas".

Esa imagen del gestor de eventos ha ido reconociéndose con el paso del tiempo, incluso en materiales científicos, como señala Martínez (2008, p. 15): "el protocolo es una herramienta estratégica de comunicación utilizada a través de los tiempos para proyectar la mejor imagen de las personas e instituciones que constituyen el poder establecido en forma de Estado"

Así, según apunta Marín Calahorro (1997, p. 84), "nos desenvolvemos en un mundo en el que domina un tipo de comunicación basado (…) en la imagen que se transmite en los actos". Esa imagen que se transmitía de los actos, muy importante a lo largo del tiempo, juega conjuntamente con la idea de rentabilizar un acto en el que se invierte esfuerzo y dinero.

Aunque la explicación del método Canvas a través de los eventos es algo nuevo y diferente a todas las concepciones anteriores en cuanto a rentabilidad de los actos, en realidad la idea de rentabilizarlos viene de lejos, tal y como acabamos de ver en Marín Calahorro (2006), al afirmar la necesidad de sacar rendimiento económico a los eventos, invirtiendo esfuerzo y dinero.

El director del *Instituto ROI Investment*, Jack Phillips, en su libro *Return in Investment in Meetings & Events* (Phillips, Brining & Pulliam, 2008), propone realizar un estudio de 6 a 12 meses para medir el ROI de los eventos más trascendentales, siempre y cuando haya una planificación estratégica de los mismos, ya que es imposible medir acciones sueltas sin una continuidad.

Estas mediciones, junto con "la reacción" de los participantes durante e inmediatamente después del evento, son las que nos darán el *feedback* para conocer realmente el grado de éxito alcanzado. También es cierto que el ROI no es para todos

los eventos. Crear un estudio de ROI válido y creíble lleva tiempo y recursos, por lo que el ROI sólo es aplicable a eventos que tengan las siguientes notas:

- Están diseñados para agregar valor (el ROI entonces podrá mostrar ese resultado)
- Están muy alineados a las estrategias. Entonces todo tendrá una alta necesidad de ser contabilizado.
- Conllevan un cierto presupuesto de inversión.
- Son altamente visibles y controversiales. De esta manera se podrá responder a las críticas.
- Tienen un alto nivel de audiencia
- Responden a los intereses de los altos ejecutivos de la compañía cliente, dado que seguramente ellos querrán conocer el impacto final.

También es importante anotar aquí lo aportado por Eric Mottard, director del grupo Eventoplus (2015),

> *Si una palabra describía el sector de eventos hace una década, esta podría ser "fragmentada". Todo el mundo hacía de todo, los actores eran pequeños y no contaban con representación. Como consecuencia lógica, el sector era "un caos" sin norma alguna. Y esta fragmentación era la madre de muchos problemas del sector, desde su relativo desconocimiento y baja presencia en medios hasta el hecho de que parece que cualquiera puede organizar un evento, o un carácter demasiado poco estratégico de los eventos. E incluso que los eventos han sido vistos como fiestas durante mucho tiempo*

De allí lo apuntado anteriormente por nosotros al establecer la importancia de la gestión integral de un evento y de cómo llevarlo a cabo para medir su rentabilidad.

2.3. Elección y justificación del campo de estudio

La presente tesis doctoral versa sobre la gestión integral en el campo de los eventos. A través de ello se pretende demostrar la rentabilidad de un acto a través de un método de gestión integral económica, como es el conocido método Canvas. En

realidad llevo dedicándome al mundo del protocolo y los eventos desde que terminé mis estudios de la Licenciatura de Derecho. Al mismo tiempo que acababa las asignaturas en la universidad compaginaba mi dedicación a los estudios de Graduado en Protocolo en la Escuela Internacional de Protocolo de Madrid, allá por el año 2001. Gracias a la ayuda de profesionales que hoy en día son auténticos maestros como Carlos Fuente y otras personas como María Carretero, que ya no están, pude dar cabida a mis ansias de estudiar protocolo. La Asociación española de protocolo, ya entonces con la presidencia citada, veía de gran interés el que personas de la Asociación tuvieran la posibilidad de obtener una beca de estudios para poder acceder a la carrera, en esos momentos, todavía Graduado universitario como título propio.

Se ha trabajado mucho por favorecer los estudios científicos en la profesión y dignificarla y, por ello, creo que ahora, después de cursar el Grado de Protocolo y el Máster Oficial, es el momento idóneo para poder ahondar en conceptos desarrollados a raíz del tiempo en esta profesión.

Dado el intrusismo imperante (cada vez menor, gracias a la fuerza del asociacionismo y a la crisis vivida en nuestro país, que ha permitido mantener el trabajo a los buenos profesionales), creímos necesario poder dar la relevancia que se merece a unos estudios que ya han adquirido la forma de Grado y que acreditan una formación y un buen hacer que ha de reflejarse en la forma de actuar. De allí mi interés en aportar a la comunidad científica la relación que existe entre un buen acto y su forma de ejecución valorable a través de su buena gestión. Esa demostración se llevará a cabo más adelante, con el estudio de casos comprobando su buena o deficiente gestión, medida a partir del método de gestión integral Canvas, que nosotros vamos a aplicar a los eventos.

En este sentido Campos (2014, p. 98) se muestra convencida de que:

> *la industria debe moverse y revindicar la especialización de los profesionales que nos dedicamos al oficio de la organización de eventos y lo que ello conlleva y apostar por la calidad de los estudios en esta materia (…) si algo está muy claro es que hay que saber hacer las cosas bien, y para ello cuanto más se conozca el oficio al que uno va a dedicarse y más preparación se tenga mucho mejor.*

Desde otros ámbitos como la Asociación Española de Protocolo, están apostando por la formación y especialización de los profesionales de protocolo y organización de

eventos. Esta especialización y esta formación es parte sustancial de la supervivencia de este sector. El hecho de poder contar con estudios oficiales universitarios ha sido un paso decisivo, pero hay que seguir adaptándonos a las necesidades cambiantes de la industria de eventos.

A raíz de esta crisis que se ha vivido en nuestro país el mercado se ha vuelto más exigente, y aunque se intenta evitar el intrusismo del que se hablaba antes, sigue siendo necesario recordar, especialmente a las empresas, que cuando se planteen organizar eventos, recurran siempre a los profesionales acreditados en protocolo y organización de eventos. Conseguirán mayor impacto en sus actuaciones y evitaran muchos problemas.

Cualquier tema relacionado con el protocolo es de interesante estudio pero se considera aquí prioritario primar la importancia de la figura del gestor de eventos relacionado con el protocolo para llegar incluso a concluir, sin ánimo de considerarnos presuntuosos, con una definición del concepto protocolo que se acerque más al concepto del siglo XXI, según vemos en los eventos y tendencias actuales.

En realidad no esperamos que con esta tesis resolvamos el problema de concepto que sobre el protocolo tiene parte de la sociedad, cuando aúnan protocolo con temas tan dispares como la realeza, los gastos poco justificables o la colocación de un servicio de comensal. Tendríamos que comenzar educando a la sociedad en que el protocolo social es una parte del total del protocolo, y que, siendo absolutamente necesario para convivir en sociedad, también lo es el protocolo en general, como nueva ciencia adaptada a los actos.

Todo ello sin menospreciar un campo tan amplio como el de la Educación social, en el que llevo trabajando varios años y donde hemos publicado varios libros sencillos, con la Editorial Anaya, dentro de una colección titulada “Saber Estar”. Seguimos considerando necesaria la implementación de una asignatura como habilidades sociales básicas en los centros educativos, que ayudara y sirviera de “aceite balsámico” para suavizar las relaciones en sociedad. Como apunta Borau (2013a, p. 17):

> *Desde nuestro convencimiento de que el protocolo debería ser considerado materia de obligado estudio en cualquiera de los Grados pertenecientes a Ciencias de la Información, estamos muy de acuerdo con Fernández Arenal en Ramos (2003, p .28) cuando afirma, el protocolo, el conocimiento de sus reglas*

> *escritas o no, de relacionarse entre sí los seres civilizados, forma parte hoy, se quiera o no, y una parte importante, de lo que hemos dado en denominar Comunicación social. De ahí nuestra reivindicación del protocolo como Ciencia Social.*

Minimizaban la profesión García Vega & González (2009, p. 25), cuando apuntaban que "organizar eventos requiere tres cosas básicas: contactos, un 'colchón' financiero y capacidad de sacrificio a prueba de bombas".

Aunque no es una actividad exenta de inconvenientes, la rápida evolución del sector y la creciente demanda de este tipo de servicios han hecho que la organización de eventos se convierta en una excelente oportunidad de negocio para aquellos emprendedores que hayan tenido alguna relación con el mismo. Fernando Bello, director en Madrid de *Test Drive Europe* (entrevista 2009. *Emprendedores*), asegura que "este negocio puede ser muy rentable a muy corto plazo, si tienes una buena cartera de clientes y un gran conocimiento del sector que te permita responder a todas las demandas y adelantarte a los problemas. En definitiva, si demuestras tu profesionalidad en cada trabajo". Para Berta Rebollo (2009, p. 1), responsable de organización de eventos de Talante "la principal desventaja del sector es que no puedes entrar si no lo conoces previamente. Primero, porque la competencia es muy fuerte y para hacerte un hueco la experiencia es la mejor carta de presentación. Y segundo, porque es un negocio que funciona básicamente a través de contactos".

Por otro lado, también se cree que una de las principales desventajas de la organización de eventos es el exceso de competencia, como lo establece en esa misma línea De la Pisa, tal y como recoge García Vega & González (2009, p. 1):

> *El problema es más grave si sólo te dedicas a actos para empresas, porque éste es un mercado más consolidado, con muchas empresas especializadas, y en el que las antiguas agencias de imagen, comunicación y publicidad están diversificando para ofrecer un servicio integral a sus clientes. Por el contrario, las personas físicas ofrecen todavía muchas posibilidades pues representan un mercado poco desarrollado en España.*

En realidad, la principal desventaja del gestor de eventos se deriva del intrusismo que lo acompaña. Es un sector rentable, no requiere mucha infraestructura y parece fácil de hacer. Es un negocio que precisa una fuerte inversión en la búsqueda de nuevos clientes y proveedores, en el mantenimiento de los que tienes, en la organización de

los actos, etc. Además es importante que los clientes perciban que la empresa es solvente y que se puedan fiar de tus posibilidades financieras para afrontar la organización de un evento antes de que ellos te paguen. Fernando Bello (2009, p. 1) explica que:

> *para montar una empresa de este tipo no basta con los 3.000 euros necesarios para crear una sociedad limitada. Necesitas disponer, al menos y como ejemplo de 9.000 euros para alquilar un palacio donde realizar una convención y otros tantos para pagar a los proveedores y poder ir organizando el siguiente acto.*

José de la Pisa (2009) explica de forma coherente que no hay que olvidar que generalmente a los proveedores se les paga por adelantado, mientras que los clientes siempre pagan después del evento. Además, los proveedores no suelen ser habituales porque cada acto tiene unas características y necesidades distintas, por lo que no se fían y, dependiendo del grado de confianza que mantengas, pueden exigir el pago al contado con una antelación de 30, 60 o 90 días.

En realidad, una empresa de organización de eventos no requiere contar con mucho personal. Una secretaria, contable y una o dos personas que ayuden en la labor comercial. El resto de servicios se van a subcontratar, por lo que cuantos menos gastos de personal se tengan, menos lastrarás los resultados. Fernando Bello (2009) asegura que “la empresa ideal que se inicia en este mercado sería la constituida por una única persona que hiciese de presidente y director comercial con la capacidad y los contactos para contratar a los mejores profesionales para cada evento”. Debemos asegurarnos que el personal “debe tener formación en turismo, relaciones públicas, comunicación interpersonal, etc. También han de dominar varios idiomas”. A esto deberíamos añadir desde nuestro punto de vista profesional conocimientos transversales en varias materias y conocimientos destacados en la gestión y organización de eventos, para poder dar al cliente los servicios necesarios.

Vemos también que ahora las marcas son mucho más exigentes a la hora de organizar un evento, buscan una gran creatividad y sobre todo que se les justifique todo el presupuesto desembolsado, es decir tienen que visualizar que ese gasto se acabará traduciendo en beneficios.

A la hora de valorar la eficacia de un evento podemos valorar que puede depender de tres variables: el objetivo, el *target* y el momento actual. Unos elementos que hay que

tener en cuenta antes de poner en marcha cualquier presentación. Respecto al objetivo y el *target*, no se puede organizar un acto si no tenemos claro qué queremos conseguir con él, qué mensajes queremos transmitir, cómo y a quién.

Las agencias de comunicación explican que con un evento se pueden alcanzar varios fines, desde presentar una nueva línea de negocio, hasta acercar la marca a los consumidores, pasando por la transmisión de valores de una empresa. Además, las formas de hacerlo pueden ser muy variadas: rueda de prensa, presentación, cóctel, evento temático, etc.

Pero para que se consiga el éxito es imprescindible enfocar bien la estrategia de comunicación a nuestro público y lograr que acuda a la cita. En este punto elegir la fecha de la celebración es crucial, ya que no sólo hay que tener en cuenta el día de la semana y la hora, si no también que no coincida con otros acontecimientos importantes del sector.

Las redes sociales han permitido a las marcas acercarse a sus consumidores sin tener que invertir importantes cantidades de dinero en actos o presentaciones. No obstante, los *social media* pueden ampliar de forma espectacular la difusión de un evento, multiplicando su impacto de manera efectiva y alargándolo en el tiempo. Los *social media* no sólo sirven para hacer la convocatoria de la celebración, también permiten seguirla en directo, compartir las experiencias que genere y, una vez finalizada, hacer *networking*.

Como recuerda Coba (2014), hay algunos factores clave a la hora de hacer una presentación, cuando se quiere dar una imagen moderna, tecnológica y actual no puedes hacer un uso exclusivo del *Power Point* y apuesta por crear un ambiente interactivo y muy visual, aportando vídeos e infografías en las que apoyar el mensaje a comunicar. Explica que, el hecho de contar por ejemplo con pantallas en las que la gente pueda visualizar lo que se está hablando en las redes sobre el evento es muy recomendable porque anima a los asistentes a hablar y permite que los que no hayan podido acudir estén al corriente de lo que allí se habla. Sin contar lo beneficioso que es para la imagen de marca convertirse en *trending topic.*

La rentabilidad es una medida de eficiencia de naturaleza económica ligada a la competitividad y al *management* de la empresa y equivale a la relación entre los resultados económicos y los activos invertidos para conseguir esos resultados. La variación de la rentabilidad entre unas empresas y otras se debe principalmente a la

gestión de las capacidades y recursos que maneja la empresa a la hora de competir en el mercado. De lo que se trata es de construir un modelo de negocio con un modelo de ingresos. De allí la base de este estudio, al tratar de demostrar la rentabilidad de un evento a través de un modelo de gestión integral del mismo, en el que valga la idea del evento, pero también la gestión y el desarrollo del mismo, así como la necesidad de generar ingresos para que perviva el modelo en el tiempo.

VFB Consultores (2014) establece algunos de los factores que pueden influir sobre la rentabilidad, como son el nivel de desarrollo de estrategias empresariales, la adecuación de estructuras organizativas (procesos), el sentido de la competitividad empresarial, el nivel de cooperación con otros agentes del mercado, la diversidad de competidores existentes y sus asimetrías, el crecimiento del sector o del segmento, la existencia de costos fijos o el posicionamiento estratégico en el sistema productivo.

En realidad los eventos ya pueden medirse en muchos aspectos. Y más de la mitad de las empresas hoy decide si organizar o no una actividad, en función del retorno de la inversión que esperan. Es posible medir los resultados de los eventos a diferentes niveles. Pueden evaluarse la satisfacción del público asistente. Existen otras técnicas de medición aplicables, como cuestionarios, contratos, hasta planes de acción, que nos indicarán además en qué áreas podemos mejorar y qué otras son replicables a futuro. El método a aplicar dependerá del tipo de evento y los recursos disponibles para hacerlo. No basta solamente con recolectar los datos obtenidos, sino que deben ser llevados a valores monetarios y ponderar esos *ítems* en relación al costo total del evento. Pero darle valor monetario a los datos recolectados es imprescindible para desarrollar el ROI, aunque en los eventos, como veremos más adelante, es complicado asignar unos valores monetarios a motivaciones, impresiones y sensaciones surgidas a raíz de los actos. De allí que a lo largo de este trabajo desgranemos las bondades del método Canvas para medir el ROI, cuyas siglas en inglés significan retorno sobre la inversión (*Return On investment*). En realidad, el hecho de establecer una comparación científica sobre un método de gestión empresarial para un campo tan diferente como son los eventos es algo nuevo para la comunidad de estudio y que puede aportar algo novedoso en este campo.

2.4. Selección del objeto de estudio

El presente trabajo de investigación versa sobre la figura del gestor de eventos a través de un modelo de gestión integral: el método Canvas. Por lo tanto, se pretende demostrar si un acto está bien gestionado cuando se cumplen los puntos del método.

Revisando varias fuentes, libros, documentos y revistas hemos constatado que éste campo de estudio es nuevo y todavía no está documentado suficientemente. Es cierto que existen varias comunicaciones acerca de la necesidad de estudios de Protocolo, como el que escribió Sierra (2008), en el que hacía referencia al protocolo como herramienta al servicio de la organización de eventos, complementando en la planificación, gestión y ejecución de los mismos. En ese mismo informe realizaron un estudio de la oferta de protocolo en las universidades españolas.

No fue hasta el año 2013 cuando Herrero (2013) estableció otro estudio basado en el anterior pero aumentando las conclusiones y con datos actualizados debido sobre todo al auge que dicha materia había tenido en las universidades españolas. En él se decía que con la actualización del estudio realizado por ambos autores, se propuso además añadir dos conceptos que se consideraban fundamentales: Organización de Eventos y Relaciones Institucionales. La Organización de Eventos se ha posicionado como una materia de estudio necesaria dentro de las universidades españolas, lo que supone que actualmente sea muy difícil encontrar documentación relativa al Protocolo (no entendido únicamente dentro del ámbito institucional) sin apelar a la Organización de Eventos. Además, las Relaciones Institucionales están directamente ligadas al Protocolo y, por ello, consideró interesante la autora conocer en qué medida la presencia de dichas materias están presentes en las universidades españolas.

En la actualidad, y gracias a la autorización por la ANECA de los contenidos del Grado equivalentes a 240 créditos ECTS y adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior, existen tres universidades que imparten estas disciplinas, lo que está permitiendo crear un espacio de discusión científica importante para trabajar desde el campo de la investigación en estas materias. Por ello nos parece interesante establecer la justificación del campo de estudio sobre la base de la formación para marcar la diferencia en la excelencia del trabajo y en la consecución de resultados. Lo recordaba ya Fuente (2004, p. 21):

> *Pedimos mayor exigencia de trabajo a los profesionales, que han de ser buenos en este oficio y estar correctamente preparados, con la suficiente base*

> *de formación para enfrentarse a la realidad organizativa. Profesionales independientes capaces de ejercer un protocolo justo.*

Por una parte se estudiará la figura del gestor de eventos, abarcando como ya hemos comentado la figura de la gestión en sí. Ya recordaba Felio Vilarrubias (2000, p. 20) que el protocolo es una ciencia (diplomacia, historia y sociología) y un arte (estética, belleza, color y armonía). Y pensamos que, como tal, ha de gestionarse. Ya entonces hablaba este autor de la combinación de diversas disciplinas para hablar de protocolo, para unirlo nosotros al campo evolucionado de la gestión de eventos.

Vemos que el concepto de protocolo ha ido evolucionando a lo largo de los años. Se ha pasado de un concepto alejado que se utilizaba por parte de autores para reflejar el poder, a un protocolo que intenta el acercamiento con los asistentes y participantes de un acto. De esta forma el protocolo no debería seguir siendo un conjunto de normas que obliguen a comportamientos rígidos y distantes, ya que si así fuera, estaríamos fracasando en su aplicación. El protocolo debe facilitar una buena ejecución de un acto, ya que diseña y modela los deseos del anfitrión, unido a los conocimientos del encargado de llevarlos a cabo, el gestor de eventos. Esta figura es imprescindible además de para ejecutar el acto, para garantizar el cumplimiento de la normativa, respetar las costumbres y tradiciones y garantizar un acto organizándolo desde el sentido común y con criterios de eficiencia. No deberíamos olvidar que el protocolo es una herramienta para transmitir mensajes de toda índole y, como herramienta de comunicación, tiene consecuencias en función de que se logren los resultados previstos. El anfitrión debe transmitir a través de los medios una imagen adecuada a los intereses que motivaron el acto.

Por tanto, establecemos en esta investigación varios temas que nos sirven como campo de estudio para encauzar el tema principal de la gestión de eventos. Por un lado, la figura del gestor de eventos, por otro lado, la necesidad de gestión integral de un evento y, por otro, la demostración de la rentabilidad o no de un acto concreto. En realidad el nudo gordiano de estas líneas es dar a conocer eventos concretos y reales y ver su desarrollo para resaltar el hecho de gestión conjunta.

Es fundamental valorar la capacidad para planificar y desarrollar, paso a paso, una investigación sobre la organización de eventos, el protocolo o las relaciones institucionales. Se trata de diseñar, desarrollar y evaluar de manera avanzada la organización de un evento, teniendo en cuenta los avances establecidos en materia de protocolo y relaciones organizacionales.

A la vez se quiere establecer la capacidad para reconocer y destacar el vínculo entre innovación y creatividad, y su influencia en el desarrollo de los eventos y ser capaz de conocer y aplicar las herramientas más adecuadas de protocolo a los objetivos de una organización creando, implementando y evaluando con ello la toma de decisiones desde una visión estratégica.

Es necesario saber aplicar los modelos de evaluación en la organización de eventos y seleccionar los instrumentos de recogida de datos adecuado en cada caso. Este método y su aplicación permiten conocer la empresa y el protocolo específico en este campo, procurando la aplicación de las técnicas protocolarias, buscando las innovaciones precisas y su relación con los actos institucionales oficiales y, a la vez, analizar la relevancia de las ideas creativas y la innovación en el diseño de los eventos.

Al seleccionar la gestión integral como objeto de estudio debemos valorar significativamente la innovación y la cultura creativa: la capacidad para identificar oportunidades, así como el pensamiento creativo y los elementos que intervienen en la creatividad.

2.5. Objetivos

Como ya hemos apuntado anteriormente, sobre la base del análisis de la figura del gestor de eventos a través del modelo Canvas de gestión, el objetivo principal es:

- Demostrar la importancia de la figura del gestor de eventos, figura necesaria no sólo como un mero técnico de protocolo sino como un compendio de valores integrados en una misma persona, junto con los datos del método de gestión, hacen posible la gestión integral y posible rentabilidad de un acto.

Los otros objetivos nos van a ayudar a demostrar la relación directa que existe entre la correcta gestión del evento y el hecho de que sea rentable. Así evidenciaremos las razones por las que desde un punto de vista científico es imprescindible la gestión completa. Ello nos llevará a demostrar el tercer objetivo de esta tesis, y es que a mejor gestión, mejores resultados. Esto lo llevaremos a cabo con un análisis verificable de actos y con el necesario rigor científico que una tesis nos establece.

De allí que podamos destacar como objetivos los siguientes:

- Dar a conocer la importancia de la figura del “gestor de eventos”, como figura necesaria en la organización de este tipo de actos, en donde, aunque la imagen juega un papel fundamental, también es necesario el protocolo para un buen desarrollo del acto y dar consistencia a esa imagen “plástica” del poder a través de un evento.

- Investigar la forma en que empresas e instituciones realizan sus actos, a través de cuestiones básicas para conocer su funcionamiento.

- Poner en valor las conclusiones sobre la organización de diferentes actos y la necesidad de su organización desde el punto de vista del protocolo.

- Realizar una comparativa general basada en todos los actos anteriormente descritos, para poder extraer conclusiones acertadas al estudio a llevar a cabo.

- Demostrar la importancia de la figura del gestor de eventos en las empresas e instituciones.

- Establecer la relación directa que existe entre la gestión integral de un evento y la rentabilidad del mismo.

- Evidenciar las razones por las que desde un punto de vista científico es imprescindible la gestión para el buen desarrollo de un acto.

2.6. Metodología

Para poder llegar a plantear una tesis doctoral es necesario poder dar respuesta a una serie de preguntas tendentes a motivar el objeto de esta tesis. La formulación de una hipótesis es fundamental para que un estudio de investigación adquiera la categoría de científica. Por ello, hemos intentado plantear, ya en la parte práctica, a través del estudio de casos reales, una serie de preguntas tendentes a verificar la necesidad del planteamiento global inicial ya comentado. La idea es demostrar la gestión integral y rentabilidad o no a través de los siguientes eventos:

- Acto electoral: comparativa de actos electorales entre los años 2003 y 2011.

- Acto empresarial: entrega de premios al mérito académico.

- Acto institucional: inauguración de un teatro de una fundación privada.

Se ha intentado escoger un acto de una de las parcelas dentro del protocolo para que se pueda valorar, en respuesta a una serie de preguntas planteadas, o bien a la propia organización o a personas que trabajan en los propios partidos políticos, como es el caso del análisis de los actos electorales.

Se ha planteado poder hacer un análisis pormenorizado de:

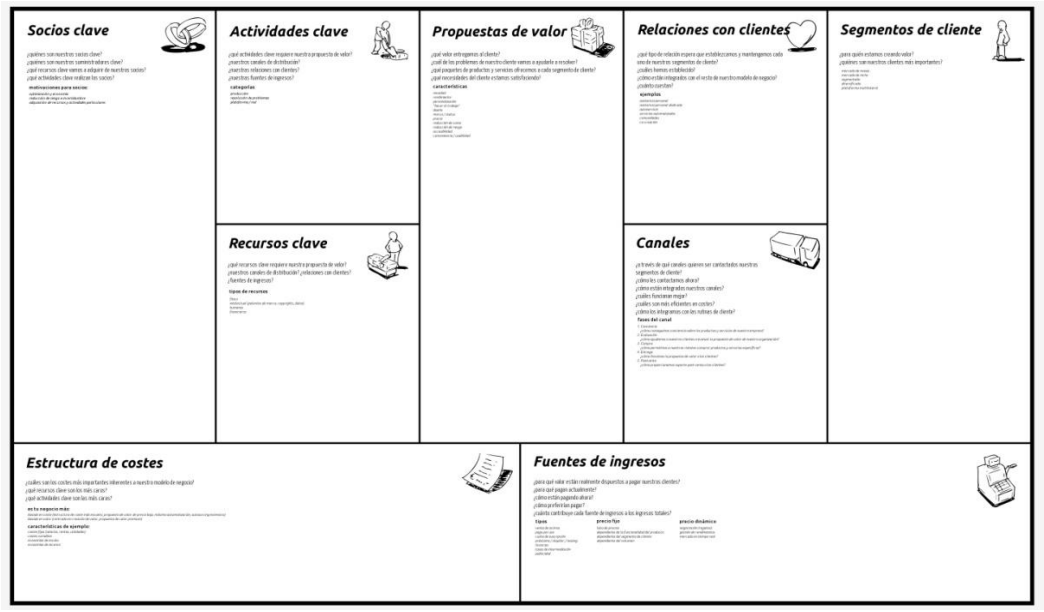
- Lugar de celebración: explicar por qué se elige un sitio en lugar de otro y en qué influye y de qué manera la forma de organizar en ese espacio el propio acto

- Análisis general: realizar un análisis general del acto para comprobar sus detalles y diferencias

- Plan de actuación previo, en el que valorar aspectos como la dirección, el equipo de producción, las necesidades específicas del acto, el equipo de comunicación que diseñará la estrategia junto al gestor del evento, que coordinará todas las partes implicadas en él.

En realidad nuestro estudio versará sobre las nueve pautas de análisis del método Canvas, establecidas en su propia metodología y que se pueden ver a través de este esquema de actuación.

Imagen 1: Esquema de presentación del método Canvas



Fuente: Generación de modelos de negocio, Osterwalder (2011).

Por otro lado, para analizar los actos electorales y hacer una comparativa, se tuvo en cuenta un cuestionario de preguntas, que después se analizarán en virtud de los nueve puntos Canvas. Las preguntas que se diseñaron para explicar el fondo del acto electoral fueron las siguientes:

- **Lugar de celebración**
    - Estadios de fútbol, locales sociales, plazas de toros
    - En función de qué se elige
- **Organización**
    - Cómo se mueve un acto de este tipo
    - ¿Se anuncia? ¿Cómo?
    - Orden de entrada, salida, intervenciones en el escenario
    - Situación en sillas según lo que establezca el Comité Nacional.
    - Fondos de escenario, pancartas y recursos que emplean (audio, video…)

- **Imagen del partido**
    - ¿Es predeterminada por órgano de organización del partido? ¿Se mantienen los colores, la imagen institucional?
    - ¿Quién lo establece?
    - ¿Las colaboraciones de artistas destacados creen que aportan algo a un acto electoral o a la campaña en sí? ¿de qué manera?
- **Imagen de los candidatos**
    - Consignas en cuanto a vestimenta, pelo, formas…
    - Hombres y mujeres
    - Operativo en visitas institucionales y traslado de los candidatos (viajes, medio de transporte, recibimientos…)
    - Fotografías, folletos…¿Se hace desde Madrid si es un candidato local?
- **Seguridad**
    - Entradas y salidas
    - Credenciales en mítines, ¿cómo se organiza?
- **Azafatas**
    - Función y uniforme
    - Consignas de maquillaje y vestimenta
- **Atenciones generales y marketing**
    - Detalles en función del tipo de público (comida con empresarios, asistentes a un mitin, ancianos de residencia visitada,,,)
    - Qué se da como regalo institucional. Poner ejemplos
- **Diferencias a nivel nacional y autonómico / local**
    - ¿Quién marca las pautas?

- Papel de los candidatos autonómicos

2. COMUNICACIÓN

- **Tipos de mensajes** elegidos para una campaña
  - ¿Se ha medido la **incidencia de la publicidad** en el voto?
  - ¿Sólo influye la campaña de publicidad en los **indecisos?**
- **Estrategia de comunicación** que se ha llevado en la campaña autonómica madrileña (o líneas básicas en las que se ha movido la agencia contratada pero siguiendo las consignas del partido)
- **Rueda de prensa**, la convocatoria se hace a todos los medios por *E-Mail* o fax, ¿para cualquier acto se hace igual?
  - ¿Cómo se eligen **los *jingles*** -tonos o melodías que acompañan al anuncio electoral-?

3. NUEVAS TECNOLOGÍAS EN CAMPAÑA

- ¿De qué se sirven para hacer **llegar su información a todos los ciudadanos**?
- ¿Hacen **divisiones dependiendo del grupo de edad**?
- ¿Se han planteado el **voto por internet**?

4. PRESENTACIÓN DE CAMPAÑA

- ¿Por qué se eligen determinados lugares para la presentación de campaña?
- Los *jingles* de las campañas ¿se encargan, se establecen pautas en el propio partido sobre cómo se quieren?

- ¿Sigue siendo un acto típico, sin más trascendencia?

- JORNADA ELECTORAL

  Quién asume la planificación y coordinación de la estructura del partido, y cómo se desarrolla esa jornada.

- COORDINACION GENERAL

  - Equipo de personas (número, tipo que lo integran)
  - ¿Acompaña siempre alguna de ellas al candidato?
  - ¿Hay asesores de imagen como tal, pendientes de los candidatos durante toda la campaña?
  - ¿Tienen personal estrictamente de protocolo para organizar los actos y coordinarlos?

Como vemos, hay puntos comunes en la preparación del cuestionario y otros que no lo son, pues dependen del tipo de acto a celebrar y organizar. Aun así, y para valorar la metodología empleada, hay que responder también a una serie de cuestiones relativas a la repercusión del acto:

- Repercusión mediática: es necesario después de un acto conocer los datos totales de este tipo. El equipo de comunicación, a través de su base de datos y su red de contactos, ha de valorar el tipo de nota de prensa enviada a los medios, a qué tipo de medios se ha enviado, y la respuesta en forma de publicación que ha tenido. Es cierto que esta repercusión es en la actualidad una forma de medición del ROI de un evento, concepto tan importante para valorar la decisión de invertir en actos por parte de las empresas. Un análisis completo y en profundidad del *clipping* presentado por el equipo de comunicación, nos dará gran cantidad de información sobre la importancia que ese acto ha tenido en prensa

  Es necesario que se haya hecho un seguimiento previo, durante y especialmente después del evento, por lo que aprovechamos para recordar en estas páginas que un evento no termina con la finalización del acto en sí, si no cuando se han cerrado los informes, análisis con las partes implicadas y se han cerrado los pagos a todos los proveedores, con una media de 7 a 10 días para

hacerlo. De allí que el postevento sea fundamental para cualquier gestor de actos.

- Repercusión en los asistentes: es indispensable conocer la opinión de quienes asistieron a nuestro evento, ya que serán los nos ayuden a conocer nuestros posibles fallos y aciertos. Debemos hacerlo mediante preguntas directas durante el evento para saber que percepción está causando *in situ*. Un buen momento para hacerlo es al finalizar el evento, testeando las opiniones de los asistentes al mismo. Es cierto que esta repercusión es diferente en relación al acto que se realice. No es lo mismo un acto corporativo al que acuden personas especialmente invitadas al mismo, que un acto general, de presentación de producto, de forma libre, por parte de una marca comercial.

- Repercusión *on line*: al igual que en la mediática, debemos realizar la medición desde que el propio evento se publicita y, pasado un tiempo, desde su finalización. Existen muchos mecanismos gratuitos y de pago que nos aportarán datos, mediciones y conclusiones junto con números de impacto, impresiones, gráficas, personas más interactivas y un largo etcétera que enriquecerá nuestro informe postevento. En este caso, esa repercusión se pudo medir en el acto de entrega de reconocimientos académicos, donde las redes sociales tuvieron cabida y se activaron para pulsar el interés del público

Realmente este trabajo nos lleva a plantearnos una hipótesis concreta, que será la que tratemos de verificar a lo largo del estudio que se ha planteado antes. En realidad, ¿un acto en el que analizamos varios hechos, es rentable para la empresa o institución que lo organiza? ¿Hay aspectos que pueden tenerse en cuenta sólo para darse a conocer pero no son medibles desde el punto de vista de la rentabilidad?

Para llegar a unas conclusiones sólidas sobre estos planteamientos deberíamos concretar esta idea sobre el título de la propia tesis, analizando la figura del gestor de eventos a través del modelo concreto de gestión integral, Método Canvas, aplicado a los actos.

Estas conclusiones se verán al final del trabajo, donde se dará cumplida cuenta de lo estudiado a través de estas líneas

I. MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 3. APROXIMACIONES TEÓRICAS

3.1. Conceptualización del marco teórico

3.2. Protocolo

- 3.2.1. Ceremonial
- 3.2.2. Evolución del concepto

3.3. Gestión

- 3.3.1. Gestión como acción
- 3.3.2. La gestión del evento

3.4. La gestión del evento

- 3.4.1. La gestión del evento como producción
- 3.4.2. La transversalidad del protocolo. La propuesta de valor
- 3.4.3. El engranaje de un evento: logística, comunicación y seguridad
- 3.4.4. La comunicación
- 3.4.5. La producción

3.5. La gestión de eventos en la empresa

- 3.5.1. La imagen de empresa
- 3.5.2. Reputación corporativa
- 3.5.3. Actos públicos institucionales

3.6. Eventos 2.0

- 3.6.1. Tipos de eventos
- 3.6.2. Herramientas utilizadas en los eventos 2.0
- 3.6.3. Redes sociales en los eventos 2.0
- 3.6.4. Otras experiencias

3.1. Conceptualización del marco teórico

Ya hemos ido desgranando a lo largo de las páginas anteriores la importancia y objetivos de este estudio. Nos proponemos plantear ahora el estudio de conceptos como son valorar qué es el protocolo desde el punto de vista de la gestión de los eventos. Indicaremos qué es la gestión desde diversos puntos de vista, para llegar a desarrollar la gestión de eventos en la empresa, unida al desarrollo de su imagen desde el prisma de los eventos, y los diferentes tipos de actos institucionales y sus características.

En la administración pública en general, así como en la estructura de gobierno existente, es necesario distinguir las clasificaciones de los actos generados. Según algunos autores se reconocen tres tipos de actos emanados de las estructuras de poder. Por un lado, existen los actos de gobierno, por otro, los actos políticos y, finalmente, los actos públicos.

Según podemos definir en un ejemplo a partir de lo dicho, “los actos de Gobierno son siempre justiciables y que sólo pueden excluirse de la jurisdicción administrativa cuando se trate de actuaciones propias de otra jurisdicción" según la STS 9 marzo 1985 (RJ. 4067).

Por acto de gobierno se puede entender la manifestación de naturaleza política que realiza la administración pública, la cual no puede ser atacada por vía jurisdiccional. La idea del acto de gobierno surge de la concepción de un poder ejecutivo con dos campos de actividad: el administrativo y el político, el primero regulado casi totalmente por el derecho, en tanto que el segundo es de índole extranormativa y los actos relativos son discrecionales.

Según afirma García (2002, p. 50):

> *Ante esta cuestión entendemos que la acción política como actividad humana y el acto político como concreción del resultado de aquélla acción, no es estrictamente una actividad jurídica, lo cual no significa tampoco que haya una desconexión en términos tales, que pueda llevar a afirmar que el acto político está fuera de todo control jurídico*

Elizondo (1975) valora el acto de gobierno como un acto sin categoría jurídica propia, distinta de la del acto administrativo, por ello establece que eso es debido a ser de igual naturaleza, es decir, no es sino una modalidad de éste. Como actos de gobierno

se citan la convocatoria a sesiones extraordinarias del Congreso, la suspensión de garantías, las relaciones exteriores o el indulto.

En realidad hay un gran debate sobre la diferencia o no entre acto de gobierno y acto administrativo. Parece por tanto que las opiniones se dividen y se pueden clasificar en dos grupos: los que admiten la existencia del acto de gobierno como categoría jurídica independiente y el otro, quizá más numeroso, que niega tal figura autónoma del acto administrativo.

Respecto a los actos políticos la polémica citada se complica con la existencia de esta categoría de actos políticos. En efecto, no es lo mismo gobierno que política. Los actos políticos pueden ser emitidos por particulares o por el Estado, y son aquellos que persiguen obtener o conservar el poder. Sólo algunos autores diferencian entre acto de gobierno y acto político, puesto que la mayoría utiliza ambos vocablos como sinónimos.

En cuanto a actos públicos se considera que acto público es el que emiten los órganos de gobierno en ejercicio de la función legislativa, administrativa o jurisdiccional. Dicho de otra forma: es una manifestación de voluntad de un órgano del Estado, en uso de potestades de derecho público.

Lo que interesa a través de esta investigación es conocer los actos públicos existentes desde el punto de vista de la tipología del propio acto, de allí que los actos públicos son aquellos actos oficiales en los que intervienen las primeras Autoridades civiles, eclesiásticas o militares del Estado, de la autonomía, de la provincia o de la ciudad. Se puede realizar una sub clasificación de los mismos en:

- Actos de carácter general: son aquellos que tienen como motivo una efeméride nacional y en los que la invitación parte de la primera autoridad civil, eclesiástica o militar. Eclesiástica dentro del régimen aconfesional que nos establece la Constitución española en su artículo 16.3, referida a autoridad civil que puede acudir a dichos actos religiosos.

- Actos de carácter especial: aquellos cuyo objetivo es dar solemnidad a un acto o conmemorar una fecha señalada. Si hacemos una recopilación de documentación y diversa bibliografía, podemos encontrarnos con autores que identifican y dan el mismo significado a los actos oficiales con los actos públicos.

Establecer una clasificación en determinados actos, en los que se mezclan muchos términos de las definiciones dadas para los actos públicos, privados y oficiales, no es una tarea fácil y por ello hemos querido dar las tres clasificaciones básicas, para poder evaluar, a partir de sus definiciones dadas, el tipo de acto, y dar su correcta denominación y clasificación, que más se ajuste a los términos.

3.2. Protocolo

En primer lugar describiremos las aproximaciones teóricas de un concepto tan conocido como manido y mal interpretado, para llegar a centrar una definición lo más cercana posible a la realidad de los eventos que nos ocupa.

El término protocolo tiene su origen en el latín, del vocablo *protocollum*, que a su vez proviene del griego *protókollom*, primera hoja pegada al inicio de un manuscrito importante, con anotaciones referentes a su contenido y que le dan autenticidad al mismo. Los términos primera hoja y manuscrito importante tienen relación con la definición actual de protocolo que gira en torno a la precedencia a partir de la primera autoridad o símbolo. El prefijo *proto* significa: primero, precedencia o superioridad. La palabra protocolo puede tener diversas acepciones según el DRAE (2014) entre otras: "conjunto de reglas de cortesía y urbanidad establecidas para determinadas ceremonias", "fórmulas con que comienza o termina un documento"...

Al adentramos en la Edad Media es necesario hablar de la primera obra escrita en castellano que hace mención al género, “Ordenanzas hechas por el Muy Alto Señor Pedro IV”, Rey de Aragón, sobre el Régimen de todos los oficios de su Corte. Pedro IV de Aragón pasó a la historia con el sobrenombre de “El Ceremonioso” por su talante y buenas maneras. En realidad fue el primer Rey que consiguió reagrupar en torno suyo a la nobleza revolucionaria que se alzaba contra la autoridad real.

Uno de los libros más conocidos de Corte es “El Cortesano” de Baltasar de Castiglione, diplomático y hombre de negocios del S XVI. En él se establece un orden para su época con la que una persona podía aprender las pautas de conducta reinantes. Hay que destacar su aportación a los textos protocolarios, y supone un pulso de la forma de comportarse de la sociedad del momento. Tanto para los contemporáneos como para los historiadores, la etiqueta, utilizada debidamente, reforzaba la jerarquía e imponía un orden y conseguir asentar la jerarquía y el orden

era, de entre todos, el principal objetivo de las culturas política y cortesana de las primeras élites dominantes modernas, según señala Borau (2013a).

En prácticamente todos los textos consultados comprobamos que el protocolo tuvo su momento importante en Europa con el protocolo borgoñón. Los usos de Borgoña se establecen por Felipe III el Bueno (1419-1467), en el Ducado de Borgoña, que a su vez serían complicados aún más por su hijo Carlos el Temerario (1467-1477). Es en esa época cuando se produce la fundación del *Toisón de Oro.* Durante estos siglos, incluso hasta las últimas décadas de la monarquía borbónica de principios del siglo XX, los observadores de la corte española a menudo quedaban impresionados por su etiqueta. Aparecía extraordinariamente rígida, ritualista, fría, y durante el XVII, degradante hacia los cortesanos y sirvientes que trabajaban de acuerdo con sus preceptos.

La imposición del estilo borgoñón se mantiene que fue intencionada para inculcar a los futuros súbditos la continuidad de la autoridad de los Valois y para asociar a su nombre el esplendor de sus ancestros ducales, así como satisfacer su inclinación personal y prescribir sus gustos. Además, Carlos, nacido en Gante y educado en la Corte holandesa borgoñona, se sentía fuertemente ligado a la etiqueta con la que había crecido y naturalmente deseaba ver como la gloria de Borgoña se reflejaba en su corte española. Hacia 1547 exigió al tercer duque de Alba que supervisara el establecimiento de la etiqueta borgoñona en casa de su hijo y heredero, el futuro Felipe II. Fue el 7 de julio de 1502, según recoge Domínguez Casas (1993, p. 52), cuando el archiduque Felipe el Hermoso ofreció una comida a sus suegros en el Palacio del Marqués de Moya en Toledo, con ocasión de la jura de los archiduques Felipe el Hermoso y Juana la Loca, como Príncipes de Asturias, herederos al trono de Castilla.

> *En esta jornada se sirvió la vianda según el riguroso y fastuoso ceremonial borgoñón por primera vez en España, cuarenta y seis años antes de que el Emperador Carlos V lo imponga en la corte de su hijo, el futuro Felipe II. El buen orden de la ceremonia y el casi absoluto silencio con que se efectuaba llamó la atención de los Reyes Católicos y de los caballeros castellanos, hasta entonces habituados a los ruidosos banquetes de los Trastámara*.

A través del Duque de Alba y según la historia, hoy sabemos que el 15 de agosto de 1548 entra un nuevo protocolo. Se basa para ello Domínguez en un documento hallado en la biblioteca del Real Monasterio de El Escorial, titulado *Relación del*

Camino y buen viaje "viaje desde España hasta Italia pasando por Flandes, que realizó el entonces príncipe Felipe, hijo de Carlos I". El libro comienza con una cita en donde relata que en agosto de 1548 se inició el servicio a la manera de Borgoña con el protocolo a observar a partir de entonces. Con la llegada de los Borbones, una renovadora concepción del protocolo irrumpe en el encorsetado protocolo borgoñón de Carlos.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014) define protocolo con cuatro acepciones:

> "1. m. Serie ordenada de escrituras matrices y otros documentos que un notario o escribano autoriza y custodia con ciertas formalidades.
>
> 2. m. Acta o cuaderno de actas relativas a un acuerdo, conferencia o congreso diplomático.
>
> 3. m. Regla ceremonial diplomática o palatina establecida por decreto o por costumbre.
>
> 4. m. Plan escrito y detallado de un experimento científico, un ensayo clínico o una actuación médica".

La definición más conocida y general en la que todos los estudiosos se ponen de acuerdo se refiere al conjunto de normas, usos y costumbres que ordenan la vida en sociedad. Tal y como establece Fernández (2004, p. 17), lo podríamos definir como:

> *la normativa que es legislada o establecida a partir del uso o de la costumbre que sirve para determinar la precedencia y honores que deben tener las personas y símbolos, la solemnidad y desarrollo del ceremonial de los actos importantes donde se relacionan las personas para un determinado fin.*

Se implanta como consecuencia de una necesidad social; establece cómo se deben desarrollar los actos importantes que se producen en la sociedad. Es consustancial a la sociedad y no se puede entender sin ella y por ello su aparición se remonta al instante en el que surge un grupo de individuos que tienen que convivir y relacionarse entre sí. El mismo autor nos señala tres partes esenciales en el protocolo de las personas y los símbolos: orden, lugar y tratamiento.

- Orden: determina la precedencia con respecto de los demás. Sin orden, el acto sería un caos. El protocolo requiere a veces flexibilidad pero demanda rigurosidad, para evitar males mayores. De modo que se necesita una normativa consensuada que determine la ordenación. Desde este punto de vista sabemos que existe el RD 2099/83 donde este orden queda establecido. Es cierto que sin orden no hay acto, y sin acto no hay protocolo.

- Lugar: refiriéndonos al dónde se va a situar la autoridad o símbolo, dependiendo del puesto que tienen dentro del ordenamiento o protagonismo en el acto. En función de la procedencia que se tenga en el protocolo del Estado, se sitúa en un lugar de más o menos importancia. Los lugares, en protocolo, son imprescindibles para organizar los espacios de colocación de invitados y por lo tanto los espacios en los que se desarrollan los actos protocolarios tienen zonas más relevantes que otras.

- Tratamiento: respecto a éste punto, es necesario saber dirigirnos a las personas con el tratamiento que les corresponde. Es cierto que si nos dirigimos con educación, les estamos ofreciendo el respeto debido.

Hablando de conceptos unidos, deberíamos plantear que el ceremonial sería igual a formalidad; protocolo a regla obligatoria, y etiqueta a ceremonial en la vida privada. Son conceptos que a menudo se confunden o se consideran intercambiables por protocolo. Si no se hace un estudio minucioso del significado de la palabra protocolo, se tiende a unir en la misma acepción, utilizando la retórica, para llegar al significado. La retórica como disciplina se ocupa de estudiar y de sistematizar procedimientos y técnicas de utilización del lenguaje puestos al servicio de una finalidad estética, añadida a su finalidad comunicativa. Como establece García (2005, p. 5):

> *En el centro de toda la discusión sobre la retórica está la convicción de que las palabras significan (…), La retórica en cuanto una disciplina verdadera se basa en el ser, dice Platón, la retórica falsa, la sofista, en el parecer; sus objetivos son bien diferentes, la primera pretende formar el espíritu y partiendo de la verdad, se dirige al aprendizaje del arte de pensar; la segunda, desde la verosimilitud, utiliza fórmulas vacías y tiene como fin el arte de hablar. El descrédito de la retórica tantas veces mencionado, no se debe a la palabra, sino a su mal uso.*

Sin embargo, autores como Marín Calahorro (1997) van más allá de la definición oficial y elimina el concepto de “regla” o “norma”, y propone la definición de protocolo como aquello que se dispone para ligar de forma válida un procedimiento; o bien la que ofrece Urbina (2001, p. 31) considerada por la mayoría de manuales de protocolo como definición más completa en lo que a protocolo actual se refiere: “Protocolo es aquella disciplina que con realismo, técnica y arte (pues tiene de las tres cosas) determina las estructuras o formas bajo las cuales se realiza una actividad humana importante”. Esta definición se explica por la relación de conceptos que hace este autor, determinando:

- Saber ser + saber estar + saber funcionar = "saber vivir"
- Respeto + tolerancia + amabilidad +afabilidad +sonrisa = "Cortesía"

Bajo estos conceptos se explica que el protocolo sea todo, porque realmente es el arte y la técnica de la creación de las formas en las que se realiza la acción del Estado. Ceremonial y protocolo son términos que, hasta hace pocos años, eran empleados con asiduidad sólo por un restringido número de personas y reservado su uso estrictamente al ámbito de los actos oficiales de Estado. De las relaciones diplomáticas e intergubernamentales y en el marco de determinadas instituciones o corporaciones, están hoy presentes en todos los estamentos y grupos sociales y son utilizados con relativa frecuencia por el público en general. Como valoran en Omega Estate (2010, p. 2), dicho en un lenguaje popular, podríamos definir el protocolo como “evitar la improvisación y entrar en conflicto de formas”. Sin embargo, nunca habrá que olvidar que el protocolo no está para dificultar y hacer más rígida la convivencia y la relación social, sino por el contrario, para hacerla más fácil y comprensible, y así, alcanzar nuestro objetivo comunicacional lo mejor posible.

Esto es debido a que el siglo XX, especialmente las últimas décadas, ha supuesto una completa revolución en el mundo de la interrelación entre Estados y sus públicos, sobre todo por el denominado “nuevo orden mundial” y la extensión de los regímenes democráticos. La cada vez mayor necesidad de comunicación y trato social ha aumentado el interés por conocer y respetar normas propias y ajenas, y la incorporación de agentes privados no estatales (empresas, organizaciones, instituciones o personalidades) a lo oficial, ha hecho que las normas tengan que adecuarse a la realidad. A lo largo del siglo XX van apareciendo las normas de protocolo propias de cada Estado, que conviven o se superponen a la etiqueta palaciega y van incorporando poco a poco a las autoridades de la nación. El protocolo

tiene su proyección externa y condiciona su proyección pública a través de los medios de comunicación social. Éstos permiten la globalización de las relaciones humanas que se desarrollan en el marco general regido por la información, comunicación y tecnología. Así los actos, el ceremonial y el protocolo se convierten en instrumento generador de un proceso de comunicación. Por ello, la gestión comunicativa de cualquier acto, por parte de los responsables del protocolo, se orientará fundamentalmente en:

- Ordenar el desarrollo de los actos según la jerarquía temporal (el momento relevante), espacial (simbología u objetos adecuados) y de las personas (orden de precedencias, que ya viene reglamentada).

- Respetar las normas, usos, costumbres y tradiciones, y adecuarlas al modelo social del momento. Este fundamento suele aplicarse en cada país. Asegurar que los códigos, que modelan el "idioma ceremonial", tengan amplia difusión en los públicos.

- Estrecha colaboración y asesoramiento a los medios de comunicación. Esta labor debe hacerse en conjunto con el departamento de prensa. El protocolo no sólo se aplica a las esferas empresariales y corporativas, sino que se extienden a las reglas de convivencia que deben respetarse en las relaciones sociales más habituales. La cortesía no es fruto del azar. Por otra parte, cada cultura y cada Estado tiene sus propias normas, a veces no muy coincidentes con las de los demás, por eso, en las reuniones internacionales, el respeto a las normas internas debe flexibilizarse y analizar cada situación creando modelos de ceremonias que, manteniendo los principios del protocolo, sepan dar respuestas a casos concretos. En todas sus clasificaciones y en su normativa, el protocolo contempla cuatro elementos constitutivos que se desarrollan en todas sus facetas como son la autoridad, el acto, la presidencia y la precedencia, que conviene conocer su significado. Para ello, hay que tener claro cuáles son los significados básicos de estos conceptos:

- Autoridad: atributo del poder público que ejerce jurisdicción propia. La diferencia entre autoridades y personalidades la situamos en la ostentación de cargo público por designación o elección y en el carácter personal en función de sus méritos o representativo de otras.

- Acto: función, solemnidad, celebración de una cosa, conmemoración, ceremonia solemne.

- Precedencia: es el lugar que corresponde a una persona o autoridad en todo acto o solemnidad a que concurra con otras.

- Presidencia: ocupar el primer puesto en un acto solemne. No existe una teoría sobre las presidencias pero sí normativas de quién deber presidir cada acto oficial.

El protocolo es una disciplina que cubre una necesidad planteada por la sociedad y tiene su propio código de interpretación. De este modo, se convierte en un instrumento más de la comunicación corporativa.

3.2.1. Ceremonial

Hay junto al protocolo una serie de palabras que tienen relación con el protocolo, y que forman parte de él**.** El ceremonial, la etiqueta y las reglas de cortesía son parte de un todo que llamamos protocolo. El ceremonial es la suma de formalidades necesarias que establecen cómo se realizará el desarrollo de un acto público o solemne. La etiqueta es impuesta por el protocolo para determinar la solemnidad e importancia de la ceremonia de un acto. Las reglas de cortesía y educación son necesarias para relacionarnos en sociedad con nuestros semejantes y mostrar respeto a sus usos y costumbres.

Una de las definiciones sobre el protocolo que defendemos es la que lo presenta como una teoría de lo social; un código deontológico que regula las conductas que nacen de las relaciones humanas cuando se interactúa en ámbitos tanto públicos como privados. Sin embargo, la definición que se considera más oportuna la realizó el embajador Urbina (2001, p. 31):

> *protocolo es aquella disciplina que con realismo, técnica y arte (pues tiene de las tres cosas) determina las estructuras o formas bajo las cuales se realiza una actividad humana pluripersonal e importante; con el objeto de su eficaz realización y, en último lugar, de mejorar la convivencia.*

De Urbina (2001, p. 15), ofrece otra definición más sencilla: “es aquella actividad determinante de las formas bajo las cuales han de llevarse a cabo, del mejor modo posible, las relaciones del ser humano con sus semejantes”. Puede apreciarse en

ambas definiciones la importancia que el autor da a la aplicación del protocolo al ámbito social, pudiéndolo aplicar en todas las situaciones que se nos presenten.

Otros autores definen el protocolo como una normativa legislada o establecida a partir del uso y la costumbre que sirve para determinar la precedencia y los honores que deben tener las personas y los símbolos dentro del desarrollo de un acto importante, definición relacionada con las anteriores en cuanto a conceptos jurídicos. En esta línea están autores como Fernández (2004).

Vilarrubias (2006, p. 9), añade que protocolo es:

> *la transcripción escrita de los usos, costumbres, tradiciones, gestos de un determinado territorio, ámbito o cenáculo internacional, en fórmulas regladas, por tanto es el ordenamiento reglado y jerarquizado de los concurrentes a un acto público o privado, según la naturaleza y fines del mundo y en razón del cargo que ostentan los invitados, que es la motivación de la invitación y de su presencia frente al anfitrión.*

Francisco López Nieto, en su libro *Honores y Protocolo* (2012), señala que el protocolo es una actividad, un quehacer, un acto o sucesión de actos, y que los mismos pueden estar sujetos a las normas de protocolo que dicte el poder público o que se dé a sí misma la entidad organizadora. Por otra parte, también afirma que no debe confundirse con Relaciones Públicas, ya que su origen es distinto. Sin embargo, admite que en una de las cuatro fases o funciones de éstas podemos incluir el protocolo como herramienta, donde necesariamente aparece la organización de actos y exhibiciones.

Ya lo establecen Campos y Fuente (2013), cuando advierten que aunque las referencias son amplias, la realidad es que existen muy pocos trabajos sobre eventos que definan el marco conceptual de los eventos empresariales. La juventud de la industria de eventos en España y la carencia de estudios específicos reglados en materia de organización de eventos hasta el año 2010 que dieron soporte a publicaciones o que propiciaran líneas de investigación al respecto, justifica el hecho de que en nuestro país el estudio de la organización de eventos empresariales desde la perspectiva científica sea prácticamente inexistente, salvo el que le vincula directamente al ámbito del protocolo. De allí que este estudio se presenta también como una forma de incrementar esa investigación en el campo de los eventos empresariales, justificando la labor intensa de formación que vienen haciendo las

escuelas de protocolo para formar profesionales y mejorar sus habilidades que redunden en beneficio de un mejor acto y de una mayor organización, en realidad, en beneficio de la sociedad.

Según se puede comprobar en las universidades españolas, la formación universitaria en organización de eventos en España ha estado ligada al protocolo, al ceremonial y a las relaciones institucionales, y normalmente integrada en los contenidos de diversas asignaturas contempladas en planes de estudios en el ámbito de la ciencia de la comunicación. Es en el año 1997-1998, con la Universidad Miguel Hernández de Elche y la Universidad de Granada (ambas públicas) cuando se produjo la implantación del Título Propio en Protocolo y Relaciones Institucionales, de 2.040 horas (204 créditos tradicionales) y una duración de tres años. Se trata del primer contacto que tienen los estudios de Protocolo y Organización de Eventos con la universidad española, gracias a la labor incansable de personas como Carlos Fuente.

En el año 2010, la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) verifica el primer Grado Oficial en Protocolo y Organización de Eventos en España por la UCJC, Universidad Camilo José Cela (BOE 07/01/2012) y en el 2011 hace lo mismo con el Grado en Organización de Eventos, Protocolo y Relaciones Institucionales por la UMH, Universidad Miguel Hernández. Es también en el año 2011 cuando la misma institución verifica el Máster Oficial en Dirección de Protocolo, Producción y Organización y Diseño de Eventos (BOE 09/07/2012).

Será más tarde cuando se otorga la posibilidad de titular como Graduado en Protocolo, en la Universidad Europea de Madrid (BOE 07/02/2014 sec. I, p. 10456)**.**

Herrero (2013, p. 144) en un estudio realizado sobre el protocolo como disciplina universitaria establece que

> *En definitiva, puede determinarse que el Protocolo, unido a la Organización de Eventos principalmente, y a las Relaciones Institucionales en menor medida, ha adquirido entre el año 2005 y el año 2013 mayor notoriedad dentro de las universidades españolas. Se comprueba además, que era necesario realizar una radiografía de los planes de estudio de las universidades españolas dentro del marco de las Ciencias de la Comunicación, y por ende, de las Ciencias Sociales, para conocer en qué medida existe o no presencia universitaria de la Organización de Eventos, el Protocolo y las Relaciones Institucionales.*

3.2.2. Evolución del concepto

El concepto de protocolo ha ido evolucionando en los últimos años desde una perspectiva más clásica, dentro de unos parámetros que se mueven entre el propio ceremonial y las pautas de comportamiento a las que hace referencia la RAE, a valorarlo como una técnica al servicio del marketing o de la comunicación en la que las empresas se apoyan a la hora de organizar sus propios eventos. Realmente el protocolo se relaciona especialmente con una herramienta de estrategia en la comunicación. La verdad es que parece claro enmarcar esos estudios por tanto dentro de las Ciencias de la Información, por cuanto de materia relacionada tiene con él.

Ya lo comenta Borau (2013b), cuando establece que existe un notable consenso entre los autores consultados al establecer que el protocolo supone un conjunto de normas, tradiciones y técnicas para regular y planificar los actos de las instituciones públicas, también incluyendo a las entidades privadas y por las personas, estableciendo su orden y desarrollo, a la vez que ordenan los invitados y los símbolos.

Otero (2001, p. 9), indica que “el ceremonial y el protocolo son disciplinas que hasta el momento no parecen tener reconocidas relaciones orgánicas ni estructurales con otras ciencias sociales como la historia, la sociología, la diplomacia o la comunicación, y cuyo grado de vinculación a éstas y carácter científico, están por definir”.

Sin embargo, se ha comprobado cómo, a través de la aceptación de los estudios de protocolo englobados dentro de Comunicación se solventan las dudas que surgían hace 14 años. La evolución ha sido poderosa, pero hay que afianzar el campo de las investigaciones científicas en aras a un mayor consenso en este campo.

Existen multitud de teorías que recogen este concepto, aunque todas ellas antiguas en el tiempo: Urbina (2001, p. 27) lo define como “la actividad determinadora de las formas/ modos exitosos, bajo los cuales se llevan a cabo las relaciones del ser humano con sus semejantes”. En realidad, es una definición clásica que tiene que ver más con el comportamiento humano que con la vertiente de organización de eventos en sí. Es cierto que la los seres humanos tenemos la necesidad de relacionarnos y Urbina destaca la labor del protocolo para hacerlo y que éstas relaciones sean fructíferas, respetuosas y ayuden a conciliar las relaciones con los demás. Sin embargo, y aun estando de acuerdo con este tipo de teoría, creemos que éste concepto debería ir más allá en la definición de disciplina con capacidad para ordenar los actos en sociedad, entendiendo por sociedad cualquier tipo de acto que involucre a

personas, ya sea institucional, empresarial, deportivo, cultural… Puesto que hemos comentado que el protocolo liga una parte de su esencia a la gestión de los eventos, sería necesario incidir en la posibilidad de teorizar sobre él.

Ya hace casi 20 años, Laforet (1997, p. 33) establecía que "el protocolo ya no se reduce a ámbitos oficiales, sino que es reclamado y utilizado, cada vez con mayor frecuencia, por la empresa privada, la sociedad civil e incluso por los particulares". Ciertamente no solo se sigue manteniendo ésta afirmación sino que cada día se ve más desarrollada por cuanto de necesario supone en la actualidad.

En realidad todos los profesionales que nos dedicamos al protocolo debemos hacer un esfuerzo didáctico importante para dar a conocer la importancia del protocolo. Contrariamente a lo que se piensa, las normas y usos de protocolo lo que intentan es simplificar la vida y las relaciones sociales, siempre complejas, permitiendo que se consiga el objetivo de relación y comunicación que previamente nos hayamos planteado, es decir, es una herramienta para mejorar la vida en sociedad.

Marín Calahorro (2006, p. 33) citaba que

> *el protocolo, en la actualidad, no es sólo el instrumento que ordena una mera relación social. Además crea el marco para su proyección externa y se convierte, de esta manera, en el instrumento rector de un proceso de comunicación entre las instituciones/corporaciones con sus públicos.*

Estudiando el fondo de todas estas definiciones, todas ellas tienen un marco común, un poso general que se basa en unas directrices ordenadas de normas que lo relacionan con el ámbito comunicacional y de gestión de actos de las instituciones o empresas.

Herrero & Campos (2010, p. 35) apelaban a la evolución del protocolo como técnica de comunicación y establecían que:

> *el concepto de protocolo ha evolucionado notablemente en los últimos años y ha dejado de entenderse como una sencilla técnica que dispone a los invitados en un acto, para convertirse en uno de los ejes fundamentales en el diseño y ejecución de las acciones de comunicación interna y externa de las organizaciones.*

Podríamos definir protocolo como el conjunto de normas, usos y costumbres que ordenan la vida en sociedad y el conjunto de técnicas que facilitan la organización de un acto a través de la figura de un gestor de eventos.

Podríamos seguir citando desde la antigüedad todas las teorías y contribuciones de expertos en la materia, pero lo que nos interesa en este estudio es demostrar la importancia de este concepto entendido en su término completo, para comprender la importancia de la figura del gestor de eventos en su totalidad, como figura que gestiona muchas disciplinas realizadas por expertos en cada una de ellas y tiene conocimientos generales de todas, para coordinar todos los aspectos necesarios para el logro de un evento.

Hemos de seguir insistiendo también en la palabra de grandes expertos en nuestro país, que ayudarían mucho a descubrir aspectos importantes de este concepto. En el año 2012, el Presidente de la Real Academia Española de la Lengua, Víctor García de la Concha (2012), hacía esta afirmación:

> *La RAE revisará el término "protocolo" para adaptarlo al mundo de los eventos". El protocolo del siglo XXI abarca mucho más de lo que recoge el diccionario. Está presente en todo, arropa todas las situaciones y por tanto tomo nota de esta petición para que la Academia revise y actualice el término "protocolo" en la vigesimotercera edición del diccionario prevista para 2014.*

Es cierto que a fecha de hoy no se ha actualizado el término.

En esta investigación estamos analizando como previo el concepto de protocolo general. Es cierto que es inviable en estas líneas poder hacer un estudio exhaustivo de todas y cada una de las materias que de él se derivan, y para estudiar el protocolo oficial, universitario, deportivo, empresarial, no son necesarias estas líneas, sino unas cuantas tesis. Pese a ello, sí parece importante recordar que en nuestro país palabras como protocolo oficial están absolutamente en declive de cara a la sociedad. Pero también por parte de algunos profesionales del mundo oficial, que organizan eventos como una fábrica, todos iguales. Con plantilla, sin estrategia de comunicación y sin innovar. Como ya apunta Fuente (2014: 15), el protocolo oficial se encuentra en coma, se está quedando desfasado, pues valoraba que en la actualidad genera muy poco interés entre el público y entre la prensa. La *Revista Internacional de Protocolo* publicó un estudio en el año 2014 en el que el 65% de los periodistas reconoce no interesarles

para nada los actos oficiales y un 23% que sólo a veces. El dato es preocupante, por el importante alejamiento que se produce entre gobernantes y ciudadanos:

> *Lo importante y necesario es que desde los estamentos oficiales se dé un cambio sobre un tema que se está convirtiendo en una urgente obligación. Sin embargo, los propios políticos en plena campaña electoral apuestan por nuevos formatos, pero cuando regresan o acceden a la sede oficial se anclan en modelos clásicos ya agotados por su escasa eficacia de imagen, proyección y comunicación.*

Analizando autores que apostaban por modelos de protocolo oficial, vemos que Sierra (2008, p. 8) hablaba ya en su momento que:

> *El Real Decreto sobre la ordenación de precedencias ha cumplido su papel, propició en unos momentos de transición política en España y de caos protocolario lo que algunos autores han venido a denominar la paz protocolaria, esto es cierto pero también es verdad que en los últimos años hemos asistido a una transformación sociopolítica de gran profundidad. Si el protocolo es reflejo de las estructuras políticas y organizadoras del Estado, mucho se ha transformado el panorama que existía en España en 1983 con el que tenemos ahora.*

Y lo comentaba ya en el año 2008. De la misma forma lo hacía Fuente (2008, p. 93) en esta misma línea, señalando que “los expertos y profesionales vienen reclamando sistemáticamente en los últimos años una actualización de esta norma ante el desarrollo de la España autonómica y la aparición desde 1983 de nuevos cargos, en algunos casos de gran relevancia en su territorio”.

El problema no ha hecho más que crecer. En realidad abogamos en estas páginas por la necesidad de un consenso entre la jefatura de protocolo del Estado y los profesionales de todas las comunidades autónomas, diputaciones, ayuntamientos y demás instituciones de este país para aunar esfuerzos y voluntades en cuanto a un ordenamiento de precedencias del Estado realista, que ordene de verdad cargos existentes, pero que se trate de cargos con demostrada trayectoria y necesidad de representatividad en la sociedad. Unas cuantas figuras del RD no existen y otras existen pero no están integradas en ese RD. Este esfuerzo necesario que no debería demorarse más en el tiempo, es también un trabajo en beneficio de todos. El tratar de

mejorar todos los ámbitos de representatividad de nuestro país es un bien para la sociedad en su conjunto.

Después de tener en cuenta todas las definiciones, acepciones, introducciones al concepto de protocolo, y valorando el concepto con todas sus acepciones desde un punto de vista moderno, del siglo XXI, podríamos definir el protocolo, desde una definición propia como el "conjunto de técnicas de organización de eventos que se sirven de la gestión de la diversidad de perfiles para lograr la unidad del acto". Es necesario hablar de un conjunto de técnicas de organización de eventos, pues de lo contrario nos quedaríamos anclados en el concepto de norma, dentro de un RD de hace más de 30 años, que sólo adquiere forma para los profesionales en el ámbito institucional, y sobre el cual no se cabe modificación. Ese conjunto de técnicas de organización de actos supone aunar los diferentes protocolos dependiendo del tipo de acto que se organice, para ayudar al mejor desarrollo del mismo. A la par, hablaremos también de técnicas cuando utilicemos por ejemplo, el peinado, a la hora de montar una mesa con invitados de diferentes ámbitos, o de ubicación de invitados, cuando debamos utilizar varios salones para acomodarlos en un evento, o de otras técnicas de colocación partiendo de las presidencias, orden de colocación etc.

Respecto a la gestión de la diversidad, es necesario recordar el concepto que se establece a partir de ahora como una herramienta enriquecedora e importante para gestionar equipos grandes, con perfiles profesionales diferentes y con un alto grado de excelencia en su desarrollo profesional por la especialización que implica. Esta gestión se hace realidad y se logra su objetivo cuando se tiende a la unidad del equipo. No han de ser equipos que desarrollen su actividad diariamente, pues lo habitual es contar con personal de distintas empresas, con alto nivel de especialización, que cuenten con sus equipos en varios proyectos a lo largo del año subcontratando esos servicios que todas las empresas no pueden mantener.

3.3. Gestión

La palabra gestión proviene del Latín *gestĭo.* Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello, uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

La gestión se sirve de diversos instrumentos para poder funcionar. Los primeros hacen referencia al control y mejora de los procesos, y los segundos hacen referencia a los archivos, que se encargaran de conservar datos para afianzarlos y poder tomar decisiones acertadas. Estas herramientas varían a lo largo de los años, es decir que no son estáticas, sobre todo aquellas que se refieren a determinados ambientes profesionales, como el de la informática. Por ello, los gestores deben cambiar los instrumentos que utilizan a menudo.

Una de las técnicas que se utilizan dentro de la gestión es la fragmentación de las instituciones. Se refiere a intentar diferenciar sectores o departamentos. Dentro de cada sector se aplicarán los instrumentos mencionados anteriormente para poder gestionarlos de manera separada y coordinarlo con los restantes.

Las personas que adquieren el compromiso de organizar y dirigir las instituciones son por tanto los conocidos como gestores, que son los responsables de la rentabilidad y éxito de los organismos para los que trabajan. Se considera que los buenos gestores poseen ciertas características en común. Algunas de ellas son el reconocimiento al buen desempeño de subordinados y a su vez las acciones que son capaces de realizar. Son idóneos para apoyar y ayudar al resto del personal cuando sea requerido, capacitándolos y orientándolos de manera clara, con objetivos precisos. Suelen ser personas que generan la comunicación sincera y que estimulan confianza entre los individuos con los que trabajan. Los buenos gestores suelen elegir de manera personal aquello con los que trabajará de cerca. Asimismo intenta ganar el respeto del personal con el que trabaja.

Podemos creer entonces que la gestión requiere de un profundo conocimiento de las concepciones que propone la disciplina en sí, así como de creatividad, voluntad de transformación, asunción del riesgo y credibilidad. Debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa: planificación, organización, dirección y coordinación y control. El principal desarrollador de esta gestión es Henry Fayol, con su teoría de la organización clásica, quien identificó cinco reglas de la gestión y la basaba en “la solidez y el buen orden en el trabajo”. Según otros autores como Velásquez Vásquez (2002), la estructura en sí supone entender la organización como una disposición de partes y su interrelación. Para otros, entre los que destaca García de Berrios (2007), se observa que Fayol (1916) establece la enseñanza por parte de la administración como objetivo.

La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar rentables para la empresa y donde se fijarán los objetivos a corto y largo plazo y el modo en que serán alcanzados. Es a partir de esta organización donde se determinaran el resto de las etapas. En términos más específicos, la planificación es la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización, en donde se agruparán todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados. Es la etapa en la que los gestores determinan detalladamente el procedimiento para alcanzar los objetivos formulados anteriormente. En ella se crea la estructura que organizará a la institución.

La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa. El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio. Es en este momento donde el gestor examina si la planificación es respetada y los objetivos son cumplidos. Para ello, deben ser capaces de realizar ciertas correcciones y direcciones si las normas no son acatadas.

Según Cánovas, Loredo & Martín (2011), esa es la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. La eficiencia junto al orden son características del control en la gestión de la empresa, que como ya apuntaba Morgan (2011), la sociedad tiende a producir un estado de cosas ordenado y regulado.

Gestión significa ejecución, realizar algún acto con éxito, de allí que algunos autores establecieran que la gestión supone lograr un éxito con medios adecuados. Consiste en proporcionar las herramientas de una acción para garantizar eficacia y operatividad. Se considera como la capacidad para definir objetivos realizables: la administración, determinación, consecución, asignación y combinación de los recursos necesarios

para la ejecución de los planes, al igual que el diseño de canales formales de comunicación y realización de acciones.

3.3.1. Gestión como acción

Gestión es la acción y efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.

Gestión es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización. Este concepto se utiliza para hablar de proyectos o en general de cualquier tipo de actividad que requiera procesos de planificación, desarrollo, implementación y control.

En el diccionario de la RAE (2014), se establece el concepto de gestión como 1. Acción y efecto de gestionar, 2. Acción y efecto de administrar.

En realidad, aunque estemos desgranando en este capítulo el concepto de gestión, es importante señalar lo que la RAE ya establece, y es la relación de la gestión con la administración. Lo esencial de los conceptos "administración", "gestión" y "gerencia" está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" como ya planteaban Koontz (2008) o Fayol (1916) a principio de siglo, según hemos señalado en el apartado anterior. A pesar de la esencia común a los tres conceptos, algunas personas le dan un alcance diferente a la administración, la gerencia y la gestión. A la gerencia, muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado en contraste con la administración, que la consideran más interna, relacionada quizás más con la relación de lo existente o de lo funcional. Hay hasta dichos populares que se refieren al gestor y al administrador, en cuanto a anécdotas que relatan cuando el administrador tiene tres cosas y conserva para la empresa las tres, y al gerente le dan tres cosas y devuelve más.

El concepto de gestión, tal como se utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y la instrucción de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que

la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con otros ámbitos, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión en general y la gestión de una disciplina en concreto. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política empresarial o institucional a una escala más amplia del sistema y de la administración, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un ámbito en particular. Tanto unos como otros son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La gestión general involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión se articulan con otras políticas empresariales implementadas como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión particular corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución singular y su ámbito de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente de actuación, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución, el interés de la acción es obtener determinados resultados a través de lo que suele entenderse por actividad, llevada a cabo por cada ámbito particular. Por este motivo, todos los miembros de la institución implementan diariamente decisiones de política empresarial o institucional cuando organizan equipos de trabajo, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de actuación respecto a aspectos importantes de la vida de la empresa.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución hacia determinadas metas a partir de una planificación previa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las

personas implicadas en las tareas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean empresariales o institucionales.

En la gestión más particular, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

La planificación en términos globales hace referencia a la previsión de las acciones que serán ejecutadas en una institución con el propósito de alcanzar ciertos objetivos fijados por el equipo de conducción. Tales acciones deberían estar destinadas a influir positivamente en la institución y en las condiciones de gestión que en ella imperan. Las denominadas metodologías de planificación comenzaron a tener un gran desarrollo desde la década de los años 60, tanto en el nivel nacional como en el institucional. A partir de 1960 y hasta 1970, aproximadamente, imperó el hoy llamado modelo clásico o normativo de planificación. Este modelo se basaba en un esquema racional cuya metodología incluía el desarrollo de sucesivas etapas de acción:

- La fijación de objetivos, para saber qué era lo que se quería lograr;
- La realización de un diagnóstico, para conocer los problemas existentes;
- El diseño y la programación de las acciones a ejecutar;
- La ejecución de acciones tendientes a modificar la realidad conocida;
- La evaluación del impacto que dichas acciones podrían tener.

Más tarde, el modelo normativo de planificación entró en crisis, ya que resultó poco adecuado para enfrentar las incertidumbres, los imprevistos y las peculiaridades propias de la práctica empresarial. En muchísimos casos, las planificaciones realizadas por las autoridades no pudieron concretarse debido a su dificultad para ajustarse a los cambios o conflictos no previstos.

Como señala Ruiz (2003), esta situación originó la necesidad de pensar otras formas de planificación que ayudaran a la gestión diaria proporcionando estrategias adecuadas que dieran soluciones concretas a los problemas específicos de las instituciones en particular. Así, comenzó a gestionarse el modelo de planificación

estratégico-situacional, que actualmente es promovido desde diversos ámbitos académicos y políticos.

La principal diferencia que el modelo de planificación estratégica tiene con el anterior es que establece acciones basadas en la realidad de cada institución en particular, en un momento dado, dando prioridad a aquellas acciones, medidas o directrices de acuerdo con la importancia asignada a los problemas presentes. Ya no se trata de resolver todo a la vez y no se pretenden soluciones globales. Por el contrario, se intenta fijar una estrategia que enfoque varias prioridades y que promueva avances continuos, aunque pequeños. De todos modos, en este modelo resulta también necesario fijar ciertas situaciones "ideales" que funcionen como objetivos o metas y que generen la toma de decisiones. Pero si bien estos ideales guían las acciones ejecutadas por la conducción, el énfasis está puesto en la realidad concreta de cada institución, en sus ritmos y rutinas, que son los que definen la identidad de cada establecimiento.

No obstante, habrá que tener en cuenta que promover la planificación estratégico-situacional en un plano mayor que el particular de una sola empresa o institución, acarrea el riesgo de perder la visión del conjunto del sistema, que era una de las mayores virtudes de los diagnósticos propios del modelo clásico de planificación. El diagnóstico de un sistema en su conjunto permite obtener una especie de mapa de la oferta del sistema que facilita tomar medidas que compensen situaciones de desigualdad a ciertos niveles donde fueron detectadas.

En realidad, el rol de los miembros de cada institución consiste en ejecutar con cierta racionalidad lo diseñado en otras instancias de la empresa o institución. Pero lo que se pretende de cara a la gestión de eventos en particular es que exista una figura de gestor general con una activa participación de los miembros de cada disciplina, que asumirán esa tarea como un esfuerzo sistemático para pensar, en función de las características existentes, el tipo de evento que se quiere lograr a partir del trabajo multidisciplinar. De cualquier manera, hay que encontrar la forma de instrumentalizar estrategias planteadas en la realidad concreta de las instituciones y buscar las herramientas necesarias para favorecer así una gestión eficaz.

Es importante recordar que sólo conociendo el contexto de cada institución o empresa y de cada evento a organizar será posible aplicar las acciones de planificación a los procesos de gestión donde actúan los profesionales de distintos ámbitos, contando con la participación activa y eficaz de éstos.

En el ámbito de la gestión podríamos destacar varias figuras imprescindibles para llevar a cabo la labor de conjunto del equipo. En primer lugar, se establecería el equipo de dirección, como el encargado de organizar el trabajo que, a su vez, comparte con los demás integrantes del equipo. En esta acción de organización, el equipo directivo debe establecer las tareas y responsabilidades de cada uno de los distintos sectores miembros, controlando su ejecución.

El concepto de gestión está relacionado con el de coordinación, entendiendo como tal el proceso de orientación de un conjunto de personas en un contexto determinado. Esta orientación implica la realización de varias tareas:

- Obtener y analizar información que sirva de fuente para la consecuente toma de decisiones
- Proporcionar sentido y contenido a las decisiones y acciones que el equipo de gestión intenta llevar a cabo
- Facilitar la consecución efectiva de un acto o evento

Por lo tanto, la gestión implicará la administración de la información, de los recursos involucrados y de los conflictos surgidos entre los distintos profesionales que entran a formar parte del equipo de creación de un acto. Esto permite definir a un administrador de la gestión como el encargado de planificar acciones y decisiones, prever las consecuencias que las decisiones tomadas pueden generar en la institución y sus miembros. De allí que puede concebirse como un gestor de eventos, que trataremos de ver a lo largo de esta investigación.

Ya hemos comentado antes que la gestión tiene relación con la palabra administración. La palabra administración viene del latín administrare (de ad, a y ministrare, servir), con la acepción de gobernar, regir y disponer de bienes. En español, administrar viene de ministro y éste, a su vez, de menester, que procede del latín *ministerium*, que significa servicio, empleo u oficio. A su vez, éste procede de *minister*, cuyo significado es servidor oficial, según Corominas y Pascual (1984).

En el Diccionario de la Real Academia Española se define administración con varios sentidos, como el político, religioso, médico y organizativo. Respecto a éste último, administración es “dirigir una institución; ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes; y, desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad”. Decía Stoner (1996, p. 11), que “la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir

y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar a los demás recursos de ella para alcanzar metas establecidas".

3.3.2. Gerencia y talento

Gerencia proviene del latín "gero", que significa llevar. La expresión gerencia se derivó del área privada, mucho después, significando una función subordinada a aquellos que están en los consejos de administración. Los gerentes eran las personas encargadas de ejecutar las órdenes de los directores, propietarios o miembros del consejo de administración de las empresas. Sin una diferencia clara entre ambos términos, hasta los años 70, la palabra administración tenía una importancia más acentuada que la de gerente. Los dirigentes de alto nivel eran considerados administradores, en tanto los gerentes eran considerados de categoría más baja, que ejercían funciones en pequeños negocios.

Con el correr del tiempo, la palabra administración sufrió desgaste y, a partir de los años 80, la palabra gerente designa las funciones ejecutivas de grandes empresas, recusando la palabra administrador por entrañar conceptos de administración específicos y relacionados con sus acepciones jurídicas. A partir de los años 90 se empezó a utilizar el término gestión para definir el campo de acción de la administración y la gerencia, otra vez para evitar disfunciones terminológicas y valorar algunas novedades sin significar un cambio conceptual. Podemos hablar de gestión como proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en equipo alcancen con eficiencia unas metas seleccionadas.

La gerencia, aunque hay diversas opiniones sobre la materia, es una ciencia y es un arte. Ciencia, porque se fundamenta en el conocimiento para establecer medios que dirigen la actuación del gerente. Por ello, podríamos decir que los principios de la gerencia ya establecidos se originan del conocimiento científico. Y arte, porque se apoya en la tecnología, pero como ésta evoluciona constantemente, la gerencia debe adecuarse ella, haciendo uso del sentido creador del hombre. Se trata de un "actuar" científico, racional, enfatizando el análisis y la relación causa-efecto, para prever y anticipar acciones de forma más consecuente y eficiente (Mota, 2003). Sin embargo para otros autores como Drucker (2002), la gerencia, más que ciencia o arte es sobre todo práctica.

La gerencia la entendemos como acción institucional, más que individual, que se construye con la participación de todos en las funciones de administración -aplicación

de recursos y consecución de objetivos-, mediante los procesos de toma de decisiones, ejecución de actividades y de información completa de todas las partes implicadas. Podemos señalar varias definiciones de gerente, como la que establece Stoner (1996, p. 13) como “persona responsable de dirigir las actividades que le sirven a la organización para alcanzar sus metas”. O Drucker (2002, p. 22), que lo define como “persona responsable del desempeño de todas las personas de las cuales depende su propio desempeño”. La mayoría de definiciones de distintos autores tienden a explicar el concepto de gerencia como el actuar necesario para alcanzar unos resultados dentro de un marco de objetivos y valores de la organización a la que se representa y para la que se trabaja.

Retomando el concepto de gestión y su relación con las empresas e instituciones hemos de mantener que la gestión empresarial implica el diseño, implementación y control de medidas y estrategias relacionadas con procesos de administración y producción.

Abundando en el tema de la gestión empresarial en relación con la gestión de eventos, básico en esta investigación, es necesario explicar la gestión empresarial como un tipo de actividad cuyo objetivo es la mejora de la productividad y la competitividad de una empresa. En éste ámbito, los agentes encargados de la gestión a nivel general suele ser el personal de la dirección, gerencia o administración. También existen otro tipo de agentes como consultores externos.

Un sistema de gestión es una estructura o modelo de administración eficaz y eficiente que busca mejorar el funcionamiento de una organización, que incluye un proceso de ideas previas, planificación, implementación y control. Los sistemas de gestión ofrecen pautas, estrategias y técnicas para optimizar los procesos y los recursos de una entidad. Se utilizan generalmente en organizaciones de carácter empresarial y abordan diferentes ámbitos como la gestión de la calidad y la rentabilidad. La implantación de sistemas de gestión permite introducir mecanismos orientados a la renovación y adaptación a la realidad de una organización y al entorno en que se desarrolla su actividad.

Teniendo en cuenta todo esto que ha sido mencionado, se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desenvolverse muy bien en su área de trabajo. Lo recomendable es que la administración correspondiente a la empresa se encuentre

regida por el concepto de gestión, y de ésta manera se aumentarán los niveles de posibles éxitos que se puedan tener en la empresa.

En relación con la gestión en sí es justo comentar aquí una parte de la gestión a la que cada vez se le da más importancia en las empresas, como es la gestión del talento. La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. Busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins de *Softscape* en 1998, tal y como lo establece Schweyer (2004). El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene más importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura. La pregunta que se hacen es “por qué no ser el mejor si podemos serlo”.

La gestión del talento es un proceso que surgió en las años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta que lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención del trabajador. El fondo es que muchas organizaciones hoy en día hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de gestión del talento dirigido a la estrategia de negocios requiere incorporar y ejecutar íntegramente todos los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización. La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen las capacidades del resto de empleados.

El término “gestión del talento” tiene diversos significados para distintas organizaciones. Para algunos significa “gerenciar” a individuos de alto valor o “muy capaces,” mientras que para otros, se trata de explicar cómo se maneja el talento en general, es decir, se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Por ello hay que destacar dos conceptos importantes: rendimiento y potencial. El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad

de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades. Dicho término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales.

Un mercado del talento es una estrategia de la capacitación y desarrollo del empleado que se establece en una organización. Es de mayor beneficio para empresas en que el empleado más productivo puede escoger los proyectos y las asignaciones que son las más ideales para el empleado en particular.

Como establece Álvarez de Mon (2002, p. 2) en cuanto a la gestión del talento aplicable tanto a empresas como a instituciones:

> *Las empresas que aciertan a diseñar y desarrollar equipos libremente comprometidos en la consecución de un objetivo común descubren en ellos el mejor vivero de profesionales competentes, cultivan la mejor cantera de líderes capaces de adueñarse de sus vidas y contribuir a una causa que merece la pena. De nuevo, frente al paradigma unipersonal, presidencialista y permanente de líder mesiánico, surge el modelo de la multiplicidad de líderes.*

Independientemente de estudiar la gestión como parte del talento de una organización, el término gestión se puede enlazar como disciplina, que implica un conjunto acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Por ello se estudia la gestión como proceso para entender esos principios, conceptos y teorías y comprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión empresarial.

La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas que la componen dan la forma a la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto. Los diferentes significados e interpretaciones del término gestión pueden interrelacionarse estableciendo que las personas que quieren tener una carrera como

gestores deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión. Ese es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

La definición de gestión implica el término calidad. La mejora en la calidad de productos y servicios es considerada como el desafío más crítico con el que se enfrentan las compañías. La calidad es considerada actualmente como uno de los principales activos con que cuentan las instituciones en general para mejorar su posición competitiva global. Hay que advertir, sin embargo, que calidad es un término y una práctica aceptados globalmente. La palabra calidad ha desencadenado una larga serie de definiciones, por lo que resulta difícil elegir una sola entre ellas. La RAE establece calidad como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”.

David A. Garvin, escritor y profesor de Harvard, desarrolló una visión conceptual de la calidad sumamente significativa. Garvin (1987) establecía que la calidad de un producto o de un servicio se compone de ocho dimensiones y amplían la perspectiva del concepto de calidad. Todas las personas que integran una organización han de participar en la mejora y gestión de la calidad.

El proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestión básicas. En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización; la organización especifica cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

3.4. La gestión del evento

3.4.1. La gestión del evento como producción

Después de establecer la definición del concepto de evento y sus posibles acepciones, así como del concepto de gestión, es importante ahondar ahora en la gestión de un evento como producción del mismo resaltando las características del protocolo como generador de valor y generador de actos por sí mismo. De allí que podamos decir que el profesional de protocolo realiza una labor de diseño, planificación, organización y

dirección, que supone indagar o conseguir lograr un impacto mediático en lugares diferentes.

Los expertos se forjan desde la formación académica y desde la experiencia. El mayor conocimiento proviene de la mayor formación, y el mejor acto supone la mejor producción. Cualquier tipo de tecnología o estructura de evento que facilite el *networking* y la interacción nos da una pista sobre cuál va a ser ese evento en la actualidad. No importa si el tamaño de la empresa es el adecuado, lo importante es mantener la defensa del acto bien realizado y gestionado. Como apuntan varios profesionales del sector en diversas entrevistas (Eventoplus, 2014), el futuro va a estar dominado por compañías y empresas fuertes que han llegado a absorber zonas intermedias de mercado, vacías en esos momentos, y por otro lado, por empresas pequeñas, especializadas en un tipo de cliente concreto, que podríamos llamar empresas “boutique”, que delatan un tamaño suficiente para mantener un buen nivel de ejecución de actos y que ofrece un aspecto de atención, cercanía y profesionalidad, que hace que se distingan del resto. Desgraciadamente todavía hay personas que piensan que pueden ser organizadores de eventos, aunque no hayan tenido ni la formación ni el entrenamiento necesario para lograrlo.

Las nuevas tecnologías, incluyendo elementos esenciales como la red wifi, se han convertido en básicos de la producción de eventos. El mayor desafío será ver cómo se pueden utilizar las tecnologías de forma más eficaz. Estas nuevas tecnologías nos tienen que servir para poder cuantificar de forma fiable el retorno de la inversión, ROI, en unos términos en los que la industria de los eventos acepte esa medición y sea aceptado por todos. Realmente supone un reto. Es cierto que existen formas de medir el éxito de un evento y su repercusión, a través del marketing directo y las Relaciones Públicas. Pero hemos de encontrar una herramienta que sea capaz de generar ese ROI para cada evento, universalmente aceptada en la industria.

Otro de los retos respecto a la producción del evento es la generación de contenidos en sí que ello conlleva. Qué les podemos ofrecer a nuestros invitados para que tengan una experiencia inolvidable, y qué se puede preparar para ser diferentes de nuestra competencia. El marketing experiencial o eventos de sensaciones, términos actuales para definirlo. Unido a lo anterior, otra de las claves es que el cliente sienta la necesidad de repetir contratando de nuevo a la empresa para otros eventos. Es la mejor forma de valorar el trabajo bien hecho.

3.4.2. La transversalidad del protocolo. La propuesta de valor

Es necesario poner en valor este concepto de transversalidad del protocolo, para conocer las disciplinas que se enmarcan dentro del protocolo. Ya establecía Campos (2008, p. 24) que "el protocolo actual hay que entenderlo desde un prisma más actualizado en el que reglas y normas conviven con nuevas disciplinas y con técnicas de organización enriquecidas con una visión más multidisciplinar".

Nos gusta incidir aquí en ese concepto de transversalidad para aludir al compendio de tantas materias que se entrelazan. De hecho, ya lo citaba Fuente (2007, p. 125):

> *Aparece (…) el protocolo integral o transversal, que precisa contemplar además de las técnicas tradicionales y las normativas, otras áreas de conocimiento como la comunicación, las relaciones públicas, el marketing, la publicidad, la creatividad, las nuevas tecnologías, las aplicaciones multimedia, la escenografía y el arte en general, el diseño, el interiorismo, la imagen, la economía y la comercialización, la gastronomía, la realización, la producción en general, habilidades directivas y así podríamos seguir con una larga lista de cuestiones que afectan a la gestión de los eventos.*

Este concepto abarca una gran lista de datos, que van desde el dibujo, la producción, la gestión de secretaria técnica para organizar a los invitados, pasando por la seguridad, el cátering y otros aspectos importantes a tener en cuenta. Todos ellos forman un tándem, sin el cual lo demás no sería posible.

Como bien apunta Martínez (2008, p. 53) "los actos públicos (…) son referentes fundamentales para los diversos públicos de cualquier tipo de organización, tanto internos como externos, a la hora de formarse una opinión sobre la credibilidad, prestigio y reputación de la misma".

Esa gestión del evento se ve claramente establecida en la afirmación anterior, para explicar un acto como referencia importante que tiene cualquier cliente para hacerse una idea de cómo es una empresa, de cómo transmite su imagen de marca y su filosofía de trabajo, de cómo gestiona sus actos, en definitiva, de cómo trabaja.

Por ello, se insiste en la figura del protocolo como generador de actos, incluso deberíamos añadir un adjetivo, buenos actos. El protocolo se convierte entonces en la figura necesaria para unir todos los factores que una empresa quiere proyectar en un evento. Es la herramienta necesaria para unir voluntades, llegar a acuerdos, gestionar

egos, compartir opiniones y finalmente, producir el acto. En definitiva gestionar eventos.

En la producción entran en juego, como hemos visto con anterioridad, multitud de factores y figuras, sin las cuales, no podríamos llegar a tener un buen acto. Un buen acto supone el traslado de un buen mensaje. Esa transmisión del mensaje ha de ir unida a una buena política de comunicación que, en trabajo conjunto, elaboren una buena estrategia para la "venta" del acto. Ya Marín Calahorro (2000) establecía, en relación con lo anterior, que los actos son fuente de mensajes variados, que en su conjunto producen un discurso global y una serie de mensajes parciales en cada una de sus diferentes fases.

Abundando en lo anterior, esa estrategia de comunicación supone un punto más en el concepto de transversalidad del protocolo, por lo que de nexo de unión supone el protocolo en su conjunto. No queremos decir con esto que el profesional de protocolo sea comunicador, que puede serlo, sino que debe conocer las bases de cada profesión para establecer los lazos de unión precisos para la valoración exacta de la repercusión de cada decisión tomada.

3.4.3. El engranaje de un evento: logística, comunicación y seguridad

Como hemos ido aclarando a lo largo del artículo, el protocolo como disciplina y los profesionales que lo llevan a cabo son en realidad gestores de un evento. Campos y Fuente (2013, p. 80-81) abundan en esta figura de la producción en un evento estableciendo que "la producción, la creatividad y las tecnologías son elementos que se han sumado a la visión primigenia de la organización de actos que antes se sostenía sobre el protocolo, la seguridad y la comunicación".

Podemos hablar de la producción del evento, en la gestión total del mismo, donde confluyen varias fases que pasamos a explicar a continuación: la logística es definida por la RAE como "el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución". En el ámbito empresarial existen múltiples definiciones del concepto de término logística, que ha evolucionado desde la logística militar hasta el contemporáneo del arte y la técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancías, energía o información. La logística es fundamental para el protocolo. Las actividades logísticas conforman un sistema que es el enlace entre la producción y los clientes que están separados por el tiempo y la distancia.

El protocolo cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de sonido, producción de montajes y escenario (utilizado aquí el término logística como herramienta para montaje del acto, no como el conjunto general que supone la producción de todo el evento).

La misión fundamental de la logística en protocolo es gestionar los recursos y los servicios proporcionados por el cliente en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad. La logística protocolaria tiene como objetivo la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, precio y calidad. Se encarga de la gestión de los medios necesarios para alcanzar este objetivo y moviliza tanto los recursos humanos como los financieros que sean adecuados.

Garantizar la calidad de servicio, es decir, la conformidad con los requisitos de los clientes, da una ventaja competitiva a la empresa. Y esa ventaja marca la diferencia respecto a las demás. Por ello, el recurrir a un profesional de protocolo formado hace que la gestión de eventos en la empresa sea más fácil. Hacerlo a menor coste pero con calidad también permite mejorar el margen de beneficio de la empresa. Conseguirlo garantizando la seguridad permite a la empresa evitar sanciones pero también comunicar en temas actuales como el respeto del medio ambiente, los productos éticos… Estos parámetros de servicio (profesionalidad), precio (estrategia y beneficios) y calidad (competitividad) permiten explicar el carácter estratégico de la función logística del protocolo en muchas empresas. En cualquier tipo de empresa la logística puede tener un enfoque (interno o externo) que cubre el flujo desde el origen hasta la entrega al usuario final. Todo ello al mínimo coste global para la empresa.

La función logística del protocolo se encargará de la gestión de los recursos (materiales con que se cuentan en un acto): recursos humanos y personal a disposición; material necesario para la realización del propio acto como sonido, iluminación, materiales de creación dependiendo del objetivo del acto…; y servicios, referidos a los servicios externalizados o subcontratados para dar mayor cobertura al evento, gestionando el acto con los profesionales mejor formados. Todo ello mejora la imagen del cliente y redunda en beneficio de todas las partes.

La seguridad se puede definir como "estado de bienestar que percibe y disfruta el ser humano", según se establece en la RAE. Se puede referir la seguridad a la ausencia de riesgo o a la confianza en algo o alguien. Sin embargo, el término puede tomar diversos sentidos según el área o campo a la que haga referencia. Sólo

mencionaremos aquí la importancia de la seguridad para que un acto transcurra sin alteraciones. El compendio con la seguridad es fundamental puesto que va desde la gestión de accesos, gestión de invitados, lugares de entrada en caso de restricción en la entrada de algún tipo de alimento o bebida…la seguridad y el protocolo van de la mano para lograr gestionar el evento lo mejor posible.

Tal y como se señala en el material de formación de EIP (2001), el documento básico para regular los desplazamientos de autoridades a un acto público de carácter internacional o con asistencia de personalidades de diversos países, es el Proyecto de Transportes que deben coordinar conjuntamente los responsables de logística, protocolo y seguridad. La protección al movimiento de caravanas colectivas y transportes individuales suele realizarse, con carácter general, combinando seguridad dinámica - un equipo de protección acompaña a la caravana- y estática - se establece un despliegue policial que cubre el recorrido-. Se cuida, además, organizar un dispositivo de seguridad en la zona hacia donde se desplazan las autoridades. Es esencial una coordinación detallada de horarios de salida y llegadas con tablas de situación y movimientos, preparado por los responsables de las diferentes áreas - seguridad, relaciones institucionales, relaciones externas (cuando hay autoridades extranjeras), protocolo, etc.-, que se distribuya a todos aquellos que, en una u otra forma, tengan que ver con los desplazamientos.

La figura esencial en este proceso es el **"**enlace". Sus funciones generales, cerca de la autoridad o grupo a que se destaca, son las de recepción de autoridades, información, asistencia y asesoramiento personal, resolución de incidencias y, en el caso concreto de los desplazamientos, coordinar los transportes programados y atender peticiones no previstas, comunicando éstas al centro coordinador de seguridad para que se establezca el servicio correspondiente.

Durante la organización y desarrollo de los actos, ha de existir una estrecha colaboración entre los profesionales de logística y organización y los servicios de seguridad**.** Tanto los unos como los otros tienen que conocer las facetas fronterizas entre ambas actividades y aproximar criterios, para que los acontecimientos alcancen la máxima brillantez sin detrimento de la seguridad.

Hay varias puntualizaciones que han de establecerse en relación a la seguridad: 1) la seguridad total no existe, pero hay que procurar que las medidas preventivas adoptadas disuadan de cualquier acción; 2) se determinarán las vulnerabilidades, mediante un análisis común del conjunto de las formalidades de un acto, entre los

servicios de protocolo y seguridad; 3) un diseño adecuado del acontecimiento reduce riesgos, ya que permitirá eludir o acelerar aquellos momentos en que autoridades y personalidades permanezcan en lugares vulnerables; 4) la seguridad se basa fundamentalmente en la protección, no sólo contra cualquier acción agresiva sino ante otras posibles emergencias - incendio, fallos de dispositivos de seguridad en edificios, disparo accidental de alarmas, etc.-, que puedan alterar el desarrollo normal de las secuencias en que se divide un acto; 5) por ello, todos los servicios apoyan el esquema de protección- protocolo, seguridad de personas, de edificios, mantenimiento, sanidad, etc.; 6) y, por consiguiente, debe haber consenso entre los responsables de todos los servicios que participan en el diseño y desarrollo de un acontecimiento.

El protocolo no debe separarse de la seguridad. Los encargados de actos públicos pretenden que las ceremonias reflejen toda la ética y estética que las rodea; los responsables del orden y de la seguridad de las personas procuran que aquellas se desarrollen sin que se produzca ningún incidente que afecte a estos dos últimos aspectos. Por ello, ambos servicios **-**protocolo y seguridad- tienen que trabajar al unísono para obtener la mejor coordinación y actuar con la necesaria flexibilidad de tal manera que, sin romper las normas de seguridad, se mantenga el orden y la eficacia en la proyección externa de los actos. La clave está en lograr un equilibrio que garantice todo lo anterior y ello depende de la estrecha colaboración entre los organizadores de un acto y los encargados de la seguridad.

Hay que tener en cuenta que el protocolo tiene como finalidad esencial el ordenamiento en un espacio de aquellos que han de ocuparlo, en un tiempo determinado y para un uso concreto, jerarquizando personas y cosas (símbolos). Nos encontramos, por tanto, con una serie de aspectos que van a definir las vulnerabilidades y necesidades a cubrir.

El primer punto de atención para definir el volumen del dispositivo de seguridad a establecer, será el rango de las autoridades y la importancia de las personalidades participantes así como los riesgos y amenazas suplementarias que sobre ellas puedan existir.

En la actualidad existen sistemas de identificación de personas basado en unas tarjetas con información sobre huellas dactilares y demás elementos muy evolucionados al alcance del sector de eventos. Esto permite agilizar el acceso a los

actos, sobre todo para aquellos colectivos a los que se acredita previamente -periodistas, montadores, servicios de apoyo, etc.-.

Por último, un aspecto a considerar es establecer un “espacio de seguridad” suficiente en torno a cada autoridad. Es muy importante que primeras autoridades puedan moverse con comodidad en zonas próximas a las aglomeraciones del público que asiste a actos multitudinarios. Aún en los momentos en que las personalidades se acercan a saludar a la gente, el servicio de seguridad procurará mantener un mínimo “espacio de seguridad”. No es sólo la estética, que debe rodear a todo acontecimiento, lo que puede romperse, sino que salga dañada la imagen pública de una personalidad.

Cuando la personalidad participa en actividades fuera de su lugar de residencia, es necesario establecer los tres círculos de seguridad cuyas instrucciones básicas son las siguientes:

- La requisa. Se efectuará la requisa del lugar donde se va a celebrar el acto y de sus dependencias, cerrando las que no vayan a ser utilizadas.

- Cuarto de seguridad. Se habilitará un cuarto de seguridad donde se evacuará a la persona en caso de emergencia. Además se instalarán los equipos de transmisiones que permitan coordinar todo el servicio.

- Estrado, tribuna y atril. En este caso se han de delimitar las zonas de seguridad entre éstos y las primeras filas de público, mediante la instalación de puestos de vigilancia.

- Tráfico de vehículos. En los lugares donde se celebre el acto, el tráfico de vehículos será restringido, a fin de que no se produzcan congestiones ni aglomeraciones de vehículos que dificulten la labor del personal que se halla en los puestos de vigilancia. Todo lo referente al tráfico dentro de la localidad lo resolverá la Policía Local. Según competencias territoriales, fuera del mismo lo gestionará la Guardia Civil de tráfico.

- Entradas al edificio. Serán reducidas para permitir ejercer un mejor control de las personas autorizadas para acceder al acto. Esta función la desarrollan los vigilantes de seguridad uniformados, en compañía de personal perteneciente a la organización, con el fin de resolver los problemas que se planteen en el acceso al acto.

- Iluminación de accesos. Es conveniente que los accesos al local donde se va a celebrar el acto estén permanentemente bien iluminados, pero de tal forma que no moleste excesivamente.

- Zona de seguridad. Es necesario instalar, en caso de grandes eventos de importante calado y trascendencia, un puesto de vigilancia en el local donde se centralice la electricidad del edificio, para evitar que se produzcan sabotajes. Llegado un momento difícil y de peligro quien desempeñe este puesto de vigilancia puede apagar la luz para facilitar la evacuación de las personalidades. Siempre hay que tener presente las rutas de escape.

  Es evidente que el hecho de dar el servicio de protección a personalidades de relevancia social presenta, en alguna de ellas especiales dificultades. Sin embargo, éstas se resuelven conociendo perfectamente su manera de ser, de comportarse, sus reacciones ante cualquier contratiempo para así poder adelantarse a ello. Es muy importante que exista intercomunicación entre escoltas y la personalidad protegida, a fin de que ésta, (la personalidad) sepa de las medidas de protección establecidas y las medidas de protección adoptadas para proteger su seguridad.

  Existen varias medidas que son importantes para garantizar la seguridad,

  - Libertad de movimiento: Hay que prestar especial atención al problema de la libertad de movimiento de la personalidad protegida. Si se ejerce la protección con demasiada presión sobre ésta, puede tratar de eludirla, lo que implicaría que quedaría expuesta a mayores riesgos y peligros. Debe llevarse a cabo de tal forma que transmitan la impresión de que la persona protegida goza de absoluta libertad de movimientos, tratando de armonizar el principio de libertad, con el de seguridad.

  - La información. El escolta tiene que estar informado por la Secretaria o el Gabinete del candidato de los desplazamientos y movimientos que va a realizar el escoltado, así como de la existencia de grupos hostiles, si los hubiera, como manifestaciones, etc.

  - Otro tipo de relaciones. El equipo de protección no debe ser extremadamente rígido con el público en general, con representantes de la prensa, asociaciones, etc., ya que perjudicarán la imagen y popularidad y tratará de evitarlos por todos los medios posibles.

3.4.4. La comunicación

Otro pilar fundamental en un acto es el departamento de comunicación. Es también conocido como gabinete de prensa, asesoría de prensa, gabinete de medios, gabinete de comunicación, gabinete de relaciones con los medios de comunicación, gabinete de relaciones públicas o gabinete de relaciones externas, entre otros. Es un organismo encargado por una empresa para gestionar todas las solicitudes de información de los medios de comunicación, así como de realizar relaciones proactivas con éstos con el objetivo de difundir determinados mensajes. Entre los materiales que suele preparar destacan: nota de prensa, dossier de prensa, contenidos para página web informes de cobertura mediática, entre otros. Este organismo puede ser tanto interno como contratado con un proveedor externo.

Los gabinetes de prensa se han visto obligados a evolucionar en los últimos años como consecuencia de las sucesivas transformaciones de los medios de comunicación tradicionales -prensa, radio, televisión- y, más recientemente, internet. Unos cambios que, sin embargo, no han alterado – hasta ahora- los esquemas de trabajo sobre los que se ha venido asentado la tarea informativa de las oficinas de comunicación. Es cierto que han ido cambiando las herramientas, formatos, soportes y rutinas pero todas estas transformaciones se han desarrollado dentro del paradigma que ha regido esta actividad profesional en el último cuarto de siglo: los gabinetes de prensa elaboraban información (texto, imagen, sonido) y la difundían a los medios de comunicación (prensa, radio, televisión, internet) para, a través de estos, hacerla llegar a la sociedad.

El protocolo y la comunicación son dos disciplinas que han de ir unidas, pues una se apoya en la otra. Esto supone que un acto, sin repercusión mediática, no es un acto. De allí la importancia de este pilar en la gestión de los eventos en las instituciones y empresas. En algunas ocasiones las Pymes no son conscientes de la importancia de esta figura, engarzada al protocolo. Un acto bien realizado y gestionado, comunica. Pero un acto mal hecho, también. Gestionemos bien el acto y comunicaremos mejor.

3.4.5. La producción

Todo el mundo del protocolo organizado en una palabra: producción. Producción audiovisual en relación con la creación audiovisual, cuyos contenidos están conectados pero tienen significados diferentes. La producción audiovisual en general y en sentido amplio es la producción de contenidos para medios de comunicación

audiovisuales; especialmente el cine y la televisión; independientemente del soporte utilizado (*film*, vídeo, vídeo digital) y del género (ficción, documental, publicidad, etc.). La creación audiovisual planifica y gestiona recursos: iluminación, encuadre, movimientos de cámara, equipos de profesionales…Es el resultado de la combinación de varias necesidades: industriales, comerciales, de entretenimiento, culturales o artísticas de equipos humanos que trabajarán en pro de una buna producción audiovisual. Tras todas estas necesidades existe siempre, a partes iguales en lo que a importancia se realiza, una inversión de capital, una mezcla de trabajo y recursos técnicos y un plan organizativo. Debido a la importancia del proceso de producción, el modo de organizarlo será primordial para el éxito o fracaso del acto en cuestión.

En toda producción es fundamental elaborar un plan de trabajo. En realidad, lo habremos preparado en la primera fase de la que hablábamos antes, es decir, lo tendremos que nombrar dentro de la logística. La producción es el total que engloba al resto. Dentro de esta planificación, es necesario delimitar claramente: qué se hará, quiénes estarán presentes como asistentes al evento, dónde tendrá lugar, cuándo se hará y cómo se organizará. A pesar de la rígida estructura de la que consta la planificación, la producción no es un proceso en el que la creatividad y la expresividad estén ausentes. El profesional del protocolo, con la ayuda de un equipo creativo, es quien hace uso de esa creatividad y expresividad, dentro de los límites que le han sido marcados. La elección de todos los componentes de este proceso influye en la calidad del programa final para lo que es clave el tipo de proyecto llevamos a cabo, los detalles del acto a nivel organizativo (duración, estilo, tipo de invitados, formato de invitaciones, confirmaciones…), y recursos técnicos, económicos, humanos…

De todo ello, podemos afirmar que el protocolo se constituye como un auténtico generador de actos que en unión con otras disciplinas, mejoran la gestión de los actos en la empresa.

3.5. La gestión de eventos en la empresa

Una vez introducido el término protocolo y, aunque ya hemos hablado antes de la figura del gestor de eventos, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Según diferentes autores, gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o

de un objetivo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

La gestión (Drucker, 1993), que tiene como objetivo primordial conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

- El primero es lo que se conoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas. Este punto en la estrategia es fundamental dentro del tema que nos ocupa, puesto que cualquier acto necesita de unos parámetros y de una estrategia, para llevarlo a cabo. Esa estrategia irá encaminada, en los actos que se organizan en el actualidad, a conseguir un ROI claro para presentarle al cliente.

- El segundo pilar básico es la cultura o grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas. Desde el punto de vista de la importancia del protocolo en la generación de actos, hay que tener siempre muy presente que nuestras acciones de producción y protocolo han de ir guiadas por ese espíritu de desarrollar la imagen de nuestra empresa, para centrarnos en el objetivo a conseguir.

- A todo ello, se une el tercer eje, que es la gestión. La gestión la podríamos asemejar a la estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores cualificadas. Lógicamente, la estructura humana de un acto, unida al perfil profesional con formación requerida y necesaria para realizar un trabajo, es uno de los pilares básicos para el protocolo. De allí

que consideremos la estructura, referida en estos términos a la estructura protocolaria, una base fundamental para el buen desarrollo de un acto.

- El cuarto y último pilar es el de la ejecución: consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores. En relación a la ejecución, referida al protocolo, la parte de desarrollo de un evento supone la debida puesta en práctica de los conocimientos adquiridos para la correcta ejecución del mismo. Esta ejecución supone en términos de cliente, un análisis profundo del ROI, sin cuya estructura no tendría sentido la ejecución como tal.

Es importante resaltar que existen distintos tipos de gestión. La gestión social, por ejemplo, consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad. La gestión de proyectos, por su parte, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible. Otro tipo de gestión es la gestión del conocimiento (proveniente del inglés *knowledge management*). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización.

La gestión de eventos en la empresa según Bernués (2014), se puede definir como un compendio de la gestión social, de proyectos y del conocimiento, en el que interactúan todos los factores para llevar a cabo una correcta producción de un evento. Respecto a la gestión social referida al protocolo, podemos determinar que cuando se organiza un evento se está trabajando en la construcción de varios espacios para el cliente, en donde pueden interactuar varios perfiles de la sociedad. De hecho, desde los clientes, proveedores, pasando por los invitados al propio evento, todos los grupos suponen una interacción de lo explicado anteriormente.

Respecto a la gestión de proyectos en relación a la gestión de eventos en la empresa, la empresa que organiza un acto ha de organizar y administrar recursos propios (bien organizándolo ella o a través de una empresa de organización externa) en un tiempo y con un presupuesto concreto. Éste es uno de los retos del protocolo en la actualidad: hacer más, con menos. Para ello, y como hemos insistido en muchas ocasiones, es

necesario apoyar la formación de profesionales universitarios para que el ámbito académico forme a grandes profesionales sobre una base científica y técnica que ayude a mejorar la producción de los actos.

Por último, y en relación a la gestión o transferencia del conocimiento, supone un puntal fundamental en todo lo relacionado con el protocolo y la organización de eventos, pues se valora con la unión y traspaso del conocimiento entre todos los miembros. De allí la creación de la AEP, Asociación Española de Protocolo, que ha conseguido los cauces para unir a los profesionales de todo el territorio nacional y que ha sabido unir sinergias para la creación de un futuro colegio profesional que aglutine a toda la profesión. Además de ello, la creación y consolidación de un movimiento muy activo en las redes sociales llamado QOE “Queremos Organizar Eventos”, ha animado a todos a luchar por la profesionalización del sector.

Para terminar, la labor de la universidad, que en el ámbito académico ha sabido proporcionar la cobertura necesaria para unos estudios que estaban faltos de una estructura académica bajo el paraguas de la universidad, con la oficialidad de los mismos como bandera.

3.5.1. La imagen de empresa

Una vez establecidas las bases de los concepto básicos anteriores, vayamos ahora a explicar el concepto de “imagen de empresa”. Relacionada con la gestión de eventos y con la figura del gestor de actos, una de las bases de nuestra investigación trata de establecer coincidencias entre el gestor de eventos y los puntos a cumplir del método integral de gestión para que se rentabilice un evento su imagen institucional. En cuanto a distribución y comunicación, supone un punto importante para saber cómo se hace llegar esa imagen a los clientes y cómo se mejora. Un buen gestor, a través de un buen acto, representará una buena imagen.

Ya lo establece la RAE cuando, al proponer las definiciones de imagen como palabra, hace una definición de imagen pública, como “1. f. Conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad”. Villafañe (2008, p. 25) señala:

> *Aunque el valor de la imagen corporativa no figure en el balance de una empresa, ya nadie duda de su influencia en los procesos de generación de valor, especialmente en aquellas sociedades que cotizan en los mercados financieros. No obstante, la gestión de la imagen corporativa es todavía hoy una actividad profesional no consolidada completamente por carecer de una*

> *visión global y de una sistematización de los procedimientos y de las técnicas que garanticen un control sobre sus resultados similar al de cualquier otra política corporativa.*

Podríamos contextualizar la imagen corporativa como el conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada compañía, es decir, lo que la empresa significa para la sociedad, cómo se la percibe. Esa creación de la imagen corporativa generalmente está a cargo de los responsables del área de Relaciones Institucionales, que para nosotros engloba el protocolo y la organización de eventos de una empresa o entidad, junto al área de Comunicación. Para construir esa imagen emplearán principalmente campañas de comunicación en diferentes medios, los tradicionales: prensa escrita, televisión, radio, y los referidos a las nuevas tecnologías: internet, redes sociales… A partir de diferentes acciones se crea una imagen, direccionada hacia la percepción, que deberá ser sumamente atractiva para que el público la registre y sienta interés por ella.

Por tanto, la imagen corporativa siempre deberá crearse en función del posicionamiento de producto o servicio de la compañía en cuestión, ya que cualquier alteración o diferencia en este aspecto decididamente marcará una confusión en el público y por tanto se verá ciertamente afectada la rentabilidad de la misma. El nombre corporativo, el logotipo y la imagen deben coincidir y ser creíbles para así garantizar el éxito.

Hasta para garantizar la comunicación e imagen de las empresas, comúnmente conocido como “corporate”, el concepto ha ido evolucionando hasta alcanzar un grado de complejidad tal que son necesarias unas herramientas y técnicas de gestión más profesionales para llevar a cabo esta gestión de la imagen corporativa de las empresas o instituciones, pues se trata de bienes intangibles y no medibles desde el punto de vista tradicional pero sí cuantificables a nivel de conocimiento de marca y mediciones de ROI para rentabilidad de la misma. Una buena reputación en el área de responsabilidad social empresarial también será de gran ayuda a la hora de posicionar con éxito a la compañía, porque los consumidores suelen verse especialmente atraídos hacia aquellas compañías que saben que han asumido una responsabilidad social para con la sociedad a la cual pertenecen, pues se ocupan de mejorar algunos de los problemas de esa sociedad.

Cabe destacar que una imagen corporativa podrá estar conformada por uno o varios elementos que aportan a la compañía una imagen fuerte, como son: isotipo (la parte

icónica más fácilmente reconocible en el diseño de una marca), monograma (símbolo formado por letras y cifras entrelazadas), logotipo (elemento gráfico, generalmente lingüístico, que identifica a una persona o empresa), nombre, eslogan (frase identificadora en un contexto comercial o político), emblema (imagen con enigma acompañada de una leyenda o frase) y pictograma (signo que representa un símbolo, objeto o figura), tal y como se establece en las definiciones de imagen corporativa.

- Desmenuzando el concepto, definiríamos "imagen" como la figura, apariencia, representación o semejanza de algo. La noción se emplea para nombrar a la representación visual que se realiza de un objeto a través de la fotografía, la pintura, el diseño u otras técnicas.

- Corporativo, por otra parte, es lo perteneciente o relativo a una corporación. Este término (corporación) suele referirse a una empresa de grandes dimensiones o a una organización compuesta por personas que la gobiernan. La noción de imagen corporativa, por lo tanto, está vinculada a la representación o figura de una gran entidad.

El concepto suele referirse a la forma en que los consumidores/ clientes/ usuarios perciben a la compañía, asociando ciertos valores a ella. Realmente la imagen corporativa se compone de diversos elementos vinculados a la percepción. Por un lado, es posible distinguir elementos visuales, como un logotipo, un determinado color, una tipografía, etc. Se espera que la gente, al observar estas imágenes, piense inmediatamente en la empresa o institución y todo lo que de ella ha ido percibiendo a lo largo del tiempo.

Otros factores que hacen a la imagen corporativa son generalmente abstractos y apuntan a generar sensaciones o emociones que las personas terminan asociando con la marca. La imagen corporativa de una compañía, en este sentido, también se compone de las acciones solidarias que se hacen en nombre de ésta o de los eventos que la empresa decide auspiciar. Hay que contar con elementos externos a la propia entidad, que no se pueden controlar totalmente, pese a los esfuerzos propios de cada empresa. Esa imagen corporativa también está influida por agentes externos, como los medios de comunicación, agentes sociales o entidades /clientes insatisfechos que emiten opiniones públicas y que pueden incidir en la percepción de la población.

Como establece Mouriz (2009, p. 1) en su artículo sobre imagen, él se refiere a la imagen corporativa como:

> *el conjunto de percepciones, ideas o significados que una persona tiene con respecto a una empresa. Lo que cada cual piensa de nosotros fruto de su experiencia. Por lo tanto, cada persona relacionada con nuestra empresa tendrá su propia imagen de nosotros. Sería más correcto hablar entonces de "imágenes corporativas.*

Estamos de acuerdo con el autor cuando posiciona una imagen en función del tipo de contacto que haya tenido con la institución y sus experiencias. Paul Capriotti (1998) establece que las personas pueden percibir nuestra empresa por tres fuentes: los medios de comunicación, las relaciones con otras personas y la experiencia directa. Por tanto, hay que diferenciar qué fuentes son directas y cuáles indirectas. Se habla de tres imágenes: de empresa, de marca y de producto (o de servicio). No es lo mismo lo que pensamos de la empresa *The Coca Cola Company*, que lo que podemos pensar de la marca *Coca Cola*, que lo que pensamos del refresco *Coca Cola*. Por lo tanto, es importante ser coherente y trazar un plan de comunicación equilibrado en todos estos aspectos para lograr una imagen corporativa correcta.

El saber cómo controlar la imagen corporativa y, después de revisar fuentes bibliográficas y muchas referencias y libros al respecto, creemos que hacerlo de forma absoluta es imposible. Podemos tener una identidad de institución definida, haber sido transparentes, leales a nuestro producto y fieles a nuestro público, pero siempre puede haber algún elemento externo no controlado que puede mermar nuestra capacidad. Para ello hay que implementar bien una comunicación y tener preparado un procedimiento en un momento de crisis para evitar que exista cualquier fisura en nuestra imagen corporativa.

Hasta hace unos años, el objetivo de las empresas era producir y vender, considerándose los valores intangibles, como la imagen, meros residuos y subproductos. La imagen, según Costa (1977, p. 26) se consideraba un aspecto:

> *Apenas significativo frente a lo que era consustancial con las finalidades productoras y económicas de las empresas, que no eran desde luego las de cultivar una buena imagen, sino las de fabricar y vender cada vez más al mayor número posible de clientes.*

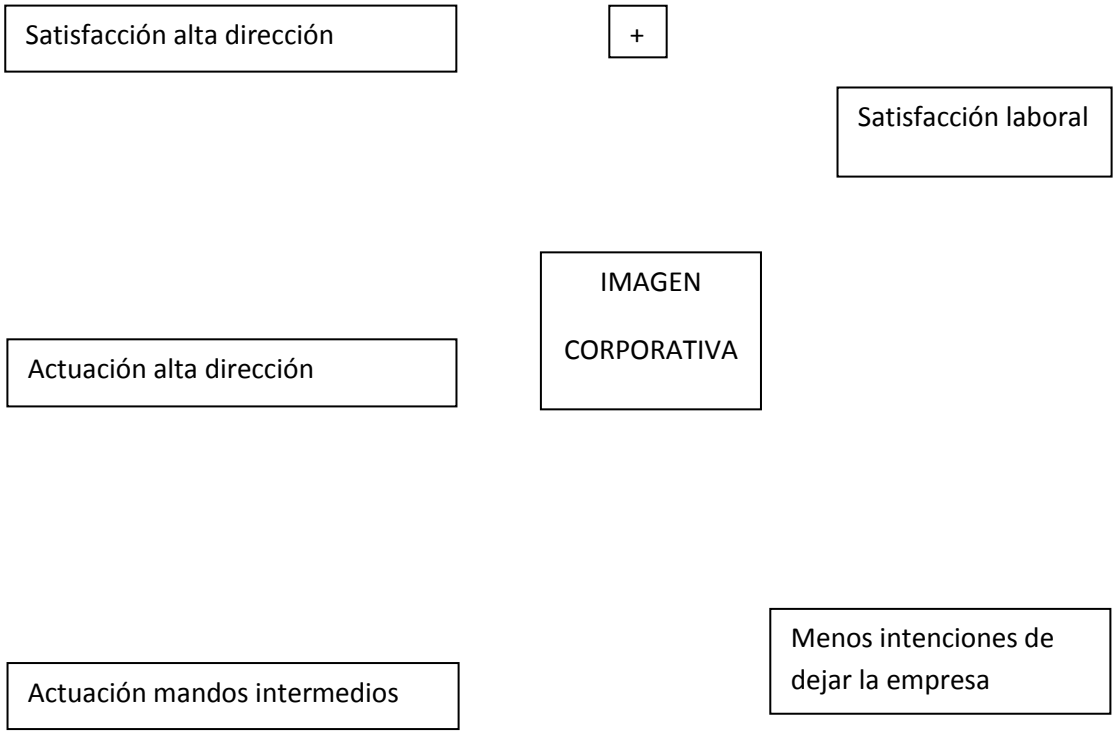
En concreto, los primeros autores que cristalizaron el concepto de imagen de marca fueron Gardner & Levy (1955), quienes afirmaron que los productos tenían una naturaleza psicológica y social, además de física, y que el conjunto de sentimientos,

ideas y actitudes que los consumidores tenían de las marcas, es decir, su imagen era crucial a la hora de tomar una decisión de compra.

Desde el punto de vista de la empresa una buena imagen atrae a la gente necesaria para el éxito: analistas, inversores, clientes, socios y empleados (Chajet, 1989). En concreto, desde la dirección estratégica se considera un mecanismo que permite fijar precios a los productos o fomentar la cooperación entre competidores; en la literatura de comportamiento organizacional se analizan los beneficios que proporciona a los empleados, mientras que la literatura financiera se centra en su papel de creadora de valor (Brown & Dacin, 1997). Las ventajas para el receptor radican principalmente en el hecho de que aporta información y permite resumir todas las impresiones que se reciben de un objeto en un conjunto de simplificaciones, facilitándose así el procesamiento de la información. Como señala Poiesz (1988), no es posible conocer todas las características de los productos, no se pueden juzgar todas las posibilidades que el mercado presenta y la memoria no es perfecta.

Todo esto lleva a tomar decisiones atendiendo a otros criterios, sentimientos, simples directrices, información simbólica y procesos inconscientes. Por otra parte, y en el caso concreto de los empleados, la imagen crea sentimientos de pertenencia hacia la organización y eleva la moral y productividad de los mismos. Se espera que la satisfacción laboral redunde en una mejor predisposición de los trabajadores hacia su empresa y, por tanto, en una buena imagen transmitida a los públicos. Así podríamos señalar el Modelo final de actuación de la imagen sobre los empleados, de Riordan, Gatewood & Barnes (1997):

Imagen 2: Modelo final de actuación de la imagen sobre los empleados



Fuente: Riordan, Gatewood & Barnes *(1997)*

Un elemento que influye en la imagen es la responsabilidad social de las empresas, concepto sobre el que abunda literatura principalmente desde 1950. Se ha estudiado mucho su relación con los logros financieros de las compañías si bien no se ha alcanzado un consenso real sobre el sentido de tal relación.

Como dice García (2001, p. 46), "otra ventaja de la imagen es su relación con la fidelidad hacia un producto. La lealtad expresa un comportamiento intencionado que incluye la probabilidad de futuras adquisiciones del producto o renovaciones del servicio".

Por tanto, vemos que hay varios parámetros que influyen en la imagen corporativa. El esfuerzo hay que realizarlo desde el interior de la institución o empresa para la que trabajemos, pues no es sólo innovación, o proyección de la misma, sino trato con el cliente o usuario del servicio, responsabilidad social de la misma y fidelización del producto al cliente.

3.5.2. Reputación corporativa

No nos olvidemos que una marca no ha de ser sólo de una empresa que venda algo tangible, pues es importante hacer pensar a las instituciones y a los políticos que las

representan, que tienen bienes y servicios a los que nos tienen que fidelizar, o al menos mantener una buena imagen que redunde en una buena reputación corporativa.

La creación de un programa de identidad e imagen parte del examen de la situación actual. El estudio de la identidad corporativa nos coloca automáticamente en el análisis de todas las experiencias, expresiones, creencias, sentimientos e informaciones que tiene el público sobre una organización, es decir la reputación. Sin olvidar que las fuentes que participan en la creación de dicha imagen son múltiples, pudiéndose resaltar las que se refieren al producto, a la distribución, y cualquiera de las formas de comunicación que la empresa utilice.

La investigación de la imagen de la empresa requiere situarse en las necesidades de acción estratégica de comunicación de la compañía y a partir de ahí abordar un proceso metodológico de descubrimiento y análisis de los diferentes aspectos requeridos, al servicio de la comunicación de lo ofrecido y asociar a la identidad de la empresa, institución u organismo de que se trate.

Como ya se establecía con anterioridad, hay que analizar el contenido de la comunicación, diferenciando los mensajes estrictamente publicitarios de los de carácter informativo – editoriales, comentarios de expertos, notas de prensa...- que aparecen en los medios de comunicación y ejercen una influencia importante en la conformación de la imagen de la empresa. Así existirán dos enfoques: el contenido de la publicidad en sentido estricto y el contenido de los medios informativos, especialmente referidos a los medios gráficos por razones operativas de recopilación y manejo de los materiales correspondientes.

Se trata de mejorar la imagen corporativa, para lo que sería necesario según los expertos conformar y avanzar en varios aspectos como:

- Planear adecuadamente todos los procedimientos y sistemas de comunicación de la empresa en sus diferentes entornos o públicos.

- Segmentar los públicos para una adecuada selección de los destinatarios de la comunicación, lo que obliga a la diferenciación metodológica en la investigación de tales públicos, la obtención de la matriz de atributos de identidad/destinatarios constituye el soporte básico de la planificación estratégica de la imagen.

- Valorar una estrategia de imagen completa, como ya hemos visto anteriormente.

La viabilidad de la identidad de la empresa, comparada con la de sus competidores, comprobada primero, asegurada después es necesaria para que la imagen siga bajo control y así asegurar que la identidad proyectada se corresponde realmente con la imagen percibida en cada uno de los públicos seleccionados para ello. Hoy no podemos hablar de investigación sociológica realista y operativa sin la utilización de técnicas de análisis multivariable para el tratamiento y explotación de los resultados de la comunicación.

En el fondo podemos establecer que la reputación tiene una capital importancia para las empresas, por tener un valor real y tangible, pues además de reconocer la importancia de la reputación de la marca es necesario que se esté dispuesto a tomar acciones que refuercen esa reputación. Esta reputación debe surgir de la esencia misma de la empresa, de sus valores, de sus principios y de su voluntad de permanencia en el mercado, para derivar en una identidad de la empresa que sea congruente y posteriormente se refleje en una imagen corporativa que exprese esos principios y valores de manera atractiva para sus diferentes públicos.

Para terminar de perfilar el concepto hemos de tratar el diseño en el concepto de la imagen corporativa. Ya habíamos comentado que la imagen corporativa podía establecerse como el conjunto de significados que una persona asocia a una empresa, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha empresa. Dicho de otra forma, la imagen corporativa es la impresión que una empresa genera en la mente del público. En realidad no podemos hablar estrictamente de imagen corporativa, sino más bien de imágenes corporativas, ya que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas, de acuerdo con Mouriz (2009).

Es imposible tener una percepción total y global de la empresa, por lo que la imagen se basa en fragmentos, muestra de ello es la posibilidad de que sobre una empresa se proyecten distintos tipos de imágenes, que si no son consistentes y coherentes entre sí, pueden producir un grave daño a la reputación de la empresa.

Los diferentes tipos de imagen se pueden dividir como:

- Imagen de empresa, como imagen institucional de la misma según lo anteriormente señalado.

- Imagen de marca, como conjunto de signos visuales y verbales que elige la empresa para identificarse, signos que representan a la empresa en la mente del público.

- Imagen de producto, lugar que ocupan los productos y servicios ofertados por las empresas frente a los que puedan existir en el mercado.

La formación de la imagen corporativa es un proceso largo y complejo, resultado de una abstracción, de una operación de simplificación en la que la empresa queda reducida en su mente a un conjunto de atributos más o menos representativos. Esos atributos no están aislados, sino que forman una totalidad, una interdependencia y complementariedad. La coherencia en el diseño de todos los elementos transmite una imagen de armonía, de atención, de calidad, que hace que los productos se perciban como mejores a otros similares.

En definitiva, una coordinación y dirección de todos los ámbitos de la empresa susceptibles de ser diseñados tienen como consecuencia inmediata una cierta sinergia, de forma que la imagen del conjunto mejora la imagen individual del producto o servicio. Esto se traduce en un incremento de su valor añadido, lo que quiere decir que el diseño es rentable, no solamente a nivel de diseño de producto, sino también a nivel de diseño de todos los otros elementos de la empresa. La finalidad del diseño consiste en lograr la identificación del usuario con el objeto diseñado. Los objetos tienen un significado, tienen una función de uso, pero además tienen una función simbólica, representan algo.

Para lograr que el diseño consiga una identificación total entre el usuario y el objeto, lo cual es fundamentalmente un objetivo empresarial y garantiza el éxito de un buen producto, hace falta algo más que el simple objeto. Interviene de forma decisiva la imagen de la empresa. Esta necesidad de concordancia entre imagen y producto fuerza a la necesidad de que el diseño intervenga en el campo de la comunicación y de la formación de la imagen corporativa. En realidad, forman un todo del que no se puede desligar ninguna parte del concepto, pues ha de seguir la evolución lógica de todos los parámetros. Sólo entendiendo la imagen corporativa de una empresa o institución como un “todo”, se logrará llegar a justificar el concepto, y se obtendrá un resultado que puede llegar a ser medible en función de las percepciones e imágenes de los clientes y usuarios de ese producto o servicio.

El buen gestor de eventos ha de tener en cuenta esa imagen de empresa y su mantenimiento futuro. De un buen acto, de una buena política de comunicación dependen grandes logros de esa imagen, por lo que trabajar con esa distribución de canales garantiza el éxito y la rentabilidad de esa empresa.

3.5.3. Actos públicos institucionales

Antes de comenzar a desentrañar la parte de las aplicaciones prácticas de esta tesis nos parece oportuno recordar y hacer una valoración sobre los actos públicos institucionales, respecto a su concepto y definiciones previas.

Lizcano de la Rosa (2011) llamaba actos públicos a aquellos actos oficiales en los que intervienen las primeras autoridades eclesiásticas, civiles o militares, y por tanto, según este criterio, el acto público se identifica con el acto oficial, que aparece organizado por una entidad pública de cualquier clase, al que asisten lo que algunos llaman “primeras autoridades”. López Nieto (1997, p. 31) mantiene un concepto más amplio al establecer que los actos públicos son “cuantos actos tienen lugar ante un número indeterminado de personas, organice quien lo organice”. En este sentido, es un acto privado el que tiene lugar a la vista de pocos, familiar y domésticamente, sin formalidad ni ceremonia ninguna. Según el mismo autor, en una clasificación ampliamente mantenida, los actos públicos se dividen en dos grandes grupos: actos públicos oficiales y actos públicos no oficiales, según sean programados por personas o instituciones que integran el sector público o el sector privado. Al margen de todos ellos quedan los actos privados de los que hemos hablado antes.

Los actos públicos oficiales pueden ser de carácter general o especial. Los de carácter general están organizados por la Corona, El Gobierno la Administración del Estado, las CCAA o las corporaciones locales. Los de carácter especial se organizan por determinadas instituciones públicas con motivo de acontecimientos propios de su ámbito específico.

Los actos públicos, son aquellos actos oficiales en los que intervienen las primeras Autoridades civiles, eclesiásticas o militares del Estado, de la autonomía, de la provincia o de la ciudad.

Se puede realizar una subclasificación de los mismos en:

- Actos de carácter general: son aquellos que tienen como motivo una efeméride nacional y en los que la invitación parte de la primera autoridad civil, eclesiástica o militar.

- Actos de carácter especial: aquellos cuyo objetivo es dar solemnidad a un acto o conmemorar una fecha señalada.

Si hacemos una recopilación de documentación y diversa bibliografía, podemos encontrarnos con autores que identifican y dan el mismo significado a los actos oficiales con los actos públicos. Establecer una clasificación en determinados actos, en los que se mezclan muchos términos de las definiciones dadas para los actos públicos, privados y oficiales, no es una tarea fácil y por ello hemos querido dar las clasificaciones básicas, para poder evaluar, a partir de las definiciones dadas, el tipo de acto, y darle su correcta denominación y clasificación, que más se ajuste a los términos.

Carlos Fuente (2007, p. 1-2) hablaba del concepto de acto y establecía:

> *Los profesionales de protocolo recurrimos a la expresión acto cuando nos referimos a la puesta en escena de un hecho público o privado que queremos celebrar de acuerdo a unos objetivos previos que normalmente nos suelen establecer los responsables promotores. Quizá sea ésta una definición que hubiera que precisar mucho más, buscarle un sentido académico y docente más explícito, pero resulta difícil de concretar en palabras eso que todo el mundo entiende cuando señala: vamos a celebrar un acto o vamos a organizar un acto.*

En la RAE acto se define como “celebración pública o solemne”, pero para englobar todas las peculiaridades que supone el concepto, creemos que se queda corto. Para el personal que trabaja en un gabinete de protocolo, cualquier visita, saludo, recepción, presentación de un producto incluso, se convierte en un acto. Como prosigue el autor, un acto no siempre ha de ser una celebración pública. El recibir y dar la bienvenida para acompañarle a la reunión privada que van a mantener con el Presidente de nuestra empresa o institución, no es una celebración pública, y sin embargo, en el argot profesional se marca y se gestiona en la agenda como acto. Es cierto que no estamos dentro de una definición científica pero quizás deberíamos acomodar alguna a la explicación de todos estos pequeños detalles que implican la celebración de un acto.

Así pues Fuente (2009), matiza en su artículo que desde el punto de vista profesional, y al margen de definiciones académicas, todo lo que organizan los técnicos de protocolo u otros organizadores al final son actos o eventos. (…), lo más preciso es la expresión *acto* para referirse genéricamente a ese hecho protocolario y a *evento* cuando se centra en sectores más próximos al deporte, la cultura, lo académico y lo social. Esto lleva a situar *acto* en el campo de lo oficial y de la empresa, y los eventos en el resto de los sectores.

Compartimos con él la opinión de que acto y evento están en el mismo plano y hoy en día los profesionales lo utilizamos indistintamente, de hecho, al hablar de gestión, se comparte gestión de eventos, con gestión de actos. De hecho, en este trabajo hablamos indistintamente de acto o evento, aunque sí que al hablar de producciones, labores técnicas y desarrollos creativos desarrollemos y se utilice más el concepto evento que acto.

Disquisiciones aparte, Fuente (2009) señala también en la misma línea que en la organización protocolaria hay tres secuencias que resultan extremadamente complicadas: la creación, la gestión y la ejecución del acto (…) que establece como un trinomio inseparable que sitúa en la nueva visión para valorar la actuación de un buen gestor de protocolo, en la profesionalidad del buen hacer.

Debemos analizar en este apartado, una vez introducido el concepto, y contextualizar el protocolo en los actos institucionales y públicos, abogando por su flexibilización y actualización a los nuevos tiempos ya que éste debe de ser entendido como un instrumento al servicio de la sociedad, en el que una adecuada planificación y gestión inteligente del mismo se convierte en nuestra mejor herramienta estratégica de comunicación.

Gracias a los medios de comunicación, actualmente todos podemos ser testigos de todo tipo de actos de las más altas representaciones institucionales del Estado. Por tanto el protocolo moderno supone una gestión integral o multidisciplinar de actos o acontecimientos, desde el nacimiento de la idea hasta su producción y ejecución, tal y como establece Martín (2013), con quien estamos de acuerdo al afirmar que el protocolo debe de ser entendido como un instrumento al servicio de la sociedad, integrado por una serie de normas de carácter formal, cuya finalidad última es dar una imagen fiel de lo que representan las autoridades y personalidades que los protagonizan y transmitir un mensaje a través de la ceremonia.

A pesar de estar trabajando porque los actos públicos institucionales sean actos fáciles de comprender, cercanos a los ciudadanos y atractivos, en numerosas ocasiones se clasifica al protocolo como un elemento antiguo, trasnochado, que sólo se ocupa de ordenar precedencias en un acto y de la colocación de sus protagonistas, sin pensar que el protocolo en un acto público institucional es algo más. Es un vehículo de comunicación, es una forma de comunicar, cómo lo queremos realizar, de qué manera y a quién lo queremos hacer llegar. Aunque también es cierto que las nuevas tecnologías, la innovación, la creatividad y la búsqueda de nuevos formatos son los nuevos aires que utiliza el protocolo para impactar, y por supuesto, para comunicar. Para comunicar a los invitados, pero también comunicar a los medios de comunicación y al propio personal de esas empresas o instituciones.

Si tenemos en cuenta las características de los actos públicos veremos que hay una serie de normas que hay que cumplir, pero en la actualidad no se puede ser excesivamente rígido en consejos ni extremadamente laxo en cuanto al no cumplimiento de ninguna norma. Además según el tipo de acto del que tratemos, podemos darle una u otra forma. Cada vez es más normal hablar de un acto "experiencial", que transmita, que haga sentir, algo que impacte y deje huella en los invitados y que éstos a su vez, puedan hacer partícipes a sus grupos de amigos de la experiencia que han vivido, a través de las redes e internet. De allí que sea fundamental para la imagen corporativa y la reputación institucional. Por ello hemos de tender hacia la normalización de diversas herramientas que nos ayuden en nuestra tarea de comunicar mejor y contactar de forma eficaz con nuestro público. Algunos actos, por muy tradicionales que sean, deberían renovarse, por la lógica evolución de los tiempos y fruto de la reflexión de todos en los foros de discusión adecuados, sin permitir por ello que suponga merma del sentimiento cultural o histórico. No se trata de eliminar su simbolismo, sino una puesta al día, para conectar más con los ciudadanos, tal y como orienta Martín (2013), para llamar la atención de una audiencia cada vez más difícil de sorprender.

En estos actos públicos institucionales deberían plantearse un reto en cuanto a la integración de la tecnología y las redes sociales en la gestión del evento. Las galerías de imágenes de *Flicker* o *Instagram*, la participación en redes para interactuar con los internautas, el tener en cuenta sus opiniones, son una forma de integrar el protocolo en la sociedad. El conocer qué piensan de un acto, cuando ya se ha celebrado, es otra manera de conocer la forma de trabajo y si la gestión completa de ése evento ha sido la adecuada. Se torna necesario aprovechar las diferentes sinergias que nos propone

cada una de ellas y las herramientas a ellas asociadas para conversar sobre el evento antes, durante y después (*backchannel*) ganando notoriedad y visibilidad, generando interés, compromiso y confianza.

Los tiempos cambian, los usos y costumbres evolucionan, afectando también al protocolo y el desarrollo de los eventos. Fuente (2007) aboga por cambiar el clásico triángulo por la "diana" organizativa, pasar del triángulo de la organización en el que en sus vértices se situaba la comunicación, protocolo y seguridad; a un modelo organizativo de círculos concéntricos que representan cada uno de ellos las diferentes disciplinas transversales (seguridad-prevención, producción-forma, protocolo-cómo, comunicación-objetivos, creatividad-idea) en los que la perfecta conjunción entre los diferentes aros permitirá dar con el dardo en el centro de la diana: la idea hecha realidad, la creatividad al servicio del evento.

Rodríguez (2012), une los conceptos de institución, credibilidad y protocolo como inseparables. Una institución que no reacciona a tiempo, con prontitud y coherencia respecto a los acontecimientos pierde la oportunidad de transmitir credibilidad. Por ello, el protocolo debe ser un instrumento de realidad diaria, para acercársela al gran público, a través de la organización de eventos. Una organización de eventos destinada a la gestión eficaz de los recursos que tengamos a nuestro alcance, valorando la innovación, la creatividad y el respeto a las tradiciones. Por lo tanto se debe evitar la rigidez y la frialdad del acto, para hacerlo cercano para todos los invitados al mismo.

El protocolo de un acto público supone un instrumento de éxito o de fracaso, por lo que es necesario utilizarlo adecuadamente, siguiendo las tres fases mencionadas antes: creación, gestión y ejecución. Todo ello en pro de una buena planificación. Un reto para el mejor evento.

3.6. Eventos 2.0

El siglo XXI marcó el inicio de una nueva era, la tecnológica y digital. Las posibilidades de comunicación se han ampliado hasta límites que no podíamos imaginar. Dentro de esa evolución han ido avanzando en la misma línea las nuevas tecnologías aplicadas a los eventos. La producción de los actos en los que se implicaba el factor humano y profesional con la creatividad ha añadido el elemento tecnológico. García (2006, p. 5)

> *La irrupción de estos (…) sistemas tecnológicos importantes se ha venido considerando como una revolución, sin embargo la tecnología en sí no es la revolución, es solo el instrumento o el puente, no el destino. Y tanto sirve para unir como para separar; para mantener un statu quo como para renovar; para involucionar o para incidir en un cambio social profundo. Estas tecnologías exigen una adaptación a las conductas sociales, debido a su alto grado de artificio, o que los comportamientos humanos cambien ante ellas.*

Por ello es importante comenzar definiendo qué es un evento desde el punto de vista teórico. Tal y como se establece en la RAE, es eventualidad, hecho imprevisto, o que puede "acaecer", además en países de Latinoamérica es: "suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportiva." Si atendemos a la primera definición, realmente se entiende como algo imprevisible, algún hecho que puede celebrarse o no. Nos interesa tener en cuenta la última definición, la que hace alusión a un suceso, relacionado con un acto de importancia para determinado ámbito de la sociedad, y que supone un hecho importante y programado, organizado. Éste uso del concepto se contradice, en cierta forma, con la acepción de evento que hace referencia a algo imprevisto o que puede acaecer aunque no exista seguridad al respecto. Una eventualidad es algo que escapa los límites de lo planificado; un evento como los mencionados anteriormente, en cambio, debe ser programado con antelación. El tercer uso del término engloba ambos significados: un evento es un acaecimiento, una cosa que sucede. Desde esta perspectiva, el evento puede ser planificado o aparecer de manera imprevista.

Desde la perspectiva científica un evento es un fenómeno (un hecho observable en un momento dado) o un acontecimiento que ocurre en una posición y momento determinados: por tanto, puede especificarse como un punto en el espacio-tiempo. En el caso concreto de las matemáticas, se conoce como evento estadístico al subconjunto de un espacio muestral. Se trata de los posibles resultados que pueden obtenerse de un experimento aleatorio. La informática, por su parte, entiende por evento una acción que es detectada por un programa; éste, a su vez, puede hacer uso del mismo o ignorarlo. Por lo general, una aplicación cuenta con uno o más hilos de ejecución dedicados a atender los distintos eventos que se le presenten. Entre las fuentes más comunes de eventos se encuentran las acciones del usuario con el teclado o el ratón. Cabe mencionar que cualquier programa tiene el poder de disparar sus propios eventos, como puede ser comunicar al sistema que ha completado una función en particular. Se denomina programa dirigido por eventos a aquél que cambia

su comportamiento en respuesta a los eventos que tengan lugar durante su ejecución. Éstos se utilizan generalmente cuando existen una serie de actividades externas al ordenador que deben ser registradas, las cuales se realizan de manera asíncrona a la vida de la aplicación. El evento es, en primer lugar, detectado por el sistema; el programa en cuestión lo recibirá cuanto esté listo, y luego se encargará de analizarlo y ver si tiene alguna utilidad para él.

En este sentido, con respecto al diseño del código de un programa que acepta eventos, es importante tener en cuenta que no siempre será posible reaccionar frente al evento en el momento exacto de su aparición; por esta razón, puede registrarlo y decidir si se utilizará más adelante. Un ejemplo, en el ámbito de los juegos: el personaje principal está cayendo desde una plataforma y el jugador presiona el botón de salto; los desarrolladores pueden decidir guardar este dato para hacer que el héroe salte una vez que toque el suelo, o bien descartar el evento por falta de coherencia con la situación.

Muchos comentarios nos llevan a entender la palabra evento relacionada con ceremonia. En realidad hablamos de ceremonia referida a un acto solemne que se lleva a cabo según normas o ritos establecidos. Proviene del latín ceremonia: rito religioso, veneración o reverencia. En su sentido más básico es un ritual. Podríamos definirlo como “una actitud exclusiva hacia determinado acontecimiento, muchas de ellas basadas en las tradiciones culturales y también basadas en rituales cuyo sentido es hacer de una cosa o acontecimiento cotidiano algo especial, que conlleve un mayor grado de respeto”.

Para nosotros, por tanto, hablar de evento es hablar de un acto único, de una actividad que se desarrolla en un momento puntual, donde se conoce el inicio y se prevé el final. En un evento se intenta integrar de forma dinámica pero racional los recursos de un conjunto de personas para alcanzar unos resultados concretos. De allí que, bien a través de la propia organización empresarial o institucional, o a través de una empresa de organización de eventos contratada para tal fin, lo que se trata es de organizar un evento, dando por aceptables las definiciones anteriores, en cuanto cierran el espacio la gestión y producción de un ámbito concreto.

A través de este apartado de eventos 2.0. se pretende:

- Ahondar en la forma de creación y divulgación de los eventos 2.0.

- Presentar las herramientas utilizadas en los actos que favorecen su interacción con los asistentes.

- Mostrar cómo las redes sociales suponen una buena manera para distribuir el contenido de lo creado en un evento.

Los eventos 2.0 son una herramienta de difusión para toda la comunidad, entendida la comunidad como cliente, o grupo de investigadores, o conjunto de personas asistentes a un acto. Ahora es posible publicitar y comunicar de manera más fácil que antes. La realidad es que los eventos y su industria han crecido con la tecnología, para convertirse en eventos 2.0.

El siglo XXI marcó el inicio de una nueva era tecnológica. Las posibilidades de comunicación se han ampliado hasta límites que no podíamos imaginar. Dentro de esa evolución han ido avanzando en la misma línea las nuevas tecnologías aplicadas a los eventos. La producción de los actos en los que se implicaba el factor humano y profesional con la creatividad ha añadido el factor tecnológico.

A todos nos implica y todo se implica en este crecimiento tecnológico, incluido la industria de los eventos. De hecho, plataformas de social media como *Facebook*, *Google plus* o *Websites* sociales han hecho posible esta situación. Plataformas para confirmar asistencias a eventos y otras que se utilizan para crear situaciones y sensaciones en actos han ayudado a desarrollarlo. Pretendemos presentar herramientas utilizadas en los actos que favorecen su interacción con los asistentes al mismo y diversos medios como las redes sociales, que suponen una buena manera para distribuir el contenido de lo creado.

Los eventos 2.0 son una realidad, en los que:

> *El auge experimentado por los medios sociales ha hecho que las plataformas 2.0 se empleen en el ámbito de la comunicación empresarial e institucional como canales para una gran variedad de acciones, como la comunicación de los eventos. En este sentido, un evento 2.0 sería aquel que se beneficia del uso de los social media en su organización, realización y difusión* (Campillo, 2011, p. 116)

Estos eventos multimedia influyen en la forma de tratar a los invitados a un acto, pues ya no está aceptado dirigirnos a las personas en un evento como si formaran parte de grandes grupos. Un “comprador” o invitado individual busca un diálogo individual con

la marca que se presente en ese evento, y además quiere ver una propuesta de valor específicamente diseñada para él.

Los eventos 2.0 no suponen que todo el evento sea virtual y que no exista interacción presencial cara a cara, de hecho podríamos hablar de dos categorías distintas dentro de los eventos 2.0:

- El primero de ellos, que supondría una activación de la tecnología para realizar un acto totalmente virtual, que podríamos nombrar como virtual 2.0
- El segundo tipo, que aceptaría el desarrollo de un acto con personas invitadas, pero, en el mismo lugar donde tiene lugar el evento, se desarrollan tecnologías para incluir o interactuar con el evento y los invitados allí mismo. Son lo que podríamos denominar eventos combinados 2.0

Ambos eventos necesitan:

- la misma logística
- mismas actuaciones previas para prepararlo
- un equipo humano real para llevarlo a cabo

Todo esto se podría traducir en los puntos cardinales de un evento:

- equipo con formación
- seguridad
- producción
- comunicación

La diferencia entre uno y otro está en la forma de gestionarlo, pues los puntos cardinales se desarrollan necesariamente.

Respecto a la necesidad de un equipo con formación hemos de considerar los siguientes aspectos:

- En un evento virtual 2.0 el equipo ha de tener un director de proyecto especializado en protocolo que guíe los pasos de ese evento, organice y gestione a todo el equipo, pero con apoyo indudable y fundamental de un

desarrollador de contenidos “virtual” que lleve a cabo la labor de difusión a través de todas las herramientas posibles para llegar a todos los invitados no presentes en el acto, pues sólo se está retransmitiendo.

- En cuanto a la seguridad, ésta debe existir en la red, en la capacidad de evitar los *hackers*, y en proponer potentes sistemas para evitar contratiempos respecto a capacidad de líneas, subidas de acceso a la información, etc.

- Un evento virtual también ha de transmitir sensaciones. No debemos confundir un evento virtual con un evento sin esencia. El *planning* de trabajo y el esquema inicial de cómo llevarlo a cabo también ha de trabajarse para llegar a un desarrollo efectivo del mismo. Un evento que no transmite es un evento que no existe, y por tanto, no vende.

- De la misma manera el aspecto de la comunicación es esencial. Siempre hemos pensado, y así se ha visto a través de los actos y de la experiencia divulgativa de los mismos, que un evento sin comunicar pierde todo su valor. En protocolo se dice que un gran regalo pierde su valor por un mal envoltorio. Aquí ocurre lo mismo: la comunicación es parte esencial de un acto.

Los eventos combinados 2.0 conjugan la parte de existencia personal con la divulgación a través de mecanismos 2.0: herramientas tecnológicas que suponen un canal más de aproximación y viralidad a otros posibles invitados que no asisten por diversas razones: carecer de más espacio para la celebración, no tener el grado de cercanía con el organizador para estar invitados, no encontrarse en la ciudad donde se celebra…

Respecto al equipo, en este tipo de eventos combinados es necesario más personal técnico y auxiliar. Tanto para el desarrollo y puesta en marcha como para la organización del acto en sí el día del evento. Esto supone un mayor equipo de personas atendiendo a los invitados.

En cuanto a la seguridad, el personal formado ha de establecer puntos necesarios de actuación que en los eventos virtuales se ahorran. El controlar accesos, personas, invitados, mercancías, materiales…supone un sobrecoste de personal importante.

La parte de producción es la más valorada probablemente en este tipo de eventos, sin menospreciar el resto de actividades. Es cierto que el protocolo aglutina materias transversales, necesarias para el buen desarrollo de un acto, como establecía Campos (2008, p. 24): "el protocolo actual hay que entenderlo desde un prisma más actualizado en el que reglas y normas conviven con nuevas disciplinas y con técnicas de organización enriquecidas con una visión más multidisciplinar". A partir de esta producción se podrá valorar si un acto ha conmovido o sólo se ha desarrollado satisfactoriamente. Es decir, una buena producción, una buena puesta en escena, solidifica los valores que la marca quiere transmitir con él.

Finalmente, la comunicación. Este aspecto ha de ir en colaboración estrecha con el de protocolo y encaminado a conseguir una buena cobertura mediática. De hecho, se utilizarán los dos canales para transmisión de información: la vía hasta hace poco tiempo conocida y habitual, como es la convocatoria, envío de notas y gestión de la información, unido a la utilización de las redes sociales para su divulgación posterior. Todo ello por supuesto vinculado constantemente al protocolo como herramienta de gestión de la comunicación. Como ya establece Sierra (2008, p. 340), "cuando vinculamos el protocolo a la generación de procesos de comunicación corporativa persuasiva, entendemos y defendemos que las áreas de conocimiento más adecuadas para el estudio y aplicación del protocolo serán las ciencias de la comunicación".

De allí que los eventos 2.0 sean una herramienta de difusión para toda la comunidad, entendida la comunidad como cliente, o grupo de investigadores, o conjunto de personas asistentes a un acto… Ahora es posible publicitar y comunicar de manera más fácil que antes. La realidad es que los eventos y su industria han crecido con la tecnología, para convertirse en eventos 2.0.

3.6.1. Tipos de eventos

La idea de los eventos únicos, exclusivos, con aforo limitado, está cambiando al tipo de evento virtual. La principal característica es la divulgación de los mismos a través de internet, especialmente de redes sociales como *Twitter* o *Facebook*, entre otros. Como características principales de los eventos 2.0 podríamos hablar de las siguientes:

- Eventos híbridos

Hay diferentes formas de promocionar los eventos en la red, para que ese evento sea universal y, aunque no pueda ser vivido como una experiencia única *in situ*, sí pueda

ser visto desde cualquier lugar del mundo. Es cierto que se está dejando atrás la creencia de que un evento exitoso ha de ser un evento caro. Las empresas, con la crisis, han impulsado la "hibridación" de los eventos, dejando a un lado la idea de que es necesario un gran presupuesto y dotes estratégicas puestas en escena para conseguir un resultado exitoso. Ante este aumento de los eventos 2.0 en España, ya no se perciben como acciones innovadoras e originales, sino como algo prácticamente necesario para lo promoción de una empresa o producto.

Los eventos del pasado eran eventos de acceso limitado y restringido, donde existían muchas barreras para el acceso a la información sobre el evento que se estaba preparando. Además, en la mayor parte de los casos, el acceso a esta información era de pago. Sin embargo, internet rompe barreras y los eventos que se organizan se hacen abiertos al público de forma gratuita. Es cierto que para seguir manteniendo el tipo de evento exclusivo se pueden organizar *master class* de grupos reducidos que aportan contactos, *networking* y en definitiva valor a los asistentes respecto a los que no lo hacen. En realidad siguen existiendo eventos limitados a la invitación correspondiente pero, las redes sociales han "democratizado" el poder conocer pormenores de los mismos que antes era impensable conocerlos.

- Audiencia ilimitada:

A través de la red y de mecanismos que después desarrollaremos, en la actualidad el evento creado en un lugar puede llegar a cualquier rincón del mundo. Si además añadimos un plus de tecnología, como es la retransmisión del evento vía *streaming*[1], el acto se hace más potente en cuanto a viralidad.

- Repercusión mediática ilimitada**:**

En los eventos organizados cuando no estaban desarrolladas las redes sociales, el apoyo del elemento comunicativo era fundamental, pero es cierto que el efecto comunicador de ese acto, si no tenía repercusión mediática por sí mismo, se circunscribía a la zona de realización del mismo, y podía llegar a tener trascendencia nacional si al acto asistían determinadas personalidades o era una presentación de cierta entidad. Se enviaban notas de prensa, se creaban dossieres preparados al efecto que se entregaban en la entrada del acto a los medios de comunicación que

[1] *Streaming*: es la distribución de multimedia a través de una red de computadoras de manera que el usuario consume el producto al mismo tiempo que se descarga. El término se aplica habitualmente a la difusión de audio o vídeo. Se requiere una conexión por lo menos de igual ancho de banda que la tasa de transmisión del servicio.

acudían. Para el resto, cuando comenzó a popularizarse el correo electrónico, se les enviaba una nota posterior con la foto del acto "oficial" y se esperaba a que se publicara la información. Además, era habitual que el mensaje que se quería transmitir se quedaba entre los asistentes y en determinados medios de comunicación.

En la actualidad, en los eventos 2.0 la repercusión mediática es ilimitada. En primer lugar, la información del acto que se quiere transmitir se puede dejar alojada en nuestra web. Se puede mover por las redes sociales que actúan de catalizador de la información emitida que se puede transmitir viralmente a miles de personas en cualquier lugar del mundo. Todo esto proporciona una libertad de acceso a miles de clientes potenciales, seleccionando muy bien la información que se quiere transferir.

A pesar de todo, hay que establecer una estrategia de comunicación para promocionar y divulgar el evento 2.0 a través de varios mecanismos:

- Hay que disponer de una estrategia de presencia en la red, estableciendo un profesional que gestione la comunicación del evento. La imagen de marca que transmitimos es un punto fundamental para el éxito final del mismo.

- Promoción y comunicación gestionada por profesionales. El apoyo de una empresa especializada en redes supone inyectar mayor relevancia al evento y mejorar la comunicación al contar con personal especializado y formado.

- Generar anticipación: es imprescindible gestionar bien las redes sociales para permitir crear foros de discusión, debate, preguntas… antes incluso de la celebración del acto, por lo que se puede incluso anticipar a las necesidades de los usuarios. Ellos mismos son los que a través de preguntas con formulario, entradas en blogs o respuestas tasadas, generan debate e ideas para planificar un futuro evento. Eso ayuda a lograr gestionar bien el acto y unir, como establece Campos (2008, p. 70):

  Elementos técnicos y tecnológicos que dan mayor esplendor al evento cuando se combinan a la perfección con sus objetivos y contenidos. Nuevas tecnologías que permiten realizar puestas en escena hasta ahora impensables y que pueden ser unos perfectos aliados. Sin embargo estos nuevos técnicos y tecnológicos obligan a los responsables de protocolo a realizar un esfuerzo en la previsión de necesidades.

A la hora de generar anticipación y como recurso 2.0 se pueden utilizar herramientas como *Ning*, para crear una red social relacionada con el evento, u otras como *Meet up*, para generar debates sobre el mismo. Además las redes sociales genéricas como *Facebook* son un escaparate ideal para crear un evento y difundirlo por otra red social, como *Twitter*. A la vez, estos eventos que se organicen en una sede, con presentación de marca, etc., también pueden difundirse a través de las redes sociales "profesionales" como *Linkedin* o *Xing*. De allí que se genere, ya antes de realizar el evento, unas expectativas diferentes y cada vez mayores, pues la sinergia entre redes sociales al principio y la efectividad de un acto bien ejecutado por otro, harán que lo creado sea un éxito.

- Tiempo real: estos eventos 2.0 tienen la particularidad de ser presentados en tiempo real, y si en alguna ocasión no tenemos la imagen al instante, podemos estar informados permanentemente a través de la interacción de los asistentes por medio de la creación de un *hashtag* específico creado para el evento. Así todos los interesados saben lo que ocurre en el instante de producirse.

3.6.2. Herramientas utilizadas en los eventos 2.0

Tanto antes como después del evento se necesita un impulso de relevancia para el mismo y que suponga viralidad. Por ello, es necesaria una buena estrategia de comunicación y una puesta en escena del acto espectacular, puesto que las redes pueden valorar tanto lo bueno como lo malo del evento en cuestión. El protocolo por tanto se servirá de estas y otras herramientas para incrementar más el éxito del evento organizado. Aquí podemos hablar del concepto de transversalidad que utiliza Fuente (2007, p. 17-18) en donde explica con correcto criterio que un profesional del protocolo ha de tener en cuenta la unión de muchas áreas de conocimiento, para lograr así un gran acto:

> *Aparece en los tiempos que corren el ya denominado protocolo integral o transversal, que precisa contemplar, además de las técnicas tradicionales y las normativas, otras áreas de conocimiento como la comunicación, las relaciones públicas, el marketing, la publicidad (…) y así podríamos seguir con una larga lista de cuestiones que afectan a la gestión de eventos.*

Se pueden aprovechar por supuesto la red de contactos ya realizados que tenga esa empresa y así difundir el mismo. Si no es así, se deberá externalizar la promoción a

una empresa especializada en lo que se denomina *Social Media*, que supondrá un impulso vital para la comunicación del mismo. Aquí hemos de añadir que ya los profesionales de la comunicación, los periodistas, han tenido también que "reinventarse" y empezar a utilizar las redes sociales, como parte básica en su lista de habilidades profesionales y técnicas. La organización de un acto para los profesionales del protocolo no será la misma si no se tiene en cuenta un profesional en el gabinete de comunicación que controle las redes sociales y las gestione correctamente. Una vez más el círculo se cierra a través de la gestión integral del acto y medición de rentabilidad. Cuanto mejor gestionado esté un acto por profesionales de protocolo y exijan formación al personal que forme su equipo, mejores resultados obtendrá en un acto y por tanto, más rentable será.

Por ello, es necesario tener un especialista en redes sociales (*Community Manager*) para que gestione todos los materiales, preguntas y comentarios que se difundan en la red en cualquier momento. Ese especialista en redes debería ser un buen comunicador, pues la estrategia comercial no se lleva a cabo de la misma manera por un programador que gestione redes que por un periodista que gestione redes. Como apunta Martínez (2012), "Comunicación interna es aquella que se da en su propio perfil o página de marca dentro de la red social, donde se congregan voluntaria y activamente todos sus seguidores, y en donde el anunciante tiene un control total de los contenidos publicados". Por ello, esa conexión con las tecnologías es imprescindible, máxime cuando el periodista siempre le dará un mejor toque informativo, de precisión y de actualidad, capaz de generar contenido, más válido que otra persona. El lado comunicativo de un evento ha de estar ligado a la parte noticiable del acto, de allí la necesidad de gestionar bien las redes a través del perfil adecuado.

Para valorar la magnitud y la importancia de los eventos 2.0 y la valoración que de ellos da la empresa española, como afirma The Cocktail Analysis & Arena (2014), podemos decir que el 40% de los usuarios ha utilizado alguna vez *Facebook* para buscar información de una marca. Además, el 16% de los usuarios de *Facebook* conecta con nuevos usuarios a través de la interacción con las marcas, el 51% en el caso de los usuarios de *Twitter*. El 48% de los usuarios españoles de *Twitter* sigue perfiles de marca y el 52% de las empresas afirman que las herramientas colaborativas y redes sociales con "críticas" para el futuro éxito de la empresa, según datos de 2014.

El principal motivo de pertenecer a una comunidad es acceder a información más completa de la misma y de otras. La herramienta principal para comunicar y transmitir

en los eventos 2.0 es tener un *Community Manager* (CM), que es el gestor o moderador de las comunidades *on line*. Como se ha dicho anteriormente el CM debe ser la voz de la empresa de cara al exterior, la voz del cliente puertas adentro, según establece Connie Bensen en su blog.

Según AERCO (2009), la Asociación española de responsables de comunidad y profesionales *social media*, el CM es:

> *aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos.*

Para un CM lo principal es mantener un lenguaje claro con el público de redes, además de tener una relación estrecha con el responsable de protocolo del acto, que al fin y al cabo es el gestor del evento. Por tanto, dentro de esa gestión se incluye también la gestión de las redes como forma de englobar todas las disciplinas o materias en una sola para integrar todo el conocimiento en la puesta en marcha de un evento. Esto es un punto favorable a la hora de organizarlo, pues la audiencia de redes considera al CM como un igual, más fácil de socializar. Además, fomenta el que se pueda llevar un tono de conversación más informal y distendida. Por otro lado, como solo se puede interactuar a través de una pantalla, la idea de colaboración en el acto es relativa por parte de los internautas.

El CM da un nivel alto de transparencia a la empresa, al identificarse claramente con él, a la vez que es un puesto muy versátil pues un equipo de personas se puede cambiar, y debe permanecer la esencia de marca de la empresa, independientemente de quién lo gestione. La parte más importante a tener en cuenta es el error en algún comentario, que no tenga nada que ver con el nuestro evento y filosofía de marca, pues será percibido como un error corporativo y no como un error personal.

Una vez proyectado el evento, lo más útil para generar opinión y contenidos entre las personas que no han asistido al evento seria poder retransmitirlo vía *streaming*. La tecnología *streaming* permite la transmisión de contenido multimedia (video o audio) a través de internet de tal forma que es posible visualizarlo u oírlo al mismo tiempo que se realiza la descarga. Sin esta tecnología, para poder mostrar un contenido multimedia en internet, es necesario descargar el archivo completo en la memoria del

ordenador, ejecutarlo y, finalmente, reproducir el contenido del archivo utilizando el programa apropiado. El *streaming*, por tanto, permite que esta tarea se realice mientras se descarga el archivo a nuestro ordenador, dando la sensación de que no hay descarga. En realidad, esta tecnología se puede utilizar tanto para un contenido multimedia en diferido (que fue grabado anteriormente) como en directo. A esta última opción le llamamos *live streaming*. Lo básico es tener buena cobertura de internet para dar soporte de salida a la señal. Desde la organización de eventos, y dependiendo de los objetivos que se quieran conseguir, ésta es un opción interesante para estudiar la repercusión del mismo.

Este tipo de tecnologías son caras en el mercado, respecto a los costes en dos sentidos:

- Costes de infraestructura. Para poder realizar una retransmisión de video en internet en directo necesitaremos un servidor que nos ofrezca estos servicios. Además, la retransmisión de video requiere de un equipo de grabación (al menos una videocámara y un micrófono).

- Costes de recursos humanos. Para poder realizar el *live streaming* necesitaremos al menos una persona que se encargue de la cámara y otra de gestionar la retransmisión a través del ordenador, por lo que lo recomendable dos personas como mínimo en eventos pequeños.

El objetivo principal, por tanto, es retransmitir de forma asequible video en directo a través de internet. Para ello, tenemos dos opciones:

- Por un lado, algunos proyectos de *streaming* están surgiendo desde los movimientos sociales y diversos colectivos. Villarreal (2013) realiza un estudio pormenorizado de herramientas en las que se nombre por ejemplo el proyecto del colectivo *Neokinok* que ofrece cobertura *live streaming* a varios proyectos sociales utilizando su propia tecnología web. Otro proyecto interesante es *Generatech*, un proyecto del Departamento de Psicología Social de la UAB creado como punto de encuentro en la red para la difusión de noticias y contenidos audiovisuales sobre el uso de las tecnologías. Mantienen un sistema de video de código abierto basado en el nuevo lenguaje HTML5, que probablemente será el futuro del video en internet.

- Otra forma de tener otro público objetivo que pueda ver nuestro producto a través de las redes es el canal *YouTube*. Al terminar el acto lo necesario es

editar un video de imagen y relativamente corto de tiempo, como herramienta de visibilidad de la marca, que siempre queda en la red y perdura en el tiempo.

3.6.3. Redes sociales en los eventos 2.0

Una vez organizado el evento real, debemos determinar los detalles del evento virtual, mediante la creación de un blog, que recoja información también en la página web con datos básicos como la descripción, título, fechas clave y detalles que consideremos interesante para conocimiento general.

Según expresa Castelló (2011), los aspectos clave son:

- Blogs: *Blogger* y *Wordpress*
- Canal RSS (*Feedburner* o similar)
- Noticias relacionadas con la temática del evento para iniciar el debate
- *Google Analytics*
- *Social plugings* e integración entre plataformas (*Twitterfeed,* etc.)

Es conocida la ayuda que presta cada una de estas herramientas, siendo las más comunes *Blogger* y *Wordpress*.

- Los blogs

Permiten integrar plataformas para que todos los interesados interactúen, fortalecen la colaboración y permiten interactuar con la información. Permiten comentar un evento y hacer un recorrido pormenorizado de lo que ha sido. Aunque hay que tener muchos seguidores para que sea una herramienta digna de tener en cuenta para gestionar un evento 2.0. Es cierto que a través de otras herramientas, muchas de ellas gratuitas, como en su momento era *FeedBurner*, se puede enviar las entradas a un evento a través de las redes sociales,

En relación con el *Wordpress*, es un sistema de gestión de contenido o CMS (por sus siglas en inglés, *Content Management System*) enfocado a la creación de blogs (sitios web periódicamente actualizados). *WordPress* fue creado a partir del desaparecido *b2/cafelog* y se ha convertido junto a *Movable Type* en el *CMS* más popular de la blogosfera y en el más popular con respecto a cualquier otro *CMS* de aplicación

general. Las causas de su enorme crecimiento son, entre otras, su licencia, su facilidad de uso y sus características como gestor de contenidos.

Otro motivo a considerar sobre su éxito y extensión es la enorme comunidad de desarrolladores y diseñadores, encargados de desarrollarlo en general o crear complementos y temas para la comunidad. *WordPress* nació del deseo de construir un sistema de publicación personal, elegante y con una buena arquitectura y pone especial atención a la estética, estándares web y usabilidad.

- Canal RSS

Este Canal RSS, son las siglas de *Really Simple Syndication*, un formato XML para sindicar o compartir contenido en la web. Se utiliza para difundir información actualizada frecuentemente a usuarios que se han suscrito a la fuente de contenidos. El formato permite distribuir contenidos sin necesidad de un navegador, utilizando un software diseñado para leer estos contenidos RSS. A pesar de eso, es posible utilizar el mismo navegador para ver los contenidos RSS. Las últimas versiones de los principales navegadores permiten leer los RSS sin necesidad de software adicional. RSS es parte de la familia de los formatos XML, desarrollado específicamente para todo tipo de sitios que se actualicen con frecuencia y por medio del cual se puede compartir la información y usarla en otros sitios web o programas. A esto se le conoce como redifusión web o sindicación web (una traducción incorrecta, pero de uso muy común).

Herramientas como *FeedBurner* permiten gestionar los suscriptores por *E-Mail*. Lanzada en 2004, se trata de un proveedor de gestión de fuentes web gratuito que proporciona herramientas de gestión RSS a *blogger*, *podcasters* y otros publicadores de contenido basados en web. Los servicios incluyen el análisis del tráfico y un sistema opcional de publicidad, herramientas que la han convertido en una utilidad prácticamente imprescindible para gestionar nuestros *feeds*, RSS y suscripciones por correo electrónico. Por ello, hace ciertamente más fácil el envío de datos para acudir a un evento con solo gestionar bien el sistema.

Además, existen noticias relacionadas con la temática del evento que pueden difundirse en redes sociales para iniciar el debate y se puede además utilizar herramientas como *Google Analytics*, entrelazar *Social plugins* e integrar entre plataformas (*Twitterfeed*, etc.).

- *Google Analytics*

Se trata de un servicio gratuito de estadísticas de sitios web. Ofrece información agrupada según los intereses de tres tipos distintos de personas involucradas en el funcionamiento de una página: ejecutivos, técnicos de marketing y *webmasters*. Se pueden obtener informes como el seguimiento de usuarios exclusivos, el rendimiento del segmento de usuarios, los resultados de la campaña de marketing, el marketing de motores de búsqueda, las pruebas de versión de anuncios, el rendimiento del contenido, el análisis de navegación, los objetivos y proceso de redireccionamiento o los parámetros de diseño web. Es una de las herramientas que suscitan interés para una valoración posterior del evento en clave estadística que puede ser determinante para conocer perfiles y tipos de público interesados en nuestro acto.

- Integración de plataformas o *social plugins*.

En los *social plugins* se incluyen las recomendaciones y la fuente de actividades permite a los desarrolladores proporcionar experiencias sociales a sus usuarios con sólo unas pocas líneas de programación. Todos los *plugins* sociales son extensiones de *Facebook* y se han diseñado específicamente para que nadie comparta los datos de usuario con los sitios en los que aparecen.

Como extensiones de *Facebook* vamos a explicar la cantidad de herramientas posibles para utilizar en un evento. De hecho hay tantas y con tantas posibilidades cada una de ellas, que nos vamos a centrar en describir alguna concreta.

- *Facebook*

Aparte de ser la red por antonomasia, hay una serie de aplicaciones para la página que ayudan a gestionar muy bien un evento. Realmente en *Facebook* podemos crear nuestro propio evento, que ya de por sí supone dar a conocer un acto por medios virtuales, y a la vez personalizándolo en las personas que lo vean.

Una de las campañas más exitosas en *Facebook* fue la de *Burger King* (2009), cuando se le ocurrió regalar un *Whopper* a cada fan que dejase a diez de sus amigos en *Facebook*. Consiguieron 250.000 amigos.

Lo cierto es que al crear un evento en *Facebook* se deben valorar ciertos aspectos para gestionarlo bien, tal y como sigue comentando Castelló (2011):

  - Si el evento será público o privado

  - Si debemos publicar noticias del evento y retransmitirlo mientras se desarrolla

- Si establecemos entrevistas con los ponentes
- Si añadimos contenidos exclusivos de noticias, fotos…
- A través de este medio o incluso otros podemos preguntar a los futuros asistentes sobre los gustos o temática a desarrollar dentro de nuestro evento
- Realizar valoraciones sobre el acto

Desde el *Pagemodo*, en el que se personaliza el diseño de la página, ya que *PageModo* ofrece a los usuarios de *Facebook* de una manera fácil y atractiva de construir un perfil profesional. La aplicación fue creada para ayudar a las empresas y profesionales que no tenían las habilidades de diseño necesarias para crear un perfil de *Facebook* llamativo que estarían orgullosos de compartir con sus colegas y clientes. *PageModo* ofrece un servicio útil que ofrece a los usuarios todas las herramientas que necesitan para crear una página encajando página de perfil. *PageModo* ayuda a los usuarios a hacer precisamente eso sin tener que gastar una gran cantidad de dinero en un diseñador profesional. Sirve de herramienta útil a las empresas a la hora de crear una página web para un evento sin que suponga gran cantidad de dinero ni tener que reorganizar el equipo de trabajo para ejecutar el diseño web.

Una herramienta que se gestiona muy fácilmente y está siendo usada desde hace algunos años es *Flickr*. La galería de imágenes es la posibilidad perfecta para dar a conocer todas las fotos del evento y colgarlas para acceso de los usuarios, tanto de los participantes en el evento como de los que no lo hicieron. Incluso en la actualidad hay instituciones públicas que utilizan este formato. El Departamento de Comunicación del Gobierno de Aragón y de otros muchos así lo están haciendo desde hace unos años. En tiempo real el periodista que acompaña al acto a la autoridad escribe la nota de prensa, y a la vez un fotógrafo sube la foto a *Flickr* para poder ver todo el acto completo en la galería de imágenes. Existe además *Placewidget*, perfil de *Foursquare*, herramienta creada hace un tiempo para que quienes tienen un bar, un restaurante o cualquier local comercial puedan agregarlo en su sitio web. Este formato tiene un gran potencial para los negocios que quieran premiar de alguna forma a sus clientes frecuentes (*MayorShip*: quiénes más han estado en un lugar) y además de hacerle ofertas especiales o regalarle cosas ahora pueden mostrarlo en sus sitios dándole aún más importancia. Es el poder descubrir nuevos lugares de nuestra propia ciudad,

gracias a los “amigos” que nos van diciendo dónde están, agregando un par de *tips* a tener en cuenta para cuando nosotros también pasemos por ahí.

Esto llevado al lado comercial es sumamente atractivo para cualquier negocio pues permite justamente agregar nuestro negocio, anunciando la persona que más lo visita, las recomendaciones de los visitantes, las personas que recientemente hicieron *check-in* y por supuesto, la dirección y ubicación exacta del lugar. Allí se pueden anunciar los eventos que realizamos y serán los propios visitantes los que valoren. Supone una nueva herramienta para validar lugares de celebración de eventos.

Además, podemos hablar de *Pagebuilder welcome tab* o personalización de la página de bienvenida, con esta aplicación se puede crear una pestaña personalizada de bienvenida sin tener conocimientos de HTML. Esta herramienta puede ser una ayuda para facilitar una buena imagen de nuestro evento, si necesitamos crear una “cabecera” para publicitar el evento.

3.6.4. Otras experiencias

Uno de los aspectos más innovadores en nuevas tecnologías aplicadas a eventos dentro de las redes sociales es el sistema *Pictures Experience*. Los beneficios de viralidad para poder llegar a un gran número de personas son inmensos, como veremos a continuación. Pero quizá lo más importante es que la información la genera el propio cliente y también la controla él. No hay intermediarios, ya que directamente se cuelga la foto en la nube con una pantalla creada exclusivamente para el evento, de la que sólo te puedes descargar la foto que tú te has hecho, acompañada del código de tarjeta controlada, y automáticamente, en caso de necesidad, se redirecciona a la página web del cliente, por lo que el número de entradas es altísimo.

Pictures Experience funciona del siguiente modo. Los fotógrafos escanean una tarjeta logotizada con la marca de su cliente con un código de barras personal, toman la foto y le dan la tarjeta al invitado al evento. En dicha tarjeta aparecerá la dirección web y código *BIDI* de la cual se podrá descargar la foto. Este proceso es automático, pues en el momento que te haces la foto te dan la tarjeta con un código. Dura un par de segundos.

El mismo fotógrafo, por si hubiese dudas, le explicará a cada persona qué tiene que hacer para conseguir y utilizar su foto. Después del evento los participantes pueden conseguir sus fotos de forma fácil. Simplemente tienen que acceder a la web que aparece en su tarjeta, creada y personalizada exclusivamente para esta acción. Una

vez introducidos algunos datos personales, por seguridad del propio dueño de la foto, rellenan un breve cuestionario sobre preguntas relacionadas con el evento y que el organizador ha decidido con anterioridad para disponer de *feedback* sobre la acción. Una vez la encuesta esté completada ya se puede acceder.

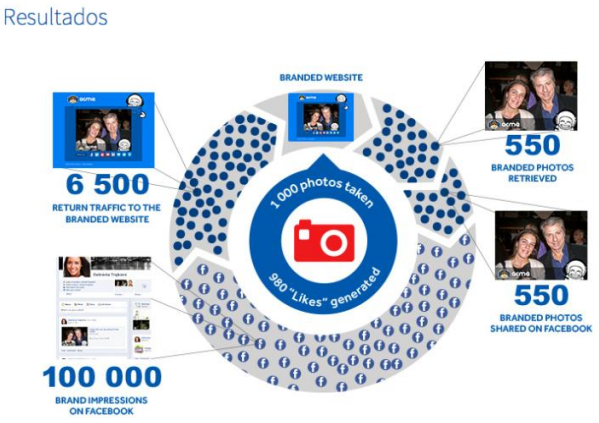
La base de datos generada es propiedad del cliente. Este proceso es idéntico al que se hace en el acceso a cualquier información web:

- Imagen de marca. La foto aparece en una web con el diseño personalizado de la marca o evento. Se puede aprovechar que la web se personaliza con los requerimientos del propio cliente. Además, las personas que acceden a sus fotos las pueden guardar o compartir con sus amigos y familiares a través de correo electrónico o redes sociales. Lo más importante es que la foto siempre estará logotizada con el diseño de la marca de la empresa, de esta forma la marca del cliente viaja allá donde vaya la foto.

- Compartir la foto en las redes sociales. El proceso para acceder a las fotos es entretenido y no supone ningún esfuerzo. Además, hace que los participantes dejen información valiosa en su relación con la marca o evento y que compartan la foto con familiares y amigos. Esto le permite al cliente obtener una mayor exposición pública.

Todas las fotos están enlazadas con la página web de la marca o evento protagonista generando de esta forma aún más tráfico de visitas a la misma. Como ejemplo, se visualiza un extracto del resultado de retorno del tráfico:

Imagen 3: *Pictures Experience*



Fuente: *Pictures Experience*

El retorno de unas 1.000 tarjetas se estima que debe generar 5.200 visitas a la página web de los medios sociales y 64.000 impresiones de la marca en *Facebook*.

Ventajas del producto:

- Tarjetas brandeadas con la imagen del cliente, refuerzo de marca y soporte publicitario que puede ser usado como promoción
- En tiempo real se suben la fotos para que los clientes se las descarguen y sus amigos lo vean en sus redes sociales y se hable de nuestro evento
- Aumento de visitas tanto a los perfiles en redes sociales como a la página web
- Generación de una base de datos cualificada y actualizada de usuarios; es fundamental rellenar un pequeño cuestionario para acceder a las fotos, con el documento legal que lo habilita. En términos de pérdida de tiempo no es verdaderamente cuantificable.
- Refuerzo de la imagen al estar todas las fotos logotizadas.
- Ahorro de costes en la impresión / tarjetas (modelo de negocio compartido).

En realidad, vemos que esta herramienta es una de las actuaciones que se podrían idear en los eventos 2.0, ya que generan viralidad de contenidos sobre lo que está ocurriendo en el acto organizado y además genera todos los comentarios necesarios para que nuestra marca esté presente en la red. Así pues, es otro de los soportes tecnológicos que ayudan al desarrollo de nuestro evento.

Existen diferentes herramientas para poder crear, participar, compartir y lo más básico e importante: gestionar correctamente un evento. Se trata de formas muy útiles que dan a conocer nuestro acto, a cualquier día, en cualquier momento y en no importa qué parte del mundo. Por ello la adaptación tecnológica del protocolo es fundamental para lograr un todo completo que comunique. Nosotros, como técnicos de protocolo, somos los responsables de unir esa adaptación tecnológica con lo emocional en los eventos.

En todos los eventos el tipo de público al que va dirigido el mismo es fundamental, por lo que en los eventos tecnológicos adquiere especial relevancia su conocimiento. Uno de los grandes retos es apelar a los diferentes grupos de edad y las diferentes formas que tienen de aprender, para ser vistos como algo novedoso, pero no como algo

imposible de alcanzar ni de comprender. De allí que el gestor de eventos sepa orientar su conocimiento dentro de los límites que dicta su razón. Por supuesto no será lo mismo organizar un evento 2.0 para público infantil (acostumbrado como está a convivir con las nuevas tecnologías) que a un público con una media de edad de 55 años o más (conviviendo con el sector analógico todavía y dado que no hay un porcentaje elevado de interacción con el concepto de era digital para eventos).

Es importante que los nuevos cambios en tecnología sean integrados dentro del programa del acto. Se trata de una pequeña aproximación que permitirá dar acceso a toda la información, gestionar mejor los perfiles y ser conscientes de la necesidad de una buena producción para ser capaz de generar un buen acto. De hecho, y debido a la crisis global por la que atravesamos, los eventos tienen un precio elevado. Y la asistencia al mismo, en caso de ser empresa o particular que acude a formarse, mucho más. Las empresas han recortado en presupuesto para esto y se abre un abanico de posibilidades amplio a la hora de gestionar bien tu evento y realizar propuestas “absorbibles” por la mayoría. Una persona que antes acudía a todas las convenciones y actos, en la actualidad ha de pensar en forma global a cuál asistir. Por ello, los profesionales de protocolo han de hacer tan atractiva la propuesta que sea capaz de atraer a todo tipo de público.

Es cierto que los eventos *face to face* son por supuesto el punto de referencia para crear. Pero en el caso de imposibilidad operativa o financiera, hay que desarrollar herramientas que ayuden a organizar mejor.

No se pretende a través de estas líneas hacer un estudio pormenorizado de las herramientas utilizadas en los eventos 2.0, pero sí quizás tratamos de valorar la importancia que a nivel mediático tiene la organización del mismo. Los organizadores de eventos tienen un reto: hacer convivir el 2.0 con la estética de lo clásico. Ése es el reto. Gestionar mejor para lograr nuevos eventos 2.0.

CAPÍTULO 4. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. El modelo Canvas

4.1.1. Metodología Canvas

4.1.2. Herramienta de decisión estratégica

4.2. El ROI y sus métodos de medición

4.2.1. Teoría de Phillips

4.2.2. Método Hamso

4.3. El método Canvas aplicado a los eventos. Elementos comunes

4.3.1. La propuesta de valor

4.3.2. La relación con los clientes

4.3.3. La distribución de la información

4.3.4. Segmentos de clientes

4.3.5. Fuentes de ingresos

4.3.6. Recursos clave

4.3.7. Actividades clave

4.3.8. Recursos clave

4.3.9. Estructura de costes

4.1. El modelo Canvas

Al hablar de gestión empresarial es necesario hablar del Método Canvas. Uno de los objetivos fundamentales cuando se desarrolla un negocio es agregar valor a nuestra idea empresarial. Desde 2008, el modelo Canvas propone una metodología sencilla para que nuestro negocio tenga éxito.

El Método Canvas busca con un modelo integral analizar la empresa como un todo y que sirva como base para desarrollar diferentes modelos de negocios. Se ha convertido en una herramienta de Innovación Estratégica. Creado por Osterwalder (Osterwalder & Pigneur, 2011), se trata de una herramienta simple, práctica y aplicable a la estrategia, el emprendimiento y la innovación. La palabra “Canvas” significa lienzo en inglés, de allí que se pueda escenificar el análisis de una empresa en un solo lienzo, en un solo papel.

Como comenta el propio Osterwalder & Pigneur (2011, p. 14), un modelo de negocio fundamentado en la innovación se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente. Este modelo consta de nueve apartados que se pueden resumir en cuatro pasos:

- Conocer al cliente.
- Identificar qué problemas o necesidades tiene
- Definir una solución
- Y saber cuánto estaría dispuesto a pagar por ello.

En realidad el modelo Canvas tiene varias aportaciones muy importantes, como son:

- Modificar el antiguo Plan de Negocio en un recuadro dividido en nueve celdas que se deben rellenar.
- Facilitar que la información se pueda cambiar rápida y fácilmente para adaptarse a los continuos cambios del mercado.
- Permitir estar en contacto continuo con el cliente para conocer su opinión sobre el producto o servicio.

- Confirmar y asegurar cubrir todos los aspectos importantes de una organización.
- Posibilitar reacciones dentro de las empresas y por tanto su cambio y transformación.
- Aplicarse directamente.

Cuando un emprendedor se plantea por primera vez una idea de negocio, no resulta fácil trasladar inicialmente el proyecto que emerge en su cabeza a una realidad tangible, que pueda ser rentable a corto o medio plazo. Desde hace años, las diferentes escuelas de negocio enseñan estrategias que puedan asegurar que las iniciativas empresariales lleguen a ser un éxito. Este cometido choca en ocasiones con la realidad. Y es que los diferentes modelos de negocio existentes no siempre representan las soluciones perfectas para una propuesta empresarial.

La metodología desarrollada por Osterwalder & Pigneur (2011) se ha consolidado como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio. Este objetivo, que debería ser el *leit motiv* de cualquier emprendedor, no es una tarea sencilla. Sin embargo, el modelo Canvas es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo, y cualquier actividad institucional. En realidad se trata de un método muy sencillo, que es lo que ha sido la clave de su éxito. Esta herramienta es muy útil ya que utiliza el tema de Innovación Estratégica que permite no sólo crear productos o servicios innovadores sino el empleo del modelo de negocio como clave para permanecer en el mercado.

Escudero (2011) admite que hasta hace unos años, era imprescindible un plan de negocio con una gran cantidad de páginas para analizar si un negocio era viable, innovador y tenía público objetivo. Ahora además debemos analizar el modelo de negocio, que se ha convertido en una obligación, pues definir el modelo de negocio es saber cuál es el ADN de la empresa, cómo está hecho, cómo se puede modificar, cómo pulir o cambiar.

Supone una herramienta previa al plan de negocio que permite definir con claridad qué se ofrece al mercado, cómo se va a hacer, a quién se le va a vender, cómo se va a vender y de qué forma se van a generar ingresos.

Es necesario definir el modelo, pues ayudará a saber "qué es lo que va a pasar y quién va a pagar qué, cuándo y por qué. Cuanto más sencillo sea el modelo de negocio, mejor funciona. Cuanto más complejo, más difícil será de implementar", señala Carpintier (2013, p. 1), fundador de *Digital Assets Deployment* (DaD).

Una definición admitida es según señala Megías (2011, p. 1), experto en estrategia y modelos de negocio, "cómo una empresa crea, desarrolla y captura valor. Pero esto es muy etéreo. Al final, el modelo de negocio es una visión, un conjunto de todo lo que es tu negocio".

Para Riera (2014, p. 1), el modelo de negocio es como los pilares del futuro negocio:

> *Son los cimientos. Si vas a construir un edificio, que sería tu negocio, estás definiendo dónde van las columnas. Por eso el modelo de negocio es muy importante pensarlo antes de lanzar una idea al mercado, incluso antes del plan negocio. Muchos emprendedores empiezan con el business plan sin haber pensado bien su modelo. Es como construir una casa y empezar metiendo los muebles y luego te replanteas los espacios. Y te encuentras con un problema: 'Perdón, me he equivocado. Voy a mover un par de columnas para que me encajen los muebles'. Volver atrás suele ser muy costoso y difícil y se suele entrar en etapas de confusión y colapso. En realidad, el modelo de negocio se suele asociar a la forma de ganancia, de ganar dinero, pero también supone algo más como saber quiénes son tus clientes, cómo vas a llegar a ellos, qué cosas tienes que hacer para entregarles tu propuesta de valor, qué es lo que te hace único, qué estructura de costes tienes, etc.; es como una visión de 360 del negocio.*

Ganar dinero, generar ingresos, sería la consecuencia del proceso. Para que eso suceda es necesario definir y encajar toda una serie de piezas. En estas líneas se procede a explicar un modelo de negocio basado en la innovación y en la creatividad, que es absolutamente necesario para lograr entender la perspectiva Canvas desde el punto de vista de los eventos. Un evento ha de satisfacer y cumplir todos los puntos del "lienzo" y debe estar realizado por un gestor, en este caso, un gestor de eventos. En primer lugar, se explica el modelo Canvas inicial para, después, pasar a explicar cómo se ha realizado la aplicación de ese modelo al ámbito de los eventos.

Para mejorar una empresa es necesario trabajar con visión de futuro, ser ambicioso en el buen sentido, porque permitirá ver un negocio con la perspectiva de futuro. Este

modelo de negocio ha de ser diseñado no solo para las *start ups* (empresas emergentes apoyadas en la tecnología), término actual que ha emergido con fuerza en la sociedad tecnológica, o para los negocios de emprendedores que nacen sino también para las empresas consolidadas que buscan que su modelo no se agote.

Así, para validar todas las hipótesis sobre las que se construye el modelo de negocio, lo mejor es estar en el mercado, es decir, hablar con clientes para saber qué opinan, con expertos en el mercado en el que se va a operar, etc.

Para Megías (2011, p. 3), que defiende la idea de ejecutar lo antes posible el modelo de negocio para saber si funciona,

> *el emprendedor debe diseñar su producto mínimo viable para enseñar a los clientes y que le den feedback. Y la palabra clave es cliente, porque está muy bien que pienses o pronostiques que le va a gustar tu producto, pero la realidad es que quien tiene que decir bien o mal es tu cliente.*

Como explica Osterwalder & Pigneur (2011, p. 16),

> *la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.*

Existe una propuesta de valor, que es lo que hace diferente una empresa de otra en el mercado, cuyo análisis se coloca en el centro del lienzo. Esa propuesta de valor se debe trasladar a una serie de clientes (casillas ubicadas a la derecha del lienzo), con los que se deben establecer una serie de relaciones. Esa propuesta de valor ha de trasladarse a los clientes a través de unos canales, todo ello como un instrumento hacia el exterior de la empresa. Hacia dentro (en la parte izquierda del lienzo), existe la parte de actividades y recursos clave, es decir, lo que obligatoriamente se debe estudiar en el negocio, lo que es crítico dentro del modelo de negocio, y los socios clave con los que se va a trabajar. Además, en el mismo perfil de importancia, se valoran, la estructura de costes y las líneas de ingresos del negocio.

Entre los emprendedores, cada día, hay un mayor interés por establecer acuerdos de colaboración con terceros para compartir experiencias, costes y recursos (socios estratégicos, socios industriales, socios inversores, economías de escala, etc.) que les permitan diseñar, desarrollar y gestionar sus proyectos de negocio. Este es un aspecto

que cada día se está potenciando más. Es lo que se conoce como innovación abierta, según Megías (2011, p. 4), ya que “un emprendedor tiene que trabajar (…) con más gente y con más emprendedores”.

Un ejemplo de trabajo colaborativo es el propio libro Generación de modelos de negocio, de Osterwalder & Pigneur (2011), que para su elaboración contó con la participación de casi 490 colaboradores de 45 países.

4.1.1. Metodología Canvas

Uno de los puntos más importantes de la idea de Osterwalder & Pigneur (2011) fue la simplificación de la metodología. Aunque inicialmente su propuesta fue publicada en su tesis doctoral sobre ontología de los modelos de negocio, en 2004, cuando apareció oficialmente el libro acerca del modelo Canvas se observó que era realmente sencillo implementar los nueve pasos de su propuesta:

> 1. Definir bien la propuesta de valor, en otras palabras, saber por qué somos innovadores y qué nos diferencia de nuestra competencia y nos acerca a potenciales clientes. El objetivo es de definir el valor creado para cada segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Aquí es muy importante descubrir cómo queremos generar valor para nuestros clientes, con propuestas novedosas e innovadoras. Responde a la pregunta ¿el qué?
>
> 2. Relación con el cliente: establecer la relación que mantendremos con los clientes. Aquí se identifican qué recursos de tiempo y monetarios se utilizan para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un coste alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con la empresa. Se debería analizar aquí qué tipo de relación espera el cliente y qué relación se tiene ahora.
>
> No menos importante que el resto de elementos es el tipo de relaciones que se quiere establecer con cada uno de los segmentos de clientes. Las relaciones pueden ser, entre otras, personales (cara a cara, telefónicas, etc.), automatizadas (a través de tecnología como *E-Mail*, buzones...), a través de terceros (externalización de servicios), individuales (personalizadas), colectivas (a través de comunidades de usuarios). En realidad, la clave aquí es cómo se va a conectar la propuesta de valor con el cliente, que está relacionado con la

sensación que se quiere que produzca la marca en el cliente. En realidad supondría conocer la marca y valorar qué sensación se trasmite al cliente.

3. Delimitar los canales de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria que se seguirá para fortalecer nuestra marca e idea de negocio. Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y posventa. Para cada producto o servicio identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información la ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo. Se trataría de responder a preguntas sobre cómo entregar la propuesta de valor para los clientes y cómo se hace llegar los productos a ellos mismos.

Este elemento incluye tanto los canales que se van a utilizar para explicar a nuestros clientes cuál es la propuesta de valor como para ofrecérsela (venta y posventa). Como explica Osterwalder en el libro comentado anteriormente (2011, p. 25), pueden utilizar y combinar diferentes canales (directos e indirectos y propios y de socios). Así, un modelo podría elegir y/o combinar entre un equipo comercial propio, una tienda *on line*, una tienda física propia o de terceros, mayorista, etc.

> *Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.*

4. Segmentar los clientes para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de nuestro negocio. El objetivo es agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, uno se puede ocupar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo. Estos clientes resultan ser los más importantes dentro

del modelo, saber y conocer perfectamente nuestros clientes. En realidad respondería a la pregunta ¿Para quién?

La propuesta de valor es importante, pero no más que los clientes. Son el centro de cualquier modelo, porque sin clientes no hay negocio. Y esto que puede parecer algo básico, no se suele tener muy en cuenta. La causa suele ser que muchos proyectos nacen enfocados al producto y no al cliente. Cuando analicemos el modelo Canvas aplicado a los eventos en concreto, veremos que una parte fundamental del proceso de rentabilidad es la atención a los clientes. Si el cliente no confía en el profesional para el evento, la rentabilidad del mismo se verá mermada por la mala relación que habrá con el resto de variables.

Deberíamos analizar los riesgos que implica lo dicho anteriormente, pues se puede tener una idea de negocio muy buena, o al menos que le parezca al emprendedor, pero sin ningún interés comercial. Volvemos a tomar el pulso a la opinión de Riera (2014, p. 2) quien establece lo siguiente:

> *Suele pasar en proyectos lanzados por ingenieros muy orientados a cómo lo voy a hacer, qué funcionalidades ofreceré etc, proyectos muy enfocados a producto. Después se plantean buscar si alguien está dispuesto a pagar por su producto. La principal causa de fracaso en este sentido es aquella vinculada a ventas, pues estamos enamorados de nuestro invento, pero no hay nadie que quiera pagar por ello, porque no cubre ninguna necesidad ni soluciona ningún problema. Por eso, lo primero es encontrar un cliente y una propuesta de valor para ese cliente.*

Lo ideal es buscar un nicho, cuanto más pequeño y vertical, mejor, porque un nicho resuelve la necesidad de un grupo muy concreto, normalmente no muy bien atendido, con lo cual suele estar dispuesto a pagar por ello (Megías, 2011).

5. Fuentes de ingresos. Este paso tiene como objetivo identificar qué aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de qué grupos son más rentables y cuáles no. Determinar las fuentes económicas de nuestra idea de negocio es un aspecto fundamental si queremos tener éxito.

En realidad, supone explicar cuál es el valor que están dispuestos a pagar los clientes por los productos.

Es la consecuencia de lo demás, pero paradójicamente tiene que ser *a priori*, es decir, antes de empezar se debe conocer cuáles serán las fuentes de ingresos. Eso sí, no las definitivas, porque todo negocio evolucionará y su modelo, también. En realidad lo que ocurre en la mayoría de las ocasiones es que no hay proyectos que nazcan con tanta financiación que les permita empezar sin saber cómo ganar dinero. Por otro lado, los inversores no dan dinero sin tener definido un modelo y sin explicarles cómo se va a rentabilizar su dinero. Cualquier emprendedor tiene que conocer antes cómo se va a rentabilizar, aunque luego se vayan cambiando cosas a medida que vayan surgiendo nuevas opciones.

En relación con la generación de beneficios, Riera (2014, p. 2) habla de lo que se conoce como la mecánica de generación de beneficios:

> *Consiste en ver que tienes un motor que, al arrancarlo, no se cala. Se suele diseñar el modelo con todas sus piezas y poner el motor en marcha para estudiar su mecánica de generación de ingresos. Imagina que vendes 100 unidades de tu producto y ves qué cuesta cada producto de manera marginal, qué costes de estructura tienes detrás, etc., así como qué pérdidas iniciales tendrás, qué inversión inicial harás... En esta fase, debes hacer grandes números, cuantificar y ver que, además de que el motor no se cale, tienes capacidad de generar unos ingresos que son superiores a unos costes, unos márgenes y unos beneficios.*

En esa proporción, afirma el mismo autor, cuanto más vendas, más ingresos tendrás, y también más gastos, pero con un beneficio que podrás reinvertir. “Esta mecánica de relojero, en la que le das cuerda y observas cómo se mueve y ajustas y afinas algunas piezas, te permite incluso ver, por ejemplo, que tus costes de estructura son excesivos o saber cuánto tiempo tardarás en superar el punto muerto, obtener beneficios o cuántas unidades necesitarás para empezar a ser rentable” (Riera, 2014, p. 5).

6. Actividades clave. En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocio funcione. Utilizando la

propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta. Conocer las actividades clave que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas, es decir, qué actividades claves necesito desarrollar para generar valor en el producto o servicio.

Esta es una de las piezas más complicadas de definir dentro de un modelo de negocio porque de ella depende que se tenga claro y que se transmita al mercado qué es y qué se quiere ser al construir un negocio. Como explica Osterwalder & Pigneur (2011, p. 20), a modo de ejemplo:

> *la actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministros. A su vez, una de las actividades clave de la consultora McKinsey es la resolución de problemas. No todas las actividades son clave, pero la producción o el marketing sí lo son.*

7. Recursos clave. Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y relacionarse con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso. Así, se conocerán cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor. Identificar los activos y recursos clave que necesitaremos como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial. La pregunta que se debería hacer sería qué recursos claves son necesarios para generar valor en los productos.

Cómo se va a hacer la propuesta de valor y con qué medios se va a contar: humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.). Del estudio y análisis de este elemento depende, en gran parte, que el negocio llegue a ser viable, no tanto porque la propuesta de valor encaje en el mercado y haya clientes dispuestos a pagar por los productos y/o servicios sino más bien porque mayores o menores recursos requerirán de mayores o menores esfuerzos financieros, intelectuales, de acuerdos con terceros, etc. De ahí que sea muy importante definir y valorar si, por ejemplo, se va a necesitar

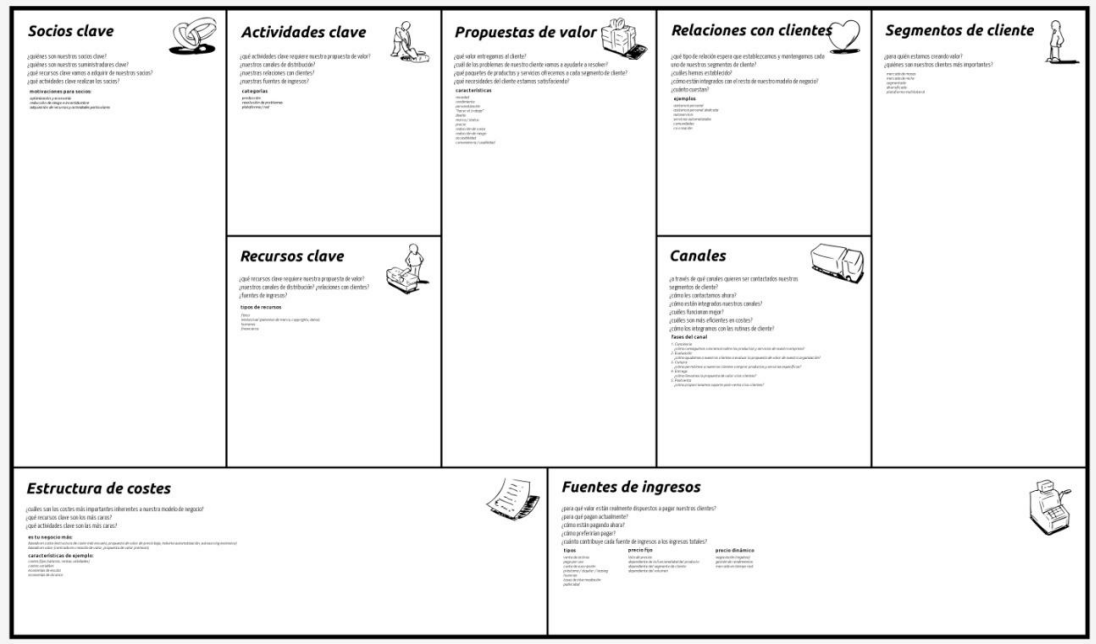
un equipo de ventas propio, externalizado; o si se va a llegar al cliente a través de una red de tiendas propias, franquicias u *on line*…

8. Alianzas, Asociaciones claves. Es fundamental realizar alianzas estratégicas entre empresas*, joint ventures*, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, socios y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. Hay que tener en cuenta los socios clave con los que establecer contactos y alianzas para el negocio. En otras palabras, definir las estrategias de *networking* con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes. Este bloque es muy importante ya que se debe definir cuáles serán los socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas entre otros.

9. Estructura de costos. Aquí se especifican los costes de la empresa empezando con el más alto (marketing, producción, etc.). Luego se relaciona cada coste con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada coste en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias. Marcar las estructuras de costes, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá nuestra idea de negocio es muy importante para saber qué estructura de costos se va a implementar, ya que en este punto sabremos qué utilidad podría tener de un negocio.

Nos parece importante la aportación de Canvas al modelo de gestión de eventos pues de este modelo cuya ficha de objetivos aportamos a continuación, se ha pretendido adaptar al modelo de la gestión de eventos.

Imagen 4: Modelo Canvas de gestión



Fuente: Business Canvas Model. Osterwalder & Pigneur (2011)

4.1.2. Herramienta de decisión estratégica

Con la premisa que las empresas que desarrollen este método tienen casi asegurada la creación de valor agregado, en el último tiempo se ha hecho muy común entre gerentes referirse al método Canvas como una herramienta para alcanzar un modelo de negocio óptimo. Hay coincidencia en que para lograrlo, además, se necesita la participación de un grupo de trabajo interdisciplinario donde se combinen habilidades analíticas con pensamientos creativos. Y si se considera que un porcentaje elevado de los emprendedores falla por problemas en el modelo de negocio, resulta fundamental contar con una herramienta que permita identificar este modelo de forma clara, para no quedar fuera de la idea empresarial.

Este nuevo paradigma para hacer negocios supone una importante herramienta para quienes toman decisiones estratégicas, los que la ven como una aliada a la hora de promover nuevos negocios, crear empresas o agregar valor a lo que ya existe. Esta herramienta describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Según el propio Canvas, incluso para una publicación independiente de un libro, se puede pensar en un nuevo modelo de negocio que funcione. Lo que refleja que él mismo aplicó su modelo para publicar *Business Model*

Generation, su primer libro, invitando a 470 cocreadores de 45 países a intercambiar ideas y financiar el libro.

El ejemplo del mismo autor revela la ductilidad de esta herramienta, que puede ser usada por pequeñas, medianas y grandes empresas, independientes del giro que tengan y el público al que apunten. Osterwalder & Pigneur (2011) entienden que el proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que destaca la vital importancia de estructurar este tipo de recursos para conocer en profundidad cómo opera una empresa, para poder conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

En su aspecto fundamental se trata de una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio. Dentro de este paradigma, la única regla fija que hay es la de no autoinhibirse y acoger todas las ideas que emanen del proceso. Consiste en dividir el proyecto en nueve módulos básicos que explican el proceso de cómo una empresa genera ingresos. Estos nueve bloques interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa. Como resultado de lo anterior, se clarifican los canales de distribución y las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos y especifican los recursos y actividades esenciales que determinan los costos más importantes. Finalmente, se pueden determinar las alianzas necesarias para operar.

Una de las mayores innovaciones y ventajas de Canvas es que los nueve módulos que componen un modelo de negocio pueden identificarse de manera clara en una simple hoja. La oferta de valor está en el lado derecho del esquema, donde se ve cuál es el mercado objetivo. Entre la oferta de valor y el mercado objetivo, están los canales de distribución y la comunicación con los clientes. En el lado izquierdo está toda la infraestructura que se requiere para hacer la oferta de valor. Están las redes con los *partners*. En el momento que ya se tiene establecido el mercado objetivo, uno puede entender al consumidor, sus gustos y preferencias. Y así saber cómo comunicarse con éste y cuáles serán los canales de distribución más adecuados porque uno conoce sus preferencias.

En realidad, para el éxito de un trabajo con este método Canvas se requiere la concurrencia de un equipo de profesionales multidisciplinario y el resultado final siempre estará relacionado con la calidad de profesionales con que se cuenta.

Este último párrafo es el fundamental para explicar la necesidad de un gestor de eventos en cualquier organización profesional de un acto que se precie. Es cierto que hemos tenido que explicar un método claramente empresarial de una forma esmerada y amplia para poder llegar a las conclusiones deseadas. Como hemos comentado, es necesario y perfectamente justificable que para que un modelo de gestión, llevado a cabo por un gestor tenga éxito, es necesario que exista un grupo de profesionales formado. De allí la insistencia de este trabajo en demostrar la necesidad de la figura de un gestor de eventos, que ponga en práctica compromisos éticos, de calidad y motivadores de talento, con un grupo interdisciplinar. Ya lo comentábamos al inicio de este trabajo, al hablar de la cantidad de disciplinas atrayentes y necesarias que han de formar parte a la hora de organizar un evento. Por ello se necesitan varios profesionales (que irán en función del tamaño del evento) y los mejores de cada disciplina. De su formación y de su capacidad para trabajar en equipo depende el éxito o el fracaso de un evento. Todo ello lo ampliaremos más adelante al hablar del método Canvas aplicado a los eventos.

Compartimos el trabajo de De Miguel (2013) a la hora de abordar el tema más importante del Canvas, en cuanto a crear la propuesta de valor. Este autor aboga por esclarecer la propuesta teniendo en cuenta en primer lugar un *checklist*, más tarde poder contar una historia asociada a nuestro modelo de negocio, con elementos dinámicos, estáticos o relacionales. Todo esto en el ámbito interno, de hipótesis, para llegar a la versión de cuantos modelos sean necesarios hasta dar con el modelo final, ya con experimentos e interrelación con los clientes para conocer el encaje producto mercado.

4.2. El ROI y sus métodos de medición.

Existen varias teorías para explicar el *Return on Investment* (ROI), cuyas siglas en castellano significan Retorno de la inversión, para poder valorar la eficacia de la medición de rentabilidad de un evento y especialmente el uso de herramientas necesarias para ello. Los dos más conocidos la teoría ROI de Phillips (2005) y la metodología ROI de Elling Hamso (2010) que a su vez toma como base la teoría ROI de Philips.

ROI son las siglas en inglés de *Return On Investment* y es un porcentaje que se calcula en función de la inversión y los beneficios obtenidos, para obtener la ratio de retorno de inversión empresarial. Es el beneficio que obtenemos por cada unidad

monetaria invertida durante un periodo de tiempo. Esta ratio se tiene en cuenta a la hora de evaluar una inversión en cualquier tipo de negocio, evento etc.

El retorno de la inversión es el beneficio obtenido de una inversión en relación con los costes que ésta representa, expresado como un porcentaje. En palabras de Stoel & Van Leeuwen (2007, p. 8) es “el valor añadido que genera una inversión en relación con el sacrificio financiero que hay que hacer para que ésta sea rentable”.

Esta ratio ha sido utilizado durante siglos. En los años 20 era una herramienta emergente que permitía dar un valor numérico y contable a la rentabilidad de las inversiones. Treinta años después, la Metodología del ROI ha sido redefinida. Organizaciones de más de 40 países como: Reino Unido, Italia, Alemania, pasando por Sudáfrica, Australia, Nueva y llegando a Japón, India, Canadá, España, etc. implementan esta metodología dentro de la propuesta a presentar a los clientes y dentro de sus consultorías. Existe hasta una red de profesionales que han sido formados para compartir sus experiencias en la materia. Como Fórmula ROI existe una fórmula estándar que se basa en los siguientes parámetros: ingresos obtenidos por la inversión menos el coste total de la inversión dividido por el coste total de la inversión por cien. Esta fórmula es la base para cuantificar el ROI de cualquier sector que pretenda obtener rentabilidad con sus planes de acción.

Siempre es importante realizar un estudio de los beneficios de las inversiones pero en épocas de crisis todavía más. En ciclos económicos bajistas la capacidad para realizar una inversión es menor y hay que optimizarla al máximo. Antes de acometer una inversión debemos estar seguros de que vamos a recuperar cada euro invertido con un beneficio adicional. El ROI es una ratio que mide el rendimiento de una inversión, para evaluar el grupo de eficiencia del gasto que estamos haciendo o que planeamos realizar. El ROI se puede utilizar para cualquier tipo de inversión, siendo un parámetro que nos permite saber lo positiva que puede ser una inversión. Cuanto más altos son los valores de ROI, mejor. Si tenemos un ROI negativo es que estamos perdiendo dinero y si tenemos un ROI muy cercano a cero, también podemos pensar que la inversión no es muy atractiva. A la hora de evaluar una inversión es muy conveniente calcular el ROI, sobre todo para comparar dos posibles inversiones, pues si con una inversión conseguimos un ROI mejor que con otra, debemos pensar en invertir nuestro dinero en la fórmula que nos reporte mejores ratios. El ROI es un valor que mide el rendimiento de una inversión, para evaluar el grado de eficiencia de la inversión que estamos haciendo o que planeamos realizar. ROI, es un porcentaje que se calcula en función de la Inversión y los beneficios obtenidos de la misma. Se emplea para

calcular la ratio de retorno de la inversión. El ROI ha cobrado mucha importancia en poco tiempo, y algunos autores como Philips (2005) lo explica diciendo que al crecer las inversiones en actividades, como la formación, cuyo presupuesto antes era muy limitado, la contabilidad de estos gastos pasa a ser una cuestión crítica. Un crecimiento en el presupuesto implica un mayor foco en controlar que ese gasto sea efectivo, y no sea una pérdida de dinero. Además, los presupuestos son acotados, en algunas empresas, dado que el departamento que demuestre que la rentabilidad de las inversiones realizadas con su presupuesto es mayor, podría tener un presupuesto superior al año siguiente y aquel cuya rentabilidad sea muy pobre, podría ver reducido el suyo.

4.2.1. Teoría de Phillips

La mayor dificultad para calcular el ROI es la recopilación de datos y su conversión en información útil. Estudiar un ROI es complejo y supone un mayor tiempo y dinero para los procesos de evaluación. Hay una serie de factores externos que influyen en el éxito de la implantación del ROI, que deben ser identificados pronto para asegurar el éxito de nuestra implementación del ROI. Según Phillips & Phillips (2005, p. 11), estos son algunos de los factores a implementar para lograr el éxito de nuestro estudio:

- Políticas que conciernan a los resultados de nuestra inversión.
- Procedimientos y guías de los distintos métodos de evaluación.
- Reuniones y sesiones para desarrollar las habilidades de los profesionales a conseguir con la Metodología del ROI.
- Mecanismos para proporcionar el soporte técnico necesario a la hora de elaborar cuestionarios, análisis de datos y la estrategia de evaluación.
- Técnicas específicas para dar una mayor relevancia a los resultados obtenidos.

Kirkpatrick (1975) establecía cinco niveles en los que basarse para evaluar un programa de formación:

- *Nivel 1: Reacción y acción planeada,* satisfacción de los participantes en el programa, medida a través de una lista en la que plantean cómo van a aplicar lo que han aprendido.

- *Nivel 2: Aprendizaje,* las mediciones se centran en qué han aprendido los participantes durante el programa. Para ello se realizan tests, juegos de rol, demostrando así la práctica, sus habilidades, simulaciones, evaluaciones de grupo y otras herramientas.

- *Nivel 3: Aplicación e implementación,* se aplican una serie de métodos de seguimiento para determinar si los participantes incorporan lo que han aprendido en el puesto de trabajo.

- *Nivel 4: Impacto en el negocio,* las métricas se basan en el impacto de los cambios relacionados con el programa. Suele implicar: calidad, costes, tiempo, satisfacción del cliente, etc.

- *Nivel 5: ROI,* a través de este análisis se comparan los beneficios monetarios del programa versus los costes del mismo.

Gracias a estos cinco niveles se puede llevar a cabo una evaluación completa de un programa de formación específico.

Philips (2005) recoge en el siguiente esquema las mejores prácticas del ROI:

- La metodología del ROI es implementada como una herramienta del proceso de mejora y no como una evaluación del rendimiento de los profesionales del departamento de formación.

- El impacto de los estudios del ROI son conducidos de una forma selectiva, habitualmente involucrando un 5-10% de los programas. En el análisis del ROI son utilizados diversos métodos de recopilación de datos

- Para una evaluación específica del ROI, los efectos de la educación deben ser separados de otras posibles influencias.

- Los datos del impacto en el negocio deben ser recogidos en términos monetarios.

    - Los objetivos de evaluación del ROI son desarrollados demostrando el porcentaje de programas evaluados a cada nivel. El estudio del ROI genera una identificación detallada.

- Esta información detallada puede ser utilizada para tener una visión en el impacto global.
- El estudio del ROI va a ser desarrollado para un 3-5% del presupuesto de formación.
- La previsión del ROI debe ser implementada de forma rutinaria.
- La metodología del ROI es utilizada como una herramienta para mejorar el proceso de formación en la empresa.

La recopilación de datos para su posterior transformación en información útil a través del cálculo del ROI es el elemento clave de la Metodología del ROI. Se recoge tanto datos cualitativos como cuantitativos. Con la finalidad de calcular el retorno de una inversión de una forma precisa, primero tenemos que recopilar datos de calidad, que nos permitan calcular los dos parámetros de nuestra fórmula: beneficio y costes totales. Esta recopilación de datos puede hacerse mediante los siguientes procesos:

1. Encuestas*:* se toman para determinar la satisfacción recibida por los usuarios tras completar el proyecto, programa, etc. Se miden las habilidades aprendidas, el incremento de conocimiento, la utilidad y su aplicación.

2. Cuestionarios*:* suelen ser más detallados que las encuestas. Pueden ser utilizados para recopilar una gran cantidad de datos, dado que se pueden hacer preguntas muy diversas. Se componen de preguntas cerradas y abiertas.

3. Tests*:* son llevados a cabo para evaluar los conocimientos adquiridos. Los tests pueden ser de diversos formatos y estar basados en los datos aportados por el empleado, al preguntarle directamente a ellos o a través de evaluaciones de los profesores, como en un programa de formación, los directores, los compañeros de equipo, los subordinados, los clientes, etc.

4. Trabajo de campo: se pretende evaluar la práctica de las habilidades adquiridas. Estas observaciones son muy útiles en trabajos relacionados con los clientes. Por ejemplo, tras un curso de formación en ventas, observar si se aplican las habilidades adquiridas. Son más efectivas si el observador pasa desapercibido.

5*. Focus groups:* a través de ellos se pretende determinar el grado en el que un grupo de participantes ha aplicado el aprendizaje en su trabajo rutinario.

6. Planes de acción y tareas del programa: son desarrollados por los participantes durante el programa e implementados en el propio trabajo una vez que el programa ha finalizado. El seguimiento permite evaluar si el programa ha tenido éxito.

7. Estudio del desempeño: son desarrollados por el participante, su supervisor y el profesor, en caso de un programa de formación. Todos deben evaluar los rendimientos obtenidos a raíz de la implantación de ese programa.

8. Seguimiento de los resultados empresariales: es muy útil para examinar el rendimiento y discutir sobre posibles mejoras.

Para poder calcular el ROI necesitamos identificar correctamente los beneficios que nos aportará la inversión así como los costes asociados. Para obtener los beneficios y los costes de una forma ajustada y veraz nos basaremos en los métodos establecidos por Phillips (2007). A la hora de evaluar los beneficios que nos aporta una inversión debemos ser capaces de aislar aquellos atribuibles a dicha inversión y convertirlos en valores monetarios; consiguiendo trasladar y cuantificar los beneficios para poder calcular el ROI de la inversión.

En relación con los eventos directamente, Simón (2014, p. 2) establece que es necesario valorar un ROI en los eventos, y más en estas épocas de crisis que suponen merma de gastos en las empresas:

> *Para saber si a una empresa le ha sido rentable esta inversión es indispensable calcular el retorno que le ofrece la misma; para ello existe una fórmula de cálculo de este retorno, la fórmula ROI. Sin embargo, los eventos proporcionan unos resultados que no siempre son fáciles de traducir en dinero y ahí reside la dificultad de determinar, de forma fiable, si son rentables y en qué medida lo han sido en relación a lo que se ha invertido en ellos.*

Siempre se plantea la “facilidad” de poder establecer el ROI de una inversión en bienes tangibles, pero el valorar esa inversión en algo intangible es muy difícil de realizar, y más, intentar traducirlo a términos globales económicos. En esa línea Fuente (2014) hablaba del ROI como un elemento clave en el sector de la organización de eventos institucionales y empresariales. Los eventos deben responder a los objetivos por los que se promueven y ofrecer los resultados esperados. Este retorno no siempre responde a la medición de resultados económicos o de impacto periodístico, sino que se apoya también en otros factores de relevancia para los

promotores. Al margen de los eventos que buscan rentabilidad inmediata, el ROI debe contemplarse a corto, medio y largo plazo, siendo objeto de su análisis otros factores más allá de los estrictamente económicos. Así añadía que los eventos que persiguen un ROI deben de generarse y planificarse de forma distinta a las prácticas convencionales, pues exige el uso de determinadas técnicas específicas y fundamentales para garantizar el éxito del estudio.

De esta forma, vemos cómo la fórmula de medición general no es fácilmente trasladable a los eventos, en los que el ROI debe planificarse con antelación, y medir de una forma diferente su rentabilidad real. Probablemente podemos hablar de mejora en el impacto de marca, de aumento en el nivel de conocimiento de la misma, de mejora en la percepción de calidad y atención al cliente que se demuestra a través de un determinado evento…pero fuera de la casuística general que se puede aplicar a cualquier otro servicio o bien tangible.

También es cierto, continuando con Simón (2014, p. 3), que se deben medir los retornos de la inversión: “podemos concluir que el ROI en los eventos se puede y se debe medir. Para medirlo es necesario aplicar un proceso que parte de la definición clara de los objetivos y variables a evaluar”, es decir, adaptado a cada caso en particular.

Según el director de *Eventoplus* (España/Méjico), Eric Mottard (2005, p. 5), “un evento que no puede evaluar su impacto es un evento mal definido que pierde la oportunidad de maximizar su resultado.”

En efecto nos surge por tanto la duda de qué aspectos son medibles y cómo hacerlo. Así Gordillo (2011, p. 11) afirma que:

> *La medición del éxito o fracaso de un evento debe basarse en el grado de consecución de los objetivos que nos habíamos marcado cuando decidimos realizar el evento, utilizando para ello indicadores adecuados para cada uno de los objetivos, de forma coherente con los objetivos de la compañía. Los indicadores deben seleccionarse previamente y medirse antes y después de la realización del evento.*

Lo que se nos plantea leyendo las opiniones de estos expertos es saber cómo medir y el qué medir. El blog de los eventos *Eventioz* dice que existen numerosas técnicas de medición aplicables, como cuestionarios, contratos, hasta planes de acción, que nos indicarán además en qué áreas podemos mejorar y qué otras son replicables a futuro,

pero realmente, el método a aplicar dependerá del tipo de evento y los recursos disponibles para hacerlo.

Veremos ahora cómo en un artículo de la *Revista Eventoplus* (2014) se analiza la falta de estandarización de los métodos de medición. Se nos muestra, a través de la metodología que hemos presentado anteriormente, de la pirámide de Phillips, los cinco niveles que se deberían ir alcanzando en la búsqueda de la medición.

El método se basa en la conocida pirámide que establece cinco niveles, que suponen una cadena de impacto. El *quid* de este método es comenzar a utilizarlo en la fase de planificación del evento con el fin de definir los objetivos que queremos medir después.

- Nivel 0: Público objetivo. Se analizan las características demográficas de los participantes, su importancia para la organización, su impacto en la misma, su capacidad de comprar un producto o de impactar en los resultados. Un conocimiento esencial para los próximos pasos.

- Nivel 1: Satisfacción. Se mide la satisfacción de los asistentes según dos aspectos: respecto a la hospitalidad (confort de las instalaciones, calidad de la comida, transporte, etc.) y al contenido del evento (relevancia, habilidad de los ponentes, etc.).

  Este primer punto es más "de entorno" que una medición real del impacto. Lo que importa es la satisfacción de los asistentes pues nos va a valorar por sí mismo el nivel de calidad del evento, será necesario para cumplir los otros objetivos... pero no es el único objetivo del evento, no es el resultado que el evento pretende alcanzar.

- Nivel 2: Aprendizaje. Se analiza la buena recepción de mensajes por parte de los asistentes (sobre la marca, sobre el producto, sobre las formas de trabajar para un evento formativo). El "aprendizaje" incluye también el hecho de construir nuevas relaciones (conocer un cliente nuevo por ejemplo, o vivir una experiencia con un compañero). Es la calidad de comunicación del evento.

- Nivel 3: Aplicación. Es el momento de poner en práctica lo establecido en el punto 2. Este nivel permite comprobar el cómo y cuánto se aplica el contenido del evento: el grado de uso de la nueva información por los invitados, los cambios en las formas de trabajar, el seguimiento de los contactos establecidos.

- Nivel 4: Impacto. Se aplican los aprendizajes del evento, analizando el impacto para la empresa en productividad, eficiencia, número de ventas, calidad de servicio al cliente, etc.

- Nivel 5: ROI, cálculo real de la rentabilidad, asociando criterios numéricos a las variables. Aquí ya podremos medir y comparar este resultado con la inversión del evento.

Es cierto que hemos de ser capaces de conocer la medición del ROI, como establece Torrents (2012, p. 1):

> *Es importante reflejar que la evaluación metódica de los eventos es la única forma de hacer de estos una inversión y no un gasto. Si somos incapaces de medir qué nos aporta un evento difícilmente podremos defender el hecho de invertir en ellos. El problema viene cuando los objetivos que perseguimos con un evento son de carácter cualitativo y no cuantitativo. Pues los defensores del ROI establecen que todo es medible y cuantificable y en realidad todo no lo es. Cómo se mide la calidad de un acto respecto a otro? No solo por el valor de lo que has invertido, pues si ese evento lo realiza una empresa, dependerá de ella lo que te cobren o no…*

Si organizamos una convención con idea de motivar a los empleados para que aumenten las ventas de la empresa, o lanzamos un evento para hacer equipo en una compañía, para mejorar el clima laboral de la empresa no se puede cuantificar estos efectos de forma científica para obtener un ROI. Es muy difícil que se pueda disgregar el efecto de la motivación o del clima laboral de otros múltiples efectos que influyen en las ventas de una compañía. La competencia, la distribución, el entorno socioeconómico de cada momento o incluso el clima pueden afectar directamente a las ventas sin tener nada que ver con el estado anímico de los comerciales de la misma.

Es cierto que se podría intentar extraer algún patrón ciertamente medible, incluso valorar el que pueda existir cierta tendencia, pero de allí a establecer formatos medibles trasladables económicamente y en dinero, es ciertamente complicado. La medición de los objetivos cualitativos en eventos debe realizarse a partir de métodos cualitativos de investigación de mercados (encuestas, entrevistas, reuniones de grupo,…), como ya estableció Torrents (2005) como efectos cualitativos y cuantitativos.

4.2.2. Método Hamso

Además de la teoría de Phillips, existe la Metodología ROI de Hamso, que no es sólo una mera fórmula de cálculo matemático del retorno recibido por la inversión realizada, sino que es un proceso. Se trata de un método que asegura que todo el evento esté enfocado a alcanzar unos objetivos claros, definidos y adecuados.

Cuando se valora el ROI, da lo mismo en un evento, en formación o en cualquier otro factor medible, lo importante de medir es la posibilidad real que supone la mejora. Eso es lo que muestra Elling Hamso, como director del *Event ROI Institute*, ofreciendo programas de formación sobre la medición del resultado.

Una empresa no hace un evento para satisfacer a los participantes, sino esperando un retorno, es decir un beneficio económico u otras contribuciones que alterarán su cuenta de resultados. Por tanto, para saber el grado de éxito de un evento, no basta con conocer el grado de satisfacción de los participantes, organizadores o clientes. El método de Elling Hamso se ha utilizado para evaluar resultados y desde hace algunos años ha sido adaptado para evaluar los impactos de eventos y reuniones.

La metodología ROI consiste en cinco etapas o unidades de evaluación como ya hemos comentado antes. En la cumbre de la jerarquía se encuentra el Rendimiento de la inversión el valor registrado por las partes interesadas a cambio de su inversión en tiempo y dinero (Hamso, 2012). Este valor sólo puede conocerse si antes se miden los otros cuatro aspectos del evento, satisfacción, aprendizaje, aplicación e impacto. En realidad, solo en el quinto aspecto se puede calcular la fórmula de forma matemática. Los pasos anteriores son, a título de esquema:

1. La satisfacción de los participantes
2. Aprendizaje.
3. Aplicación.
4. Impacto para la empresa.
5. Lograr ROI.

De una forma no muy complicada de explicar, el autor basa el ROI en esta fórmula,

ROI = (X-Y) / Y Siendo ‘X’ es el valor agregado por el evento (margen de las ventas adicionales, reducción de costes conseguida por la mejora de productividad…). Y

siendo 'Y' la inversión en el evento. Un ejemplo sería si se han invertido 50.000 euros en el evento, y este ha permitido generar 300.000 euros de ventas que suponen 75.000 euros de margen. El retorno es (75.000 – 50.000) / 50.000 = 0,5 o expresado en porcentaje, un 50%.

Para medir estas etapas en un evento el primer paso necesario es definir el principal grupo de interés desde el cual se dirigirá la evaluación, porque como Hamso indica, una reunión o evento hay varios grupos de interés, desde los organizadores, participantes, patrocinadores…

Es muy importante definir los objetivos una vez pensado el evento en cuestión, pues como dice Hamso (2012, p. 33), "no existe un único objetivo, sino una serie de objetivos a distintos niveles de planificación y evaluación". Los objetivos sobre los que consiste esta etapa son de satisfacción, aprendizaje, aplicación e impacto. Estos objetivos, deberían ser tomados en cuenta desde la etapa de planificación del evento para poder evaluar el impacto.

Existen objetivos de satisfacción, que responden al diseño, puesta en escena y ambiente en el que se desarrolla el evento. Estos factores son determinantes para que el proceso de aprendizaje se lleve a cabo, según el autor.

Existen dos aspectos que se engloban en estos objetivos, el primero en el que se evalúa la satisfacción en función de la hospitalidad, involucra aspectos tangibles del evento como instalaciones, transporte… a la hora de evaluar respecto a la hospitalidad, se busca averiguar si los participantes encontraron los factores referentes a la misma, adecuados al evento, si cumplió o no con las expectativas.

El segundo aspecto a evaluar con respecto a la satisfacción se enfoca en el contenido y hace referencia a la información dada durante el evento, el formato en que fue presentada, si fue útil y clara…si cumplió las expectativas de los participantes.

"El concepto de aprendizaje en este contexto incluye aprendizaje de información, aptitudes y actitudes nuevas, así como aprender a conocer gente", según Hamso (2012, p. 26). Es importante saber hasta qué punto la información está siendo recibida por el público, ya que esta es importante para modificar conductas. En realidad se trata de delimitar qué es lo que queremos que nuestro público aprenda y, en base a eso, diseñar la información idónea.

El aprendizaje varía de un evento a otro en función del tipo que desarrollemos, y así dependerá del tipo de mensaje, el tipo de aprendizaje que esperamos. Estos objetivos están encaminados hacia las acciones que los participantes del evento tomarán una vez que hayan asistido a este, y que hayan visto satisfechas sus expectativas. Entonces es el momento de definir qué acciones se aplican y se quiere que se tomen en base a lo vivido en el evento. Finalmente se hablará del impacto que tienen las acciones sobre la empresa. Después de todas estas acciones previas se podrá hacer un cálculo del ROI.

Vanneste (2008), estableció una visión crítica sobre la profesionalidad del sector en su libro *Meeting Architecture*, donde comenta, no sin quitarle razón, que se organizan reuniones para formar, comunicar, crear relaciones, motivar y un largo etc., pero la mayor parte del tiempo y esfuerzo se dedica a la organización, presupuestos y logística, más que a la consecución de los objetivos propuestos de una forma efectiva. Por ello buscaban el mayor valor posible a sus reuniones y eventos.

Vanneste (2008) apuesta por la profesionalización del trabajo de las agencias de forma que puedan alinearse con los departamentos de marketing, eventos o comunicación para los que trabajan. Y para conseguirlo es necesario que las agencias asuman la función de diseñar, implementar y dar con los mejores formatos respecto al contenido de esas reuniones, es decir, las agencias deben ser también expertas en comunicación antes de que otras industrias centradas en el marketing o la formación se apoderen de los presupuestos.

Las agencias deben convertirse en expertos en técnicas de aprendizaje, de psicología, formatos de *networking* o de RRHH. En definitiva, deben convertirse en arquitectos capaces de asumir la organización y desarrollo de todos los aspectos del evento. La efectividad resultante solo es posible cuando se mide, no solo el ROI de las empresas que han contratado nuestros servicios, sino también el retorno de nuestra inversión en una mayor profesionalización a la hora de comprobar nuestra cuenta de resultados como agencia.

Los eventos han dejado de ser acciones aisladas que las empresas realizaban puntualmente y que se dejaban a la responsabilidad de diferentes departamentos. Son, debido a la segmentación y aparición de nuevos medios, una herramienta imprescindible en los planes de marketing y comunicación. Cuando una empresa planifica una acción de comunicación, persigue básicamente dos tipos de objetivos: incrementar las ventas de la marca y reforzar los valores e imagen de esta. La

comunicación busca la movilización del consumidor que se puede segmentar en varias etapas, desde la generación del conocimiento de marca hasta la fidelización. Para medir esa eficacia existen diversas métricas:

- Calidad de público asistente. No es un indicador de impacto, directamente, sino que tendrá que completar los otros indicadores. Es vital saber quién ha asistido, qué poder de compra tiene, si son líderes de opinión, si deciden en sus empresas o no.

- Generación de recuerdo**.** La notoriedad es el primer valor añadido que produce la comunicación. La mejora del porcentaje de notoriedad medirá la eficacia del evento.

- Convicción de los valores del producto. Hacemos un evento para convencer de que nuestro producto o empresa tiene tales valores, atributos, elementos diferenciales. Las encuestas permiten medir si el mensaje ha sido captado por los invitados al evento y así ir preparando a los clientes para cuando puedan comprar el producto.

- Generación de contactos o *leads***.** Es el resultado que busca una respuesta directa: número de teléfono, dirección de web, etc. Además muchas empresas conocen el valor medio de un cliente nuevo, lo cual facilitará el cálculo del ROI.

- Generación de intención de compra. Sería el porcentaje de individuos que manifiestan su intención de compra, o interés en el producto.

- Generación de ventas. Podemos medir la evolución de ventas que ha permitido el evento.

Teniendo en cuenta todo lo “medible” y lo expuesto anteriormente, podemos decir como conclusiones básicas que:

- Tiene que medir el que organiza, no es la agencia ni los proveedores los que deben medir, pues podemos caer en un cálculo erróneo de parámetros básicos para nuestra empresa.

- El coste de la medición es alto. Si el evento se planea partiendo de unos objetivos claros y medibles, los resultados suelen ser fáciles de medir. La dificultad se presenta cuando los objetivos son demasiado generales y no se

especifica: a) el valor del evento para el negocio; b) el comportamiento de los participantes que tiene que aportar este valor; y c) la experiencia en el evento que provocará este comportamiento.

- La metodología ROI trata tanto de planificación como de medición y es una gran herramienta para organizar un evento rentable. La planificación y la evaluación son las dos caras de una misma moneda. Para evaluar, primero has de tener los objetivos para poder comparar, sino no puedes saber qué datos recoger o cómo interpretarlos. El proceso de evaluación comienza con la definición de objetivos medibles. Por tanto, y según recoge Simón (2014),

  este proceso puede aplicarse a cualquier tipo de evento sea cual sea su objetivo y dimensión. Según el European Event ROI Institute, es el único método capaz de determinar, de forma fiable, en qué medida ha sido rentable el evento que hemos organizado.

Aunque a lo largo de la investigación nos basamos en el modelo Canvas, hay una parte que no está del todo definida, pero que por la importancia que tiene a la hora de asociar los eventos a este modelo nos parece importante destacar. Se trata de las métricas clave, *the one that matter*, que sí se contempla en el *Lean Canvas* de Ash Maurya, y donde hay que valorar los objetivos, las métricas y analizar el porqué. Maurya (2012) empezó aplicando el método Canvas pero a la hora de medir la rentabilidad vio que se quedaba inconcluso, por ello creó el *Lean Canvas*, como complemento a este, en donde agregó partes como problema, solución, métricas clave y ventaja injusta y quitó actividades y recursos clave, relaciones con clientes y socios clave.

Nosotros sólo estamos de acuerdo con Maurya (2012) en cuanto a la métrica de resultados, pues la rentabilidad de los eventos, como estamos viendo a lo largo de estas páginas, es difícil de cuantificar. Para nuestra aplicación a eventos vamos a tener en cuenta factores como el número de asistentes al evento, el número de confirmados, el número de presencia de medios y en los medios y, con todo ello, podemos medir el índice de reputación cuantitativamente (número de veces) y cualitativamente (como valor percibido).

Es cierto que lo que no se mide no se mejora y, por tanto, es esencial realizar una métrica en cuanto a determinados índices en los eventos que se analizan, con tablas que se verán más adelante.

4.3. El Método Canvas aplicado a los eventos. Elementos comunes

A través de todo este estudio se ha querido resolver y demostrar la rentabilidad de un acto: si se cumplen los puntos del Método Canvas de gestión integral. El éxito de un evento radica en la planificación, por tanto se ha de explicar si un evento es viable y rentable sólo con adaptar el cuadro Canvas a la gestión de evento. Por tanto, adjuntamos la adaptación para apoyar nuestras teorías de gestión de eventos a través de la figura del gestor.

Imagen 5: Modelo Canvas para eventos

Fuente: ticketea.com (2014)

Según esta fuente hay que ir paso a paso en los objetivos, para valorar los puntos más importantes según este estudio.

1. Ingresos. Hay que ser conscientes de la forma y manera de rentabilizar el esfuerzo profesional. Es el objetivo más obvio para los promotores y organizadores de eventos que se dedican a ello de forma profesional.

2. Notoriedad de marca. Todo departamento de marketing que se precie conoce el poder de la relación directa con los clientes. Organizar un evento de presentación de un producto, por ejemplo, puede que no genere ventas directas pero sí ayuda a generar conocimiento sobre la marca. Con el tiempo ese conocimiento se transforma en preferencia y por tanto en ingresos.

3. Generación de *Leads*. Otra práctica habitual es organizar un evento en torno a una temática y conseguir los datos de contacto de los asistentes para luego realizar acciones de marketing directo. *Google* lo hace con sus cursos de formación gratuitos a profesionales. Se depura información y contacta con los potenciales clientes

En realidad todos los pasos son importantes, pues el hecho de definir la propuesta de valor es también esencial. Con el equipo un buen gestor tiene que plantearse qué experiencia le va a ofrecer a la empresa o institución para la que trabaja. Hay que estudiar qué necesidades se cubren con el evento que se va a organizar, en donde ellos establecen:

- Entretenimiento
- Aprendizaje
- *Networking*

Si se conocen las necesidades es más fácil llevarlo a cabo, pues la senda de creatividad cambia. Esto, unido a la buena elección de un lugar, en una fecha correcta, con antelación determinada, que no se solape con otro evento de cierta importancia, son aspectos clave a tener en cuenta.

El gestor de eventos ha de poseer por tanto ciertas cualidades que le permitan aplicar su capacidad y desempeñar diversos roles de gestión. Un gestor de eventos profesional y competente debería orientar una dirección clara, con unos objetivos precisos y generales para el personal. Debe comprometer a todo su equipo del éxito o fracaso del evento, a la vez que debe delegar responsabilidades en otros miembros de su organización.

En segundo lugar, ha de motivar una comunicación clara y sincera. Un buen gestor de eventos ha de crear un clima de confianza y lealtad. Como tercera premisa, el gestor de eventos debería servir a su equipo, corregir los problemas a lo largo del proceso y valorar el trabajo constructivo.

Un punto importante es el del reconocimiento de los principios de mérito y capacidad. Un buen gestor ha de rodearse de los mejores, pero esos buenos profesionales han de ser leales a su gestor, la confianza es una máxima que redundará en beneficio de todos. A la vez el gestor ha de reconocer objetivamente la calidad del trabajo bien

hecho y la profesionalidad. El refuerzo positivo hace crecer los equipos. Además, es importante tasar con fechas y hacer seguimiento organizado del trabajo de cada una de las partes implicadas para poder valorar no sólo el resultado final sino la forma de llevarlo a cabo.

Otra de las premisas importantes es que el gestor ha de estar correctamente formado profesional y personalmente para valorar al equipo más adecuado para cada evento. Han de ser los mejores en cuanto a capacidades y actitudes.

Como su propio nombre indica, y como ya hemos establecido con anterioridad, el gestor ha de comprobar las implicaciones financieras de sus decisiones. Ésta es una de las cualidades más importantes en la actualidad. Desgraciadamente un sector amplio de la sociedad asocia protocolo y eventos con fastuosidad, gastos sin justificar o poco justificables. Por ello es tan importante que se realicen eventos creativos, diferentes, realizados con un minucioso trabajo de ingeniería financiera, para lograr eventos ajustados a la realidad actual, pero que sirvan a nuestros objetivos.

Un buen gestor ha de valorar la innovación. La innovación es un concepto muy manido en los últimos tiempos, que es bueno definir. Chuan (2014, p. 28), profesor del *IESE Business School*, apunta que en distintas ocasiones se aborda la innovación como un proceso, como si fuera la calidad, el marketing, creando flujogramas simétricos:

> *La innovación es creación, y tiene mucho de pasión, de actitud, de misión, de ver las cosas de manera diferente. Pero no hay que confundir la innovación con el I+d, que es investigación y desarrollo. La investigación es un tema científico y el desarrollo es de proceso, desarrollo e ingeniería.*

Por ello, pensamos que el componente de innovación en protocolo a través de un acto es necesario, pero hay que hacerlo de forma gradual, no ha de ser un cambio radical, sino que hay que crear algo nuevo, siendo innovador de forma gradual. Para ello, los jefes de las instituciones o empresas para las que trabajemos han de ser valientes para valorar esa innovación y mejorar en la presentación de algo diferente en los distintos actos que se preparen. Esta reflexión va dirigida especialmente a los actos institucionales y sus gestores de actos (jefes de protocolo en esa versión) para los cuales un evento distinto puede suponer un cambio de estrategia de comunicación y de llegar a la gente, siempre que se haya estudiado previamente.

Por otro lado, es importante recordar otra característica del gestor de actos, y es la necesidad de tomar decisiones claras y concisas, sin perderse en debates inútiles.

Debe mantener un alto nivel de integridad. Que sea un ejemplo para su equipo y que sea un reflejo de la forma de hacer bien las cosas y de gestionar con lealtad y profesionalidad un acto.

Capacidades de la gestión de eventos

Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades. Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. Por ello se puede hablar de capacidades técnicas, analíticas, capacidad para la toma de decisiones y de trato con su equipo. No debemos olvidar que la capacidad de un gestor de eventos es un reflejo de la capacidad de su liderazgo.

Las inversiones realizadas en marketing, en promoción, en comunicación y en publicidad son muy costosas, y es importante conseguir captar la atención de las personas a las que se dirigen y destacarlas de entre los muchos eventos que hay. Esta sería la cuestión a plantearse antes de iniciar los preparativos de un evento.

Es tan importante el mensaje a transmitir, centralizar el evento en el público que nos interesa, las habilidades a desarrollar y los conceptos a trabajar como el organizar un evento con repercusión mediática. Se debe conocer que la competencia actual en un mercado saturado de empresas organizadoras de eventos es realmente importante por lo que cualquier herramienta que se utilice para destacar del resto será importante para ver la gestión integral de los eventos.

Procedamos ahora a explicar cada parte del método de gestión integral en su aplicación didáctica para eventos, y así podremos analizar después cada parte en función de la base que aquí analizamos. El objetivo es lograr un modelo que busque la agilidad y la reducción del tiempo en el desarrollo de iniciativas empresariales, para finalmente generar productos y servicios que cumplan con las necesidades de los clientes y aporten valor.

4.3.1. La propuesta de valor

En primer lugar la propuesta de valor, al referirnos a qué le ofrezco a mis clientes respecto del producto o servicio, incluido un bien intangible, como son por ejemplo las propuestas políticas, y qué me diferencia del resto de propuestas del mercado global.

Respecto del producto o servicio se han de destacar varias partes clave, como son:

- Qué
- Dónde
- Cuándo

Y qué se establece como valor añadido, elementos extra que otros no aporten, y qué nos diferencia respecto de las otras opciones de nuestros competidores.

Esa propuesta de valor, que según Broydrick (1996, p. 120),

> *es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta. Selecciona y jerarquiza los elementos específicos de un producto o servicio que son más valorados por la demanda, haciéndolos asequibles y replicables según las capacidades de la empresa que los ofrece.*

Por ser una propuesta integral de cara al mercado, la propuesta de valor no debe ser reducida a un elemento diferenciador o una ventaja competitiva, sino verla como el alma del proyecto básico. Tampoco debe ser confundida con promociones o descuentos temporales, pues estos obedecen sólo a variaciones en los términos de intercambio, no al diseño de la oferta ni al producto. Una propuesta de valor adecuadamente estructurada va más allá de la simplicidad de “generar valor añadido” sin orden o jerarquía de elementos.

Una propuesta de valor define requisitos, o elementos generadores de valor que son imprescindibles pero poco atractivos. Cumplir con ellos no representa ningún mérito a ojos de la demanda pero su ausencia es seriamente penalizada por ella. También identifica diferenciadores o elementos que facilitan la selección entre opciones al momento de compra. La propuesta de valor incluye la diferenciación y hace sostenible el posicionamiento.

En el diseño de una propuesta de valor se hace uso razonado de análisis matemáticos, estadística y procesos de segmentación de mercado en términos geográficos, demográficos y actitudinales para vincularlos a patrones de uso con aquellos grupos de personas donde las posibilidades de éxito comercial se maximizan al encontrar afinidad y relevancia entre los intereses de la demanda y las capacidades de la oferta.

La propuesta de valor es también un planteamiento estratégico y por ello sintetiza hallazgos para enfocar la actividad de la empresa hacia los elementos más útiles a la

vez que simplifica las decisiones de compra para la demanda. Al reducir la complejidad y el número de alternativas en las decisiones de compra, se incrementa la valía de la oferta.

La oferta es más valiosa cuando los beneficios generados en el uso exceden a los costos derivados por adquirirla. Las propuestas serán más valiosas mientras mayores beneficios incluyan y menos costos haya que pagar para hacerse con ellas. En realidad, y sin entrar en tratamientos matemáticos, como dice Gale (1994, p. 50), "la presentación de una propuesta de valor significa poder definir, y mejorar la calidad percibida por el mercado que creará un nuevo impulso para el movimiento de calidad general".

La propuesta de valor es una estrategia integradora de la actividad de la empresa y por ello aplicable en comunicación empresarial, relaciones públicas, publicidad, posicionamiento, innovación y desarrollo de producto, sistemas de calidad, alineación y desarrollo organizacional, estrategia empresarial, cadenas de valor y redes de colaboración. La propuesta de valor es un componente central en la conformación de modelos de negocio dentro de este método Canvas y se establece como el elemento principal por el cual la empresa accede al mercado para relacionar los procesos internos del negocio.

4.3.2. La relación con los clientes

Respecto a la relación con los clientes, debemos fijarnos en la selección que debe hacer una empresa según el tipo de uniones que ha de mantener con ellos ya que se trata de ver la forma de llegar a los usuarios, integradas por supuesto dentro del modelo de negocio. Osterwalder & Pigneur (2011), al crear este método de gestión integral Canvas, persigue la idea de integración de las relaciones con el resto del modelo de negocio. Esta relación con los clientes puede llevarse a cabo a través de:

- Marketing *on line*, cuya finalidad es aprovechar las oportunidades que internet brinda para potenciar un negocio o marca de manera más eficiente. Se pretende lograr los objetivos del negocio basándose en una metodología orientada a resultados para optimizar la gestión de recursos. El marketing *on line* es el conjunto de técnicas de marketing basadas en los medios digitales. Es un concepto que engloba estrategias sobre el uso de internet para promocionar y vender productos y servicios. Se puede hablar por tanto de la promoción de la web en los principales motores de búsqueda (SEO, SEM); de

aprovechar el impacto de las redes sociales; la posibilidad de enlazar con grupos de afiliados que promuevan nuestros productos o servicios desde su web a cambio de una comisión; la creación de campañas de envíos de correo electrónico que no se califiquen como *spam* y que resalten entre los demás correos recibidos. En realidad se debería hablar de aprovechar el potencial de internet apoyándose en los lenguajes de programación y técnicas de marketing más novedosas a través del desarrollo web.

El marketing o*n line* permite llegar a más gente, más rápido y de manera más económica. La irrupción de internet ha modificado los hábitos de conducta de la sociedad. En un mundo donde cada movimiento queda registrado, donde el individuo tiene acceso a un mundo sin fronteras ni distancias, el marketing digital se hace imprescindible a la hora de gestionar y aprovechar las oportunidades que ofrece internet.

A medida que la tecnología mejora surgen nuevas formas de hacer marketing, inspiradas en las acciones tradicionales del mundo actual, pero de una manera ordenada, con acceso en tiempo real a una cantidad infinita de parámetros que nos permiten medir el efecto exacto de nuestras acciones, determinando el coste y la contrapartida que nos ofrece. Todo ello nos permite realizar las estimaciones estratégicas con mayor exactitud planificando con mayor eficacia. Por ello, es una forma de aplicar estas herramientas a los negocios o a los eventos tanto institucionales como empresariales. Las redes sociales se están convirtiendo en los canales ideales para llevar a cabo estrategias de marketing en internet, ya que la posibilidad que brindan de segmentar una audiencia a través de datos geo y demográficos no se podía realizar anteriormente. Ya sea para realizar publicidad o acciones virales, como estrategia de marketing *on line*, ha aumentado considerablemente su uso para crear una idea, posicionar una marca, aumentar la visibilidad de la misma o para vender un producto. El marketing *on line* según los expertos, se compone de las siguientes 4 P's:

- *Peer to Peer*: red entre iguales, que supone compartir e intercambiar información de forma directa entre dos o más usuarios conectados entre sí por medio de internet.

- Personalización: podemos personalizar completamente los productos o servicios que ofrecemos por internet mediante la comunicación digital, uno a uno, y ofrecerle a cada uno según lo que busca o mira en nuestra página

uno u otro producto o incluso recomendarle otros productos que pueden ser de su interés, lo que incrementa el *ticket* medio de compra *on line* o aumenta el retorno de la inversión.

- Posicionamiento: SEO, podemos realizar campañas de pago por *click* en el que podemos además medir los resultados.
- *Predictive Modelling*: los modelos predictivos se refieren a que internet permite que cada usuario pueda ser seguido, medido y almacenado en cuanto a comportamientos se refiere y poder realizar propuestas en función de sus gustos, elecciones, etc.

- Marketing *off line*, que supone la estrategia más convencional**,** que se compone de otras 4 P-s**:**
  - *Product***:** producto
  - *Promotion*: promoción/comunicación
  - *Price*: precio
  - *Placement*: distribución

  El marketing *off line* tiene varios modos de promoción tradicionales, entre los que se encuentran la publicidad en medios convencionales y que se transmiten entre los usuarios, las tarjetas de presentación, los folletos, dípticos y material que se puede presentar al cliente que tienes delante. También dentro de este apartado podemos incluir el marketing directo y postal y los medios de publicidad en medios tradiciones como radio, tv, revistas y periódicos impresos…

Es importante considerar aquí que la estrategia de relación con los clientes hay que hacerla conjuntamente, pues no vale establecer sólo canales *on line* para personas que no tienen acceso a internet, o utilizar sólo canales *off line* para perfiles que acaparan redes. Por lo tanto, se valora la estrategia cruzada y completa que una las dos formas de marketing, *on* y *off line*.

4.3.3. La distribución de la información

El siguiente punto del método Canvas aplicado a eventos es la distribución de la información, es decir, la comunicación, distribución y venta, la interfaz entre la empresa y el cliente**.** El área clave más evidente es la de los canales de venta**,** dado que las redes sociales son un canal más (igual que lo son la venta directa, el uso de intermediarios mayoristas o minoristas o tu tienda *on line*).

Mucha gente considera que las redes sociales no son un buen canal de venta sino de comunicación, *engagement* y/o generación de marca; en cambio otros defienden el *social selling*, es decir, utilizar los *Social Media* como el propio canal de venta**.** Una tienda en *Facebook* como la que nos permite crear *Social-Buy.com* es, por ejemplo, un canal de venta. En realidad, al igual que en la relación con clientes, en cuanto a la distribución de la información, no sólo son los canales *on line*, también los *off line*, siendo bueno combinar ambas partes para obtener un buen modelo.

La elección debe ser de cada uno para conocer y especialmente valorar si se venderá a través las redes sociales o simplemente se utilizarán como instrumento de promoción y generación de marca. El que tengas muchos seguidores en *Facebook* no te asegura que todo el mundo conozca tu evento y lo difunda, si no que ese segmento al que estás trabajando desde las redes probablemente sí lo conozca. Sólo lo difundirá si le es interesante, asequible…de allí que la estrategia a trabajar sea habitualmente la complicidad entre las dos formas de distribución de la información.

También existe una posición intermedia que unos y otros apoyan: utiliza las redes sociales para conseguir clientes potenciales (*leads*) y dirigirlos hacia la tienda *on line*, o a que llamen al número de atención al cliente o a cualquier otro canal que se determine desde el propio cliente. Lo que sí se va a tener que concretar es en qué redes se va a mantener presencia y cómo se va a desarrollar**,** *Facebook* o *Tuenti*, *LinkedIn*…

4.3.4. Segmentos de clientes

El concepto de segmentación consiste en la selección de grupos de clientes con demandas similares, perfiles similares y que son atractivos para nuestro negocio, nos aportan valor. En esencia, la práctica de la segmentación de clientes consiste en la seleccionar aquellos con los que la empresa se va a relacionar. Con esto, las empresas deberán renunciar a ciertos tipos de clientes y centrarse únicamente en

aquellos que considera su público objetivo, es decir, los que le aportan un mayor beneficio. Los distintos grupos de personas o entidades a los que nuestra organización pretende dar servicio o venderles un producto.

Los clientes son la base principal del modelo de negocio. Debemos saber perfectamente a qué clientes queremos vender nuestra propuesta de valor, cuáles son los segmentos de clientes al que nos dirigimos y qué necesidades tienen. Además hay que preguntarse a quién se crea valor**,** conocer quién es tu cliente, qué problema tiene y qué propuesta de valor le vas a ofrecer. Esto se puede hacer a través de los lienzos de propuesta de valor y de los mapas de empatía**,** una herramienta que permite caracterizar y personalizar a tu segmento de clientes.

Imagen 6: modelo de mapa de empatía

Fuente: Xplane, consultora de diseño de estrategias, http://www.xplane.com/

Tal y como desarrollaba Rogers (2003) en su libro "*Diffusion of Innovations"* existen dos grupos diferenciados dentro del total del mercado que actúan como los primeros consumidores de nuevas tecnologías o productos innovadores: son los innovadores y los *Early Adopters***.**

Las características definen a estos grupos de clientes se entienden a través de la gráfica de difusión de la innovación. En la gráfica se muestra cómo los mercados se pueden dividir en cinco grupos de personas que tienen un "carácter" diferente:

- Innovadores**:** el proceso de adopción empieza con un minúsculo número de visionarios imaginativos. Les define la agresividad con la que persiguen nuevas tecnologías, muchas veces les guía el mero interés en la misma, independientemente de sus beneficios reales.

- *Early Adopters* o primeros seguidores: en cuanto los beneficios de la nueva tecnología empiezan a ser aparentes son ellos los que entran en escena. Su interés no es sólo el puramente tecnológico sino que les mueve las posibilidades prácticas y la resolución de problemas reales que les afectan. Suelen ser personas que tienen cierto prestigio social y les gusta ser vistos como líderes o iniciadores de nuevas tendencias.

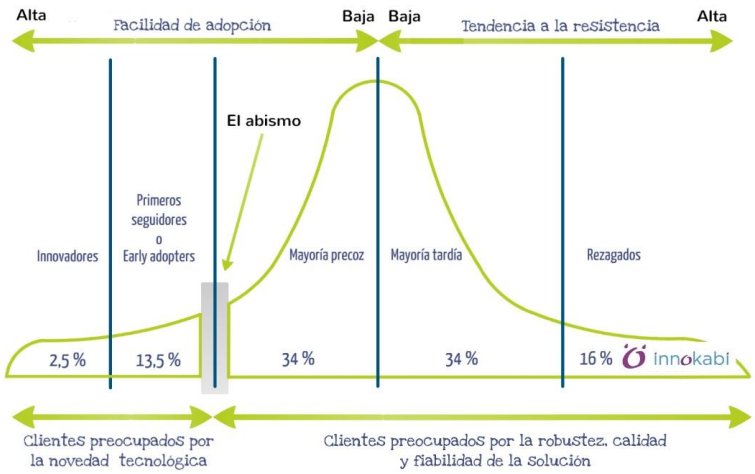
- Mayoría precoz: este tipo de clientes son los seguidores de modas que se han establecido. Tienen un carácter pragmático y se sienten cómodos adoptando ideas moderadamente innovadoras pero no adoptarán nuevas soluciones si antes no han demostrado sus beneficios reales con solidez.

- Mayoría tardía: tienen un carácter conservador y tienen una gran aversión al riesgo. Se sienten incómodos con las nuevas ideas, comprarán productos que ya sean un estándar en el mercado y movidos por el sentimiento de no querer quedarse atrás.

- Rezagados: no quieren saber nada de la tecnología, usan la tecnología cuando ni siquiera saben que la están usando. Tienen una altísima aversión al riesgo. Son los que a pesar de que un producto ya se ha establecido siguen sacando argumentos en su contra. En ocasiones representan los miedos de la mayoría tardía.

Solo se tratará de satisfacer al mercado global, una vez haya tratado, convencido e incluso emocionado a sus *Early Adopters* o Primeros seguidores. Si no hay un convencimiento de este primer grupo, el mercado global no puede entrar.

Imagen 7: Gráfica de difusión de la innovación



Fuente: Rogers (2003, p. 78)

4.3.5. Fuentes de ingresos

Para valorar este apartado de fuente de ingresos lo primero que hay que valorar es que los ingresos no son la ganancia que se obtendrá por el éxito del proyecto, sino que es el flujo de dinero entrante. La diferencia radica en que las ganancias o utilidades son determinados por la fórmula: ganancia, igual a ingresos menos costes. Los ingresos son lo que se recibe desde los clientes por entregarles productos y servicios de valor, pero desarrollar valor tiene costes, por lo tanto si no se consideran para determinar las utilidades puede variar significativamente el resultado.

Según el modelo Canvas existen dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- “Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes”; o dicho de otra forma, ingresos por compras puntuales o pagos por atenciones específicas (de una sola vez, o sea puntuales). Este tipo de ingresos agrupa por ejemplo a: venta de propiedades, permisos para usar licencias, publicidad, aunque pueden haber otros.

- “Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o servicio de post venta de atención al cliente”; o dicho de otra forma, ingresos constantes por ofrecer un servicio constante, ya sea por tener un contrato a largo plazo, porque la

asesoría técnica está contemplada dentro de la oferta, por uso de sistemas, o porque así lo decidieron el cliente y el proveedor.

Los ingresos que se obtengan están determinados por otro factor: el precio. La definición de valor que entrega el modelo Canvas es una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de un segmento, por lo que el precio forma parte de estos elementos. Es clave para que los clientes ese evento, y su determinación es clave para el negocio o acto.

Es real que organizar un evento siempre implica un movimiento económico, en el que se realizarán una serie de gastos e inversiones para alcanzar el objetivo que se busque, de acuerdo al tipo de encuentro que se esté organizando. Seguramente, si un evento es una jornada de incentivo o el lanzamiento del producto de una empresa, se va a tener un presupuesto “x” y en base a eso, se realizarán las contrataciones a los diferentes proveedores.

Caso contrario ocurre si lo que se está organizando es un curso, una conferencia, un congreso o un simposio, en los que generalmente, si bien se necesita quién financie los primeros costes, se planifican posibles fuentes de ingresos a fin de lograr recuperar esos costos.

Algunas opciones de ingresos:

- Inscripción de los participantes**:** cobrar o no la inscripción al evento es una decisión que como organizador del evento se va a plantear, aunque hay que tener en cuenta que podrían llegar a ser el 100% de los ingresos con los que se cuente para la organización. El tamaño y calidad de la base de datos son informaciones muy importantes para analizar y tener en cuenta a la hora de pronosticar cantidad de potenciales asistentes.

- Patrocinadores**:** es el aporte económico de empresas o personas a cambio de publicidad o de participación en distintos espacios del evento

- Otros: se aplica la creatividad para conseguir ingresos extras, como por ejemplo el cobro de algunas de las actividades, de los eventos sociales, sorteos, reintegros de algunos proveedores, etc.

- Contribuciones y donaciones: pueden ser donaciones en efectivo o en materiales de organizaciones públicas o privadas (elementos materiales, portafolios, bolígrafos, programas, etc.)

4.3.6. Recursos clave

Lamentablemente, no existe una generalidad para determinar cuáles son los recursos clave de los negocios, porque cada negocio funciona de maneras distintas, por lo que el modelo Canvas tampoco puede entregarte una fórmula mágica Según el modelo Canvas los recursos clave pueden ser:

- Físicos: fábricas, vehículos, tiendas u hornos.
- Económicos: dinero, ya sea para entregar respaldos a los clientes o para ocuparlo en los gastos diarios, llamado capital de trabajo.
- Intelectuales: el principal es la marca, pero también pueden ser los derechos de autor.
- Humanos: los trabajadores. Siempre son importantes y hay que mantenerlos felices y a gusto con la empresa, porque si no es así la empresa no funcionará bien, también se refiere a aquellos que hacen la diferencia en la entrega de valor al cliente. Por ejemplo, los científicos en campos de investigación o los futbolistas en los clubes.

El bloque de recursos claves describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios. Cada negocio requiere recursos claves, estos le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Diferentes tipos de recursos son necesarios dependiendo en el tipo de modelos de negocios. Enumerar los principales recursos de los que dispones y que necesitas para conseguir poner en marcha tu propuesta de valor.

4.3.7. Actividades clave

Las actividades clave son aquellas que deben ser identificadas desde el inicio. El negocio o evento desarrollará una gran cantidad de acciones todos los días, pero siempre habrá algunas que definen la operación del proyecto y el valor que agregas.

Cada modelo de negocios requiere de un número de actividades claves. Estas son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para operar exitosamente. Como los recursos claves, estos son necesarios para crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos. Y como los recursos claves, las actividades claves dependen del tipo de modelo de negocios.

4.3.8. Recursos clave

Al abordar este apartado se deberían enumerar los principales recursos de los que dispones y que necesitas para conseguir poner en marcha tu propuesta de valor.

Por una parte, tener en cuenta los recursos económicos, pues hay que conocer cuál es el presupuesto inicial antes de empezar a organizar el evento, pero es necesario conocerlo porque se necesita financiar tanto las actividades y recursos clave como las acciones de marketing planteadas. También hay que valorar la marca que representamos, para saber si está implantada o no. Y por último, aunque no menos importante, valorar el equipo humano. Hay que conocer cuántas personas hay en el equipo, el factor humano es de los más diferenciales con los que se puede contar

Son de alto valor las bases de datos. Los contactos de asistentes a otras ediciones de un evento son un recurso para poder hacer email marketing con alta probabilidad de conversión. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos.

Podemos distinguir cuatro tipos diferentes de sociedades:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
- Competencia: alianzas estratégicas entre competidores
- Asociación de empresas para desarrollar nuevos negocios
- Relaciones de comprador-suplidor proveedor para asegurar disponibilidad de materiales

La principal diferencia entre ambas es que en el caso de las alianzas, normalmente se establecen buscando la fórmula *win-win* por el que todas las partes salgan beneficiadas minimizando costes. En este punto es importante que consigamos

responder a la pregunta de qué alianzas se tienen con otras marcas /empresas y qué beneficios ofrecen al segmento de cliente con el que se trabaja.

Así pues, una vez establecidos estos recursos, pasaremos a analizar la última parte de la estructura Canvas, la estructura de costes.

4.3.9. Estructura de costes

Debemos conocer el coste de nuestro evento, y para ello se mantiene este apartado, que si bien es cierto que es necesario conocerlo, esta estructura de costes puede ser significativa para alguna empresa o institución y para otras sin embargo, como veremos más adelante, no. Valoramos la parte de estructura de costes para optimizar el sistema y análisis de gestión del método Canvas, pues es importante una vez estructurado el acto a analizar. Según el modelo Canvas, los costos son los gastos en los que incurres en el proceso de generar valor. Si hemos seguido la metodología del modelo, los costes deberían ser simples de calcular debido a que ya tenemos identificados los recursos y actividades clave, pero aparte de identificarlos hay que minimizarlos, y ésa es la parte más compleja. Minimizar costes para maximizar utilidades. Según este modelo, siempre se deben minimizar los costes, pero existen negocios en los cuales es más o menos importante dependiendo del mercado objetivo. Hay por tanto dos modelos de negocio, en este caso podríamos trasladarlo a los eventos, que son: modelos de evento basados en los costes: esta estructura es la que poseen los proveedores de los organizadores de eventos y agencias. Su negocio depende de sistemas de calidad pero que optimicen la producción, buenos proveedores, y subcontratación de servicios.

Y el segundo modelo, que es el de eventos basados en el valor: esta estructura es más abierta en materia de costes, dado que se prefiere realizar un evento diferente y que aporte valor, sin importar la estructura de costes.

II. ANÁLISIS DE CASOS

CAPÍTULO 5. CASO 1. ACTOS ELECTORALES AUTONÓMICOS. ANÁLISIS COMPARADO DE ELECCIONES 2003 Y 2011

5.1. Diseño de la investigación

5.2. Preguntas de la investigación

5.3. Análisis del entorno

- 5.3.1. Las “modulaciones” de la campaña y la evaluación
- 5.3.2. Líneas de acción y organigrama

5.4. Análisis Canvas en campañas electorales

- 5.4.1. La propuesta de valor
- 5.4.2. La relación con los clientes
- 5.4.3. La distribución de la información
- 5.4.4. Segmento de clientes
- 5.4.5. Fuentes de ingresos
- 5.4.6. Recursos clave
- 5.4.7. Actividades clave
- 5.4.8. Alianzas
- 5.4.9. Estructura de resultados

5.5. Interpretación de resultados

5.1. Diseño de la investigación

Aunque es un trabajo de investigación el realizado hasta ahora, es importante destacar el porqué del análisis comparado de unas elecciones y otras y por qué las fechas escogidas. Para dar una oportuna explicación a ello falta decir que nos parece muy importante tratar el tema de la gestión integral en eventos y por ello se han escogido temas dispares que ayudaban a tener una visión global del tema. Además, el estudio de estas dos elecciones autonómicas nos ha servido para dar a conocer la mecánica organizativa de los actos en campaña electoral y el papel que jugaba el protocolo en este ámbito concreto. Se ha realizado una comparativa de las elecciones autonómicas a nivel general, desde el punto de vista de la ejecución de los actos, no centrado en campañas de una Comunidad autónoma u otra. En primer lugar porque ya existen análisis de ese tipo y en segundo lugar porque interesa conocer la mecánica organizativa general para este tipo de actos cuyas directrices vienen dadas por los Comités Nacionales de los partidos. Una vez conocidas las consignas, los comités electorales autonómicos adaptan esos parámetros a la idiosincrasia del lugar, pues se ha comprobado con datos reales y a través de las entrevistas que realizadas a jefes de campaña de diferentes lugares que no es lo mismo un acto electoral en un pueblo de Huesca que en una aldea de Galicia o que en ciudades que, sin ser capitales de provincia, tienen más de 200.000 habitantes.

Por esto, nos parece importante remarcar que las directrices básicas en cuanto a fotos, logotipos de campaña, diseños de fondos y escenarios… vienen marcadas desde los comités nacionales pero cada autonomía dispone de libertad para adaptarlo a su situación y su territorio. Por otra parte, no es lo mismo, a la hora de contar con determinados recursos, estar gobernando en la comunidad autónoma donde se celebren elecciones, a no estarlo, pues el nivel de conocimiento, acciones y desarrollo de los actos pueden variar. Lo mismo ocurre respecto a la seguridad cuando un candidato nacional que gobierna acude a un acto electoral en una comunidad autónoma. El nivel de seguridad aumenta considerablemente, puesto que aunque los actos son privados del partido y el candidato nacional acude de apoyo al autonómico, la seguridad ha de ir acorde con el puesto que ocupa como Presidente del Gobierno.

Es cierto que los actos no son los mismos si acude un candidato nacional que si acude un candidato autonómico, respecto a los lugares elegidos para celebrarlo, el nivel de exigencia respecto a atención a medios, a seguridad, llenar los espacios elegidos…

En la actualidad está tomando gran importancia la figura del gestor de eventos y su necesidad de incorporación a todos los ámbitos de la sociedad, por lo que consideramos necesario estudiar la forma en que el protocolo es imprescindible a la hora de organizar actos electorales. De hecho, se ha visto cómo los partidos han incluido esa figura, quizás no profesional pero sí que cubre esa parcela, a nivel nacional, es decir, cuando un candidato nacional acude a una comunidad autónoma a un acto.

La figura del gestor de eventos ha evolucionado mucho en los últimos años, pero nos interesaba destacar su papel en la época en la que el protocolo se conocía como herramienta pero no estaba tan desarrollado como ahora. El estudio versa sobre varios actos electorales en la campaña de las elecciones autonómicas del año 2003 intentando realizar una comparativa con lo acaecido en el año 2011, en términos generales, sin descender a detalles de autonomías. No se ha desarrollado el estudio del año 2015 pues esta tesis ha tenido que ser presentada en las fechas en las que se han celebrado las elecciones este año. Hemos comprobado que en el tema de medios de comunicación y herramientas de internet ha evolucionado a gran velocidad y que en el formato actual en el año 2015 las nuevas tecnologías tienen mucho más peso específico de lo que había antes. El reto queda pendiente para otra investigación.

Ello me animó a investigar a la vez sobre el análisis del entorno, el perfil de los votantes, y cómo involucran los partidos a los ciudadanos en las cuestiones políticas. De allí que me pareciera importante realizar un acercamiento a lo que son las campañas electorales en general, tanto autonómicas o locales como nacionales, pues aunque el candidato y el ámbito de poder que va a ejercer él mismo es diferente, las fuerzas son las mismas pero repartidas. El “aparato electoral” se pone en marcha de la misma manera, pues todos los partidos saben que unas elecciones autonómicas suelen ser un termómetro bastante fiable de lo que será después el resultado de las elecciones nacionales. De allí que los candidatos nacionales se impliquen tanto en ambos tipos de elecciones.

Por otro lado, he analizado los planes de campaña, como algo general, en el que se realiza un acercamiento a lo que es el perfil del votante desde el punto de vista más teórico, y se analiza el entorno en el que tiene lugar ese plan de campaña. Un aspecto importante a tener en cuenta son los medios de comunicación y su influencia.

Hay que destacar este tema para que seamos conscientes de la importancia y de la influencia que ejercen los medios de comunicación en nuestra vida. También es cierto

que las campañas de publicidad no modifican sustancialmente el voto de los ciudadanos, pero sí ayudan, y mucho, a reforzar el nivel de interés de la gente y el nivel de conocimiento del candidato en el proceso electoral.

Finalmente, se trata de analizar la mecánica organizativa de los actos electorales, tanto de los mítines de campaña, como de los actos de presentación de candidatos, visitas a lugares de interés con el candidato, encuentro con periodistas…. Comparar desde el punto de vista de la gestión del evento temas tan importantes como la seguridad, la imagen del candidato y las pautas que se le dan, cómo se organizan los actos electorales, la rentabilidad que se busca, el orden con el que se realiza, entrada y salida de candidatos al escenario…todo ello para tratar de reforzar la figura de la persona que se dedica al protocolo como gestor de eventos, formada con criterio y experiencia suficiente para dar un valor añadido a los eventos.

En realidad, y como análisis de todos los actos que también analizaremos en este trabajo, se trata de dar una idea esencial de la gestión integral de un acto desde diversos puntos de vista, pues no se puede medir la rentabilidad como tal, como algo tangible, sino si en realidad cada acto de participación en campaña electoral ha resultado rentable como propuesta de valor y ha generado unos claros segmentos de clientes, a través de canales de comunicación y demás. Todo ello analizado desde el "lienzo" del método Canvas, para medir la viabilidad y rentabilidad de los mismos.

Se trata de analizar cómo un acto electoral, un mitin, un encuentro con votantes y ciudadanía, o cualquier evento de campaña electoral puede tener más o menos repercusión en función de cómo esté organizado, cuando se tienen en cuenta parámetros organizativos que redundan en beneficio de la imagen del acto. En realidad, y para cumplir con los parámetros establecidos según esta tesis, no es fácil comprobar o, al menos, demostrar la viabilidad de un acto electoral, pues al fin y al cabo, la mayoría de las personas que acuden a un mitin suelen ser votantes del propio partido, y además hay variantes de intención de voto que no son medibles a partir de un acto de campaña. No obstante, vamos a analizar punto por punto los 9 apartados de los que habla el método Canvas para ver desde otra métrica diferente si podemos hablar de la gestión completa de un evento o no.

Así pues, creemos necesario dar a conocer la importancia de la figura del "gestor de eventos", como figura necesaria en la organización de este tipo de actos, en donde, aunque la imagen juega un papel fundamental, también es necesario el protocolo para

un buen desarrollo del acto y dar consistencia a esa imagen "plástica" del poder a través de un evento.

Para realizar este trabajo se tuvieron en cuenta las voces de representantes de los dos principales partidos españoles, y se analizó con ellos las funciones que cumple un verdadero responsable de campaña, así como las del Comité Electoral formado para cada época de elecciones. Con cada representante del partido se analizaron los cuestionarios que he incorporado a continuación para conocer de "primera mano" los actos de campaña y su organización. Reproduzco seguidamente las líneas básicas que examiné en sucesivas entrevistas con miembros del Partido Popular y del Partido Socialista y que amplío más en profundidad con respuestas concretas.

5.2. Preguntas de la investigación

Se realizaron entrevistas a través de cuestionarios que se propusieron a los responsables de las campañas autonómicas del año 2003 y 2011 de los dos principales partidos (PSOE y PP), sin centrar en ninguna autonomía en especial, sino en datos generales. Las entrevistas se han realizado a responsables de campaña de Madrid, de Aragón, de la Comunidad Valenciana...para tener una idea muy ejecutiva y global de los actos en campañas autonómicas, con independencia de ser realizados en determinados territorios.

Por cuestión de protección de datos, todos han solicitado mantener sus nombres en el anonimato. Si se necesitan, quedo a disposición del tribunal para aportarlos de manera privada. Estos cuestionarios sirven como base para la toma de muestras iniciales acerca de cómo se organizan los actos electorales en ambos partidos. Se analizan temas relacionados con la propia organización del acto electoral, cómo se maneja la imagen del partido y de los candidatos, quién decide y cómo se establece esa imagen…En ambos partidos hay un responsable de campaña que organiza toda la logística con el propio acto y con los medios de comunicación, pero en ningún partido existe la figura del organizador del evento, del gestor del acto propiamente dicho.

Otros temas que se plantean en la muestra son la seguridad, las azafatas o auxiliares del acto y las posibles diferencias entre una campaña autonómica y una nacional. En este último punto no se ven diferencias sustanciales, salvo en el número de personas que acuden a determinados actos multitudinarios en las campañas nacionales, pero el esquema de acto en sí es el mismo.

Cuestionarios planteados:

PREGUNTAS

Lugar de celebración

Estadios de fútbol, locales sociales, plazas de toros

En función de qué se elige

Organización

Cómo se mueve un acto de este tipo

¿Se anuncia? ¿cómo?

Orden de entrada, salida, intervenciones en el escenario

Situación en sillas según lo que establezca el Comité Nacional.

Fondos de escenario, pancartas y recursos que emplean (audio, video…)

Imagen del partido

¿Es predeterminada por órgano de organización del partido? ¿Se mantienen los colores, la imagen institucional?

¿Quién lo establece?

¿Las colaboraciones de artistas destacados creen que aportan algo a un acto electoral o a la campaña en sí? ¿De qué manera?

Imagen de los candidatos

Consignas en cuanto a vestimenta, pelo, formas…

Hombres y mujeres

Operativo en visitas institucionales y traslado de los candidatos (viajes, medio de transporte, recibimientos…)

Fotografías, folletos…¿se hace desde Madrid si es un candidato local?

Seguridad

Entradas y salidas

Credenciales en mítines, ¿cómo se organiza?

Azafatas

Función y uniforme

Consignas de maquillaje y vestimenta

Atenciones generales y marketing

Detalles en función del tipo de público (comida con empresarios, asistentes a un mitin, ancianos de residencia visitada,,,)

Qué se da como regalo institucional. Poner ejemplos

Diferencias a nivel nacional y autonómico / local

¿Quién marca las pautas?

Papel de los candidatos autonómicos

COMUNICACIÓN

Tipos de mensajes elegidos para una campaña

¿Se ha medido la **incidencia de la publicidad** en el voto?

¿Sólo influye la campaña de publicidad en los **indecisos?**

Estrategia de comunicación que se ha llevado en la campaña autonómica madrileña (o líneas básicas en las que se ha movido la agencia contratada pero siguiendo las consignas del partido)

Rueda de prensa, la convocatoria se hace a todos los medios por *E-Mail* o fax, ¿para cualquier acto se hace igual?

¿Cómo se eligen **los *jingles*** -tonos o melodías que acompañan al anuncio electoral-?

NUEVAS TECNOLOGÍAS EN CAMPAÑA

¿De qué se sirven para hacer **llegar su información a todos los ciudadanos**?

¿Hacen **divisiones dependiendo del grupo de edad**?

¿Se han planteado el **voto por internet**?

PRESENTACIÓN DE CAMPAÑA

- ¿Por qué se eligen determinados lugares para la presentación de campaña?

- Los *jingles* de las campañas ¿se encargan, se establecen pautas en el propio partido sobre cómo se quieren?

- ¿Sigue siendo un acto típico, sin más trascendencia?

JORNADA ELECTORAL

Quién asume la planificación y coordinación de la estructura del partido, y cómo se desarrolla esa jornada.

COORDINACION GENERAL

- Equipo de personas (número, tipo que lo integran)

- ¿Acompaña siempre alguna de ellas al candidato?

- ¿Hay asesores de imagen como tal pendientes de los candidatos durante toda la campaña?

- ¿Tienen personal estrictamente de protocolo para organizar los actos y coordinarlos?

Con la realización de un buen acto se dicen muchas cosas pero también se dejan de decir muchas otras, por ello hay que preparar todo al mínimo detalle para que el marco de todas las imágenes visuales sea el adecuado, el perfil de los candidatos esté cuidado, y el mensaje que se haya querido transmitir llegue al público.

Porque, ¿hasta qué punto un gasto excesivo en publicidad es sinónimo de buenos resultados?, ¿cómo sabemos que la seguridad ha sido la adecuada si han faltado credenciales y se han realizado esas credenciales a periodistas y otros invitados en el mismo momento de entrar al acto? ¿Cómo se realiza el transporte de los candidatos a los mítines en ciudades pequeñas donde la infraestructura es limitada?

5.3. Análisis del entorno

Una campaña electoral es una empresa efímera que moviliza, sin embargo, una importantísima cantidad de recursos humanos y financieros. En esta actividad deben gestionarse múltiples problemas de diverso origen. En el plano profesional debe coordinarse la actividad de un conjunto relativamente heterogéneo de individuos formados en distintas disciplinas: estrategas, sociólogos, comunicadores e incluso artistas que deben armonizar con la lógica práctica del político. Esta pluralidad de personalidades que llevan a cabo una campaña se multiplica por la vorágine potencial que puede representar el conjunto más o menos numeroso de militantes de los partidos que colabora en la tarea común.

Una campaña electoral es una actividad circunstancial. Los individuos que en ella participan no tienen el hábito del trabajo en común y los roles y funciones necesarios

son múltiples y complejos. En este contexto, una buena organización aparece como un factor central para aprovechar con un máximo de eficiencia los recursos disponibles.

Una buena organización comienza con una evaluación cuidadosa de las tareas necesarias, que serán han de ser cubiertas por personas profesionales que puedan ejercer esa labor de organización.

Dos objetivos fundamentales deben tenerse en cuenta al diseñar un modelo organizativo:

- El primero, debe perseguir un máximo de armonía entre las funciones y las capacidades de los titulares de esas funciones;
- El segundo, debe buscar la mayor celeridad posible de comunicación en sentido vertical, para que las decisiones de la dirección sean aplicadas, de la manera más rápida y fiel posible, por los encargados de ejecutarlas.
-

5.3.1. Las "modulaciones" de la campaña y la evaluación.

Una campaña electoral debe tener modulaciones importantes y cambios de ritmo claros. Estos movimientos dependen de tres factores principales, que tienen relación con el método Canvas de gestión integral que estamos analizando en todo momento en este trabajo de investigación:

- El volumen de fondos disponibles, (flujos de ingresos)
- Los sucesivos segmentos del electorado en cada momento (segmentos de clientes)
- Las correcciones hechas sobre la marcha como consecuencia de la evaluación de la campaña (actividades clave a través de la propuesta de valor)

Dicho de otra manera, y como explica Paniagua & Gómez (2004, p. 243), existen modulaciones estructurales y modulaciones coyunturales en las campañas electorales:

> *Las modulaciones estructurales pueden determinarse de antemano, mientras que las coyunturales responden a situaciones imprevistas del entorno. Para recibir esta información debe intervenir una instancia de evaluación de la campaña. (…)* Uno de los primeros pasos en la creación de un plan de

> campaña (…). *Mientras que el pre-test se hace a priori de la difusión masiva de un documento de campaña, el estudio de impacto se lleva a cabo a posteriori. Estos estudios permiten evaluar los resultados (…) y, eventualmente, cambiar la estrategia si hiciera falta.*

Es obvio que los recursos financieros de los candidatos no son inagotables, y que es imposible asegurar una presencia alta y constante en los medios de difusión a lo largo de toda la campaña. Aun en el caso hipotético en que esto fuera posible, sería, además de ruinoso, poco efectivo, porque los distintos tipos de electores toman sus decisiones de voto, en distintos momentos, y con lógicas diferentes.

Los dos puntos estratégicos parecen ser los extremos, la partida y la llegada de la carrera electoral. En el principio de la campaña se definen los jugadores, se identifican los participantes y se toman las decisiones primarias de voto de los más interesados en política. Ahí cuenta el efecto de impacto, la notoriedad que el candidato cobre repentinamente, la claridad y la diferenciación de sus posiciones políticas. Un esfuerzo de comunicación y de presencia en los medios es entonces vital. Es racional hacer en ese momento una aceleración abrupta del ritmo y entrar con fuerza en la campaña.

El final de la campaña es el otro momento crítico. Es cuando toman su decisión de voto los indecisos, los desinteresados en la política. En las elecciones norteamericanas de 1980 (Carter-Reagan), un 23% de los electores decidieron su voto en la semana previa a la elección. Si bien en América Latina las circunstancias son claramente distintas, no sería demasiado aventurado suponer que una cifra cercana al 30% de los electores deciden su opción en el último momento. En este momento cuenta el esfuerzo en transmitir los mejores mensajes electorales "no políticos", dar la máxima sensación de poder, transmitir la inminencia del triunfo.

En España estos indecisos, según la Encuesta del CIS elaborada en septiembre-octubre de 2003, previo a los comicios autonómicos madrileños, el porcentaje de indecisos rondaba el 20%. Estando, de alguna manera, predeterminados la apertura y el final, falta considerar cómo se lleva adelante la “campaña intermedia". En este caso, las principales "modulaciones" van a estar determinadas por el diseño de la estrategia electoral, por las acciones y por la efectividad relativa de los propios movimientos.

Los electores son “los clientes” de las organizaciones políticas, y todo éxito o fracaso depende del comportamiento de ellos. Conocer los electores es vital para el éxito de una empresa política. Pero este conocimiento debe ser permanentemente renovado,

pues nada cambia tan rápido como las previsiones de la política. Esta realidad ha llevado a decir que no hay electores sino elecciones, es decir momentos establecidos por ciertas ideas dominantes, con un éxito también efímero.

Un primer componente de lo que se puede definir como actitudes políticas fundamentales, o "temperamento político" según la terminología de algunos autores, es el grado de interés por la política. Conocer las diferentes actitudes de los segmentos de electores, de participación o de aislamiento y desinterés, toma una importancia decisiva en la elaboración de la estrategia de comunicación. Así, no puede usarse el mismo tipo de lenguaje para militantes que para desinteresados en la política. Para estos últimos son adecuados los mensajes no políticos y emotivos y mucho más recomendable la imagen que la argumentación.

Al mismo tiempo los grupos con escaso interés en la política son los más influenciables y los que pueblan los porcentajes de indecisos en las encuestas de opinión. Por eso, concentrar los esfuerzos de comunicación en esta "familia política" suele ser la inversión que proporciona más ventajas en términos de rédito político para los candidatos, sobre todo en la última fase de la campaña.

Cada segmento toma su decisión de voto en momentos diferentes. Los más interesados en política toman su decisión de voto al principio de la campaña, los menos interesados al final. Por otra parte, hay segmentos muy particulares, los líderes de opinión que, más allá del momento concreto en el que tomen su decisión de voto, nos interesan por su capacidad de sumar otros votos, además de su voto, a nuestro candidato. Esta gente con mucha influencia sobre su medio, son verdaderos votos plurales. Hay que ocuparse de ellos desde el principio de la campaña, porque darles una atención permanente nos permitirá crecer primero de manera cualitativa, para después asegurarnos un crecimiento cuantitativo firme y ganar la elección.

Cada grupo objetivo, en un plan de campaña**,** debe ordenarse en el tiempo y establecer un cronograma de campaña. Lo que suele establecerse en todos los manuales de comunicación política es trabajar con un esquema predefinido de atención de grupos objetivo: primero, en el inicio de la campaña, se ocupan de los líderes de opinión, del voto duro (aquellos electores que se identifican claramente con nuestro partido) y de los electores naturales (aquellos más permeables a nuestro mensaje), después, de las personas más independientes pero relativamente informadas y con algún interés por la política, por último, en el final de la campaña, de aquellos electores desinformados y desinteresados en la política.

5.3.2. Líneas de acción y organigrama.

En términos generales, más allá de la campaña de la que se trate, se pueden identificar algunas grandes áreas de acción que pueden ayudar a componer nuestro organigrama. En una campaña se hacen tareas logísticas, es decir, se produce material específico, se escriben discursos, se imprimen carteles, se crean todo tipo de productos que divulgan la imagen y las ideas del candidato. Se hace igualmente una tarea sobre el terreno, se recorre todas las ciudades distribuyendo material, se hacen actos públicos y reuniones privadas. Esas actividades son costosas, y para poder llevarlas a cabo es necesario ocuparse de las finanzas. Por otra parte no deben descuidarse otras acciones más especializadas, como son las relaciones con los medios de comunicación.

Por último, todas estas actividades deben estar coordinadas según una lógica central como son los objetivos políticos del candidato, deben atenderse problemas de relaciones humanas, es necesario que ese conjunto heterogéneo de profesionales y militantes que hacen la campaña se mueva ordenada y eficazmente con un propósito común, ésa es la tarea de la dirección de la campaña.

A partir de esta enumeración de actividades podemos intentar definir un esquema organizativo inicial, que debería servir simplemente como ejemplo de organigrama posible. Lo más deseable es, obviamente, que los equipos de campaña se estructuren de acuerdo con sus tareas y necesidades específicas, las cuales pueden variar.

En este ejemplo de organigrama se jerarquizan la función de dirección de campaña, las actividades de logística, de acción sobre el terreno, las relaciones con los medios de difusión y lo concerniente a las finanzas.

5.4. Análisis Canvas en campañas electorales

5.4.1. La propuesta de valor

Debemos recordar que dentro del análisis de lo que se podría considerar como propuesta de valor hemos incluido el qué, el dónde y cómo se han realizado los actos electorales y cómo se ha gestionado la experiencia y valor añadido en ambos partidos. Por ello incluimos en este apartado los lugares de celebración, el tema de azafatas, la seguridad…

Para realizar este trabajo se tuvieron en cuenta las voces de representantes de los dos principales partidos españoles, y se analizó con ellos las funciones que cumple un verdadero responsable de campaña, así como las del Comité Electoral formado para cada época de elecciones. Con cada representante del partido se analizaron los cuestionarios que he incorporado a continuación para conocer de "primera mano" los actos de campaña y su organización. Reproduzco seguidamente las líneas básicas que examiné en sucesivas entrevistas con miembros del Partido Popular y del Partido Socialista y que amplío más en profundidad con respuestas concretas.

5.4.1.1. Producto

En toda campaña ha de haber un Coordinador Electoral, que en el caso del Partido Popular se denomina **"**Coordinador de Campaña" y en el caso del PSOE se conoce como "Coordinador Electoral Federal", y que será el máximo responsable de la dirección de la campaña en el conjunto del territorio. Esto sucede en las elecciones generales pero también en las locales y autonómicas. Es cierto que en la campaña local / regional las directrices de los partidos vienen dadas desde su sede central, estableciendo un libro de estilo donde se fija la "marca", color corporativo, tipografía para utilizar en titulares y en cuerpo de texto, así como el eslogan del candidato, su *claim* o titular y sus traducciones al resto de lenguas oficiales en España (euskera, gallego y catalán) para utilizarlos en todo el territorio de la misma forma.

Un detalle a tener en cuenta es que en el *Libro de Estilo del PSOE*, al hacer las traducciones al resto de los idiomas hablan del euskera, del gallego y del valenciano, y en ningún momento nombran el catalán. Sucede así porque las elecciones en Cataluña se celebran en momentos distintos, con campañas organizadas de manera un tanto diferente, de allí la particularidad.

Siguiendo con las funciones del coordinador, ambos partidos en la actualidad coinciden en señalar la orientación que un buen coordinador ha de dar sobre las instrucciones tácticas que se tengan que aplicar. Éste nombra a los responsables de las distintas Áreas del Comité, supervisa, autoriza y coordina el trabajo de las distintas áreas, asume la coordinación con los Comités Regionales, es el portavoz del Comité Electoral y será el representante del partido ante las distintas instancias electorales, salvo que delegue esta representación.

Junto a este coordinador se nombra un Asistente a la Coordinación general o un Vicecoordinador (en el caso del PSOE). En este partido existe el Área de Planificación

y Respuesta, que desarrolla tareas de asesoramiento y apoyo al Coordinador, elabora las líneas generales de comunicación y las respuestas rápidas frente a los ataques de los candidatos. Además existe un Área de Formación, de Apoyo a Candidatos, de Igualdad, Plataformas Sectoriales, Juventud, Administración General y Asesoría Legal.

En el Partido Popular también existen Áreas muy parecidas, aunque el gabinete más importante de cara a unas elecciones es el Gabinete de Comunicación. Su responsable asume la relación y coordinación informativa con los medios.

Como funciones específicas:

- Gestionar y planificar la presencia de líderes y candidatos del Partido en entrevistas, tertulias o debates

- Organizar los encuentros formales o informales que los líderes y candidatos del Partido vayan a tener con los medios de comunicación

- Colaborar con ellos en la organización de sus desplazamientos para el seguimiento de los líderes en campaña (amplío este punto más adelante, al hablar del "Cuaderno de Viaje" que se entrega a los periodistas que siguen la caravana electoral cubriendo la información para los distintos medios)

En ambos partidos se realiza un seguimiento de la información recogida en prensa de los editoriales, artículos de opinión, de los informativos y tertulias radiofónicas… Se analizan las informaciones y opiniones recogidas en los medios, del tratamiento dado por cada uno y se ofrecen recomendaciones para corregir o mejorar las siguientes apariciones.

5.4.1.2. Lugares de celebración

PARTIDO POPULAR

Año 2003.

Los mítines se celebran en función del tipo de acto que se quiera presentar. Lo habitual es que los mítines se fijen con suficiente antelación para poder disponer del recinto en condiciones. Es una decisión que toma el Comité Electoral y se elige en función del personaje que asista (no es lo mismo un candidato a Alcalde en una localidad de 5.000 habitantes, a que asista el Presidente del Gobierno a un acto donde

se esperan 10.000 asistentes). Suelen ser lugares amplios y espaciosos, pero desde el Partido Popular aseguran que no hay norma escrita para tomar la decisión.

Las precedencias en este partido vienen determinadas por lo que establece el Comité Nacional, ya que el orden dentro del propio partido y en sus órganos de dirección marcarán las precedencias en el mismo, es decir, un Ministro del Gobierno que no sea miembro de la Ejecutiva Nacional NO podrá colocarse delante de una persona que sí lo sea. Así se establece en la mecánica del mismo partido. Es cierto que ocupará un lugar preferente, pero nunca el mismo que los miembros de la Ejecutiva Nacional.

Año 2011.

En las elecciones autonómicas distinguimos los actos principales de campaña del candidato a la Presidencia del Gobierno de la comunidad de los actos – podríamos decir secundarios – de otros miembros de las candidaturas (en el resto de provincias de esa misma comunidad autónoma). En el primer caso, los actos locales de celebración eran más grandes para poder abarcar como mínimo un aforo de 400/500 *pax* (teatros, cines, salones de actos más grandes en definitiva). En el segundo caso, para otro tipo de actos con menos afluencia de gente, se utilizan los locales que facilitan las Juntas Electorales Provinciales a propuesta de los ayuntamientos correspondientes (podían ser salones sociales, salones de plenos de ayuntamientos, centros culturales, etc.). Se eligen, pues, en función del aforo previsto para cada acto.

En todo proceso electoral, también en las Autonómicas de mayo 2011, hay un acto central de campaña. En Aragón por ejemplo, tuvo lugar en la plaza de toros de Zaragoza, el sábado 14 de mayo. Asistió el Presidente Nacional del Partido, Mariano Rajoy. Se eligió la plaza de toros por ser local emblemático en todas las elecciones y por su capacidad (10.000 pax).

Vemos por tanto que no hay diferencia en cuanto a la elección del lugar de celebración respecto a las distintas fechas comparativas. El objetivo sigue siendo el mismo, llenar el sitio elegido o al menos dar la sensación de ello

PARTIDO SOCIALISTA

En el PSOE existe una clasificación de actos muy determinada que se pueden dividir en:

- Actos Federales: organizados siempre por el Comité Electoral Federal

- Actos Sectoriales: se trata de encuentros con sectores determinados de la sociedad, se organizan con cada Secretaría Técnica del sector concreto.

- Las Ejecutivas Regionales o Nacional y Provinciales, también organizan sus propios actos, aunque nos centraremos en los Actos Federales.

Dependiendo de si el acto es federal o regional, organizará el acto el Departamento de Actos Públicos Federal o Regional / Provincial. De todas formas, en el caso de actos regionales es la propia organización regional quien se ocupa de todo.

En cuanto a la organización de estos actos, una vez pensado y reservado el lugar, se hace la distribución de competencias correspondiente para saber de qué se encarga cada persona dentro de la organización. Existe un responsable de esta área de Actos Públicos que es el encargado de la planificación de los eventos en los que participan los candidatos del Partido. Específicamente desarrolla como funciones:

- Gestiona y recibe las solicitudes de participación de dirigentes federales del Partido que se realicen desde las Federaciones y Agrupaciones Territoriales.

- Coordina la Agenda Electoral con los responsables de producción de eventos y actos públicos.

- Planifica la movilización de militantes y simpatizantes para cubrir los objetivos de los actos en los que participan los principales líderes del Partido.

- Integra en la planificación de Campaña las acciones sectoriales que se pueden desarrollar desde otras áreas del Comité Electoral.

- Planifica la agenda de campaña y las actividades electorales en las que participen dirigentes federales del Partido.

Años 2003 y 2011

Estos actos se organizan en función de la afluencia de la gente que espera que acuda. Si va el líder nacional, se escogen sitios grandes que vayan a llenar. Para conocer el nivel de gente que va a acudir a un acto se basan en diferentes parámetros. Uno de ellos son las encuestas, de las que normalmente se hacen 2 oleadas, una un año

antes y otra unos cuatro meses antes. Estas encuestas se realizan a nivel autonómico con empresas normalmente de la comunidad.

La elección de un lugar también depende de lo que estés dispuesto a gastar. El comité de organización electoral nacional es el que gestiona cuando visita la comunidad autónoma un líder nacional. El líder autonómico diseña su propia campaña, intentando que, en caso de gobernar a nivel nacional, no haya muchos ministros que visiten la autonomía, máxime en el caso del año 2011, donde previendo los resultados y el nivel de descontento de la gente con el líder nacional, se prefería pocas visitas centrales desde Madrid a las comunidades autónomas donde todavía gobernaban.

Las campañas las dividen en dos fases, coincidiendo con las semanas. La 1ª semana se dedica más al paseo, es más visual, menos mítines, sobre todo en zonas para asentar voto. Se aprovecha para realizar comidas populares, cuyos sitios se eligen por el comité electoral regional, junto con el de la candidata y los Comités Provinciales. Se gestionan en función de las peticiones y la candidata acude allí donde se puede reforzar el voto.

El departamento de actos públicos (en caso de visitar el líder nacional) se desplaza y hace las visitas previas a los lugares y decide todo el tema de la logística y la idoneidad del lugar elegido por el comité electoral regional.

5.4.1.3. Experiencias de diferenciación

PARTIDO POPULAR

Seguridad. Años 2003 y 2011.

En el tema de seguridad, a no ser que varíe el nivel de seguridad asignado a cada autoridad, el protocolo a seguir suele tener los mismos parámetros a lo largo del tiempo.

Como ya dijimos anteriormente, el documento básico para regular los desplazamientos de autoridades a un acto público de carácter internacional o con asistencia de personalidades de diversos países, es el Proyecto de Transportes que deben coordinar conjuntamente los responsables de logística, protocolo y seguridad

La tarea del “enlace” la realizan en el partido personal dependiente del Comité Electoral. Es importante recordar que no es lo mismo preparar un dispositivo para un candidato local que para uno autonómico, dependiendo también del número de

electores al que representa, del grado de seguridad que se le debe asignar y de si en esos momentos está en el poder o no.

Todos los acontecimientos con asistencia masiva de público generan gran atención por parte de los servicios de seguridad y protección civil. Sucede así con los mítines, en los que, independiente de la presencia de autoridades y personalidades, se pretende evitar que se produzca cualquier tipo de incidente en su desarrollo. Evitar situaciones como la que se produjo en la plaza de toros de Zaragoza, en el desarrollo de un mitin, cuando una grúa de televisión cayó sobre varias personas, causando heridos, día 19 de mayo de 2003.

En estos eventos, se coordinan entre sí efectivos de diversas áreas de servicios públicos - Cuerpo Nacional de Policía, Policía Local, Protección Civil, Bomberos, Servicio privado de seguridad, etc.- en reuniones previas de seguridad; en ellas se distribuyen misiones, espacios, frecuencias de enlace, planos de situación de efectivos, etc. Todo queda reflejado en el correspondiente Plan de Emergencias que, en la parte que afecta al público, se hará llegar a los medios de comunicación mediante una rueda de prensa o un comunicado. Las autoridades que asisten suelen ocupar lugares especiales, en torno a los cuales se establecen los círculos de seguridad necesarios y se garantiza la protección en los accesos a los mismos, tanto a la llegada como a la salida del acontecimiento, según la EIP y su manual de asignatura de Seguridad y logística.

La seguridad dentro y fuera de los actos que se celebran al aire libre es limitada, en el sentido que son los propios afiliados los que ayudan en esa tarea. No existe un control en la entrada pues se trata de un acto público, pero el candidato sí va arropado por su seguridad propia. En estos actos se da parte a la Subdelegación del Gobierno correspondiente del lugar donde se celebra el acto para que se establezcan las medidas policiales y de seguridad necesarias.

En mítines más reducidos también son los afiliados, organizados a través de las sedes regionales, que intentan conocer con una semana de antelación al menos, el número de personas previstas para acudir al acto. Lo normal es nombrar Jefes de Grupo para coordinar a todos los voluntarios.

La presencia de autoridades y personalidades de cierta relevancia en los actos públicos y en los privados, obliga a adoptar medidas de seguridad, para garantizar su

desarrollo sin que se produzcan riesgos considerables para su integridad física o sobresaltos de cualquier tipo.

De ahí que, en los mítines o actos de campaña no se confeccionan credenciales para asistentes, al ser actos públicos, abiertos al público en general. Sólo para actos de cierta relevancia o actos centrales de campaña se utilizan credenciales específicas para organización y seguridad

Azafatas y atenciones generales

Años 2003 y 2011.

Las azafatas que se contratan para un acto de cierta envergadura normalmente pertenecen a una empresa de organización de actos, y portan el uniforme de la propia empresa, aunque sí se exige que sea de tonos azules, que se identifiquen perfectamente con la imagen del partido. En algunas labores, y en núcleos pequeños de población están ayudados por los propios afiliados del partido.

Sólo se utiliza servicio de azafatas en los mítines centrales de campaña. Están pendientes de las necesidades en escenario y primeras filas de asistentes (dirección del Partido e invitados VIPS) Se contratan a través de alguna empresa privada. No hay consignas de maquillaje y vestimenta.

Para los restantes actos se cuenta con voluntarios propios del Partido (afiliados y militantes)

PARTIDO SOCIALISTA.

Seguridad

Años 2003 y 2011.

La seguridad dentro y fuera de los recintos donde se celebran los actos corre a cargo de la organización, con la ayuda de los propios afiliados. Está bajo la dirección del responsable de seguridad. Es el partido quien organiza todo y se da parte a la autoridad competente. Existe un control de seguridad en la entrada así como en el interior. El candidato sí va arropado por su seguridad propia, en algunos casos tiene escolta policial. En estos actos se da parte a la Subdelegación del Gobierno correspondiente al lugar donde se celebra el acto para que se establezcan las medidas policiales y de seguridad necesarias.

El nivel de seguridad de las Fuerzas de Seguridad del Estado dependerá del candidato que viaje. En primer lugar se realiza la **"**toma o requisa del local", donde se lleva a cabo inspección por parte de los cuerpos de seguridad y más tarde, cuando está ya todo preparado, se realiza una segunda inspección de las Fuerzas de Seguridad, acompañados de perros, horas antes de la apertura del acto público.

Se apoyan, como se ha dicho, por los afiliados al Partido, que ayudan al equipo propio de seguridad del PSOE que internamente se ocupa de la seguridad con sus respectivos niveles. Los accesos al recinto los controla la seguridad del Partido.

En mítines más reducidos también son los militantes, organizados a través de las sedes regionales, que intentan conocer con una semana de antelación al menos, el número de personas previstas para acudir al acto. Lo normal es nombrar Jefes de Grupo para coordinar a todos los voluntarios.

Cuando el candidato del partido se desplace fuera de su residencia habitual, es necesario contactar con la Policía Local de aquél municipio, solicitando su colaboración en el Dispositivo de seguridad en el mismo plano de igualdad.

Para ello, se pedirá opinión respecto de las medidas de seguridad a adoptar como conocedores de la ciudad, ante los problemas que pueden surgir. El Jefe de Escoltas será el responsable del dispositivo, la Jefatura Policía Local seguirá sus directrices. La Jefatura de la Policía Local receptora conocerá todo lo relacionado con las incidencias del servicio, si la comunicación entre ambas instituciones es fluida, redundará en el éxito de la operación. Lo habitual es que la Junta electoral tenga toda la información de los actos públicos que se van a desarrollar y se lo comuniquen a la Junta de seguridad.

Las credenciales que se otorgan tienen distintos niveles que se dividen en los siguientes grupos:

- Seguridad
- Servicio Técnico
- Periodistas
- Invitados especiales-VIP-

Azafatas y atenciones generales

No existe la figura de las azafatas que apoyan al candidato como tales, en el sentido que son los propios militantes, normalmente jóvenes, los que participan como apoyo organizativo en el acto. Suelen ser chicos y chicas que se ocupan del orden en el escenario y de todos los detalles necesarios, sin tener una consigna de vestimenta o compostura especial.

5.4.2. La relación con los clientes

Lo que se ha considerado importante evaluar en este apartado es lo que establece el método Canvas como la forma de llegar a los clientes, en esta caso, votantes, simpatizantes e invitados a un acto político, a través del marketing *on line* y *off line*. Nuestro campo de estudio se ha basado aquí en el análisis del equipo de acción, de la imagen de los candidatos y de las atenciones generales proporcionadas por los partidos como una estrategia más de mercadería.

Por lo tanto, hablaremos aquí del equipo de acción sobre el terreno, que tiene la tarea de implementar sobre el terreno las decisiones tomadas por la dirección de campaña. Dada la variedad de trabajos que se le encargan y la cantidad de militantes e individuos contratados que deben coordinar, éste equipo es el que realiza las actividades más específicamente organizativas de la campaña. En principio este equipo planifica las actividades que se llevarán a cabo: *mailing*, reuniones, actos públicos, etc.

Habitualmente, un equipo de acción sobre el terreno funciona en una especie de "cuartel general" de campaña. A ese lugar acuden los militantes en busca de materiales y de directivas. Ahí se resuelven los problemas prácticos que surgen cotidianamente. De esta manera se asegura la cobertura total del terreno en el que se desarrolla la campaña. El grado de organización previa con el que cuenta un partido favorece notablemente la eficacia de la acción en el momento de la campaña.

La utilización racional de los recursos humanos disponibles es decisiva en la eficacia de una campaña política. Esto es así tanto en el núcleo de la organización de la campaña, es decir, el equipo central formado por los responsables políticos y los profesionales de las distintas áreas, como en la estructura masiva e irregular de los militantes y voluntarios.

El principio universal de colocar el hombre adecuado en el lugar adecuado es esencial también aquí. Esto, en la práctica, supone dos cosas, básicamente:

- Buscar una máxima adecuación entre formación, capacidades y las funciones que se deban cumplir

- Realizar las actividades de capacitación necesarias para que cada individuo cumpla su función de la mejor manera posible.

En una situación de campaña existe un condicionamiento crítico: el tiempo. Este factor hace que las actividades de capacitación se reduzcan a un mínimo indispensable y que estén más bien orientadas a explicaciones prácticas sobre cómo actuar en las acciones sobre el terreno. Una organización política debería encarar entre elecciones la realización de un programa de formación para sus militantes, de manera que, llegado el período electoral, la movilización de voluntarios genere una actividad organizada y eficaz.

5.4.2.1. Imagen de los candidatos

PARTIDO POPULAR

Imagen de los candidatos

En cuanto a la imagen de los candidatos existe un gabinete para ayudar y prestar consejo a los candidatos de toda España, tal y como sucedió en la última campaña electoral de 2003. Las posiciones para fotos, carteles y estilo venían predeterminados, aunque sí se daba una cierta libertad de acción a cada candidato de localidad o provincia, consultando siempre con cada Comité Local. Se exigía, no obstante, una imagen homogénea en cualquier lugar de España, para que se pudiera identificar siempre el partido en cualquier lugar.

Los operativos especiales que se establecían y preparaban si acudía el líder a un lugar no se repetían para un candidato local normalmente. Tampoco se dan consignas especiales en cuento a vestimenta pero sí se recuerda cuál es la imagen del partido y el esfuerzo que han de hacer “todos por mantenerla”.

Los discursos del candidato se preparan con el equipo determinado en función del tema que se vaya a tratar. No es lo mismo hablar de familia, que de impuestos o de educación.

Imagen 8: Presentación equipo Esperanza Aguirre en distrito de Madrid.

Fuente: www.pp.es, 2003

Año 2011.

No hay consignas especiales en cuanto a vestimenta, peinado o formas de los candidatos o intervinientes en actos o mítines de campaña.

El traslado de los candidatos corre a cargo de cada uno de ellos, salvo la candidata a la Presidencia Autonómica, que tiene un dispositivo especial en función de su cargo (asiste en monovolumen o furgoneta acompañada por el coordinador de su campaña, su jefe de prensa y escolta).

Los elementos publicitarios (folletos, fotografías, quincallería…) se hacen desde la organización regional en Aragón (a diferencia de las Elecciones Generales, que viene confeccionado todo desde la Dirección de Madrid).Es cierto que, en determinados momentos, han contado con algún asesoramiento para determinados candidatos, pero en la mayoría intentan que cada uno vaya de acuerdo con la imagen del partido y su propia personalidad.

Las fotos de los candidatos se realizan en un estudio de fotografía en Madrid, para que la imagen, el fondo y la forma de las fotos sea la misma para todos los candidatos. Esa imagen será la establecida para las vallas publicitarias, los *muppies* y toda la cartelería. En alguna ocasión si algún candidato no está de acuerdo con su imagen en las fotografías y prefiere otras, puede hacerse nuevas fotos y enviarlas a Madrid para que se incluyan desde allí en los elementos promocionales (tal caso ocurrió con la candidata a las Cortes de Aragón, Luisa Fernanda Rudi). Las fotos se las hacen el candidato a la Presidencia y los candidatos que encabezan las listas provinciales de toda España.

El candidato va con su propio equipo de campaña, normalmente en furgonetas o monovolúmenes, en el caso de candidatos a Presidencia, e incluso en su propio coche en candidatos provinciales. Al candidato a la Presidencia le suelen acompañar su jefe de campaña, su responsable de comunicación y alguna persona de confianza como asesoramiento.

Imagen 9: Mitin candidata a Presidencia de Aragón

Fuente: www.pp.es, Zaragoza, 14 mayo 2011

Imagen 10: Campaña municipales 2011. Montaje foto imagen de medio cuerpo del candidato.

Fuente: Libro de estilo. PP, 2011.

Respecto a las atenciones generales y los detalles que recibe el público asistente al mitin, se trata de productos de *merchandising* realizados por el propio partido y enviados desde la sede central. No está establecido por otra parte ningún regalo institucional para dar como regalo a los intervinientes en un acto, ni mucho menos a las esposas/os de éstos/as.

Las pautas del programa se marcan desde el Comité Nacional, que elabora el Programa Marco, y más tarde es el candidato de cada provincia el que establece las formas de hacerlo, o introduce propuestas nuevas respetando siempre ese Programa Marco.

Imagen 11: Acto de la familia, Pozuelo de Alarcón, 2003

Fuente: Diario *El Mundo*, edición 20 de mayo de 2003

Año 2011.

No hay regalos institucionales como tal. En los actos o mítines de campaña prima más la cantidad que la calidad, debido a restricciones económicas y un escaso presupuesto de campaña que obliga a contar con una quincallería o elementos de *merchandaising* muy sencillos, pero que siempre demandan los ciudadanos: caramelos, bolígrafos, pegatinas, globos… Sólo en los actos centrales de campaña hay algún elemento más novedoso (concretamente en el mitin central de la Plaza de Toros se repartieron entre los asistentes – por la climatología correspondiente a la fecha en cuestión, 14 de mayo – abanicos y sombreros de paja serigrafiados con el logo y el lema de campaña).

La Dirección Nacional del Partido marca las pautas en todas las Elecciones. Únicamente en caso de Elecciones Autonómicas se da algún margen para que los candidatos autonómicos puedan establecer su propia campaña, sin separarse de las

consignas generales marcadas por la Nacional en cuanto a identidad corporativa, lema, etc.

Imagen 12: Elementos de *merchandising*

Fuente: libro de estilo, elecciones PP 2003

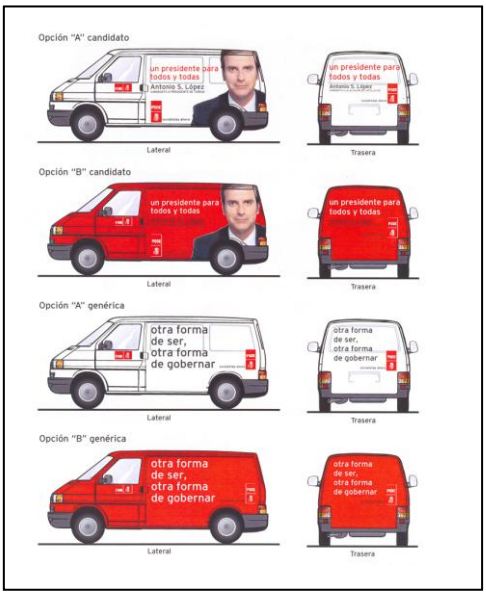
PARTIDO SOCIALISTA

Imagen de los candidatos

Año 2003.

En cuanto a la imagen de los candidatos existe un gabinete para ayudar y prestar consejo a los candidatos de toda España, tal y como sucedió en la última campaña electoral de 2003. Las posiciones para fotos, carteles y estilo venían predeterminados y establecidos en el Libro de Estilo, uno de cuyos ejemplares se aporta como Anexo. Se exigía una imagen homogénea en cualquier lugar de España, para que se pudiera identificar siempre el partido en cualquier lugar.

Imagen 13: Establecimiento imagen corporativa para vehículos en campaña



Fuente: Libro de Estilo, PSOE (2003)

Trinidad Jiménez, candidata del PSOE a la Alcaldía de Madrid en 2003 tuvo que cambiar unas cuantas veces de imagen ya que a sus asesores no les convencía la chaqueta de cuero negro que vestía en las vallas publicitarias.

De entrada, la cosa no tenía más importancia, ya que no se trataba más que de un mero descarte en cuanto a la elección de la foto para el famoso cartel. Sin embargo los asesores descartaron la chaqueta de cuero porque la imagen de Trinidad Jiménez era demasiado agresiva y era mejor no arriesgarse. Sin embargo, fue la propia candidata la que indicó que se veía más favorecida con esa chaqueta y que a pesar de eso aceptaba la decisión de los asesores.

A pesar de eso, apareció en un mitin en Vallecas con la "famosa" chaqueta, que se convirtió en símbolo de la rebeldía domesticada (Calleja, 2003).

Año 2011.

La base de la imagen de los candidatos se diseña desde el Comité electoral nacional, pero cada comité regional tiene cierta libertad para cerrar aspectos que le vayan mejor a su propia campaña territorial. Por ejemplo, en el caso de la candidata en las elecciones autonómicas en Aragón por el PSOE, Dña. Eva Almunia, se inició una campaña de imagen desde tiempo atrás.

Se trataba de una persona que había estado en Madrid ejerciendo el puesto de Secretaria de Estado de educación y volvía a Aragón, su tierra, como candidata a la Presidencia de la comunidad autónoma. Había que afianzar su imagen y darla a conocer en todo el territorio, por eso se optó por iniciar una campaña de acercamiento desde casi un año antes, para que el electorado se familiarizase con ella. Se estudió su estilo en el vestir, dentro de su forma habitual pero cuidando aspectos como el pelo, que en las fotos de un año antes tuviera la misma largura que cuando fueran las elecciones, y mantener una imagen normalizada.

Tampoco se quería que su ropa fuera un punto de atención y que distorsionara el mensaje, por lo que se prefirió que vistiera con traje negro y camisa blanca. Se hicieron fotos de cuerpo entero, que son poco habituales, para lanzar un mensaje moderno, dirigir el mensaje a otra generación, pero manteniendo la esencia cuidada. Se le dio el "toque de partido" poniéndole las patillas de las gafas en color rojo. También se cuidó su maquillaje**,** para mantenerlo siempre en su imagen y apariciones públicas.

Además de esto, la sede central del PSOE organiza periódicamente cursos de oratoria, vestimenta, imagen, atención a los medios etc. para candidatos en listas, donde ofrece consejos y da consignas para saber actuar en un acto público. Por supuesto, el comité nacional orienta, pero el comité regional decide. Quien pone en práctica toda la campaña es la agencia de comunicación contratada.

En la página siguiente vemos que la cuestión de género en este partido se tiene muy en cuenta, cuando habla de el / la candidata /a, o cuando hablan de una candidata mujer, ya dice, candidata.

La diferencia con respecto al PP se produce en el lenguaje, pues en el otro partido, solo habla de candidato, aunque en la imagen sea una mujer la que encabece la lista.

Respecto a las fotos, en el PSOE son fotos de cara, sin que prácticamente se vea el vestuario, y sin embargo en el otro partido es de pecho hacia arriba, dejando ver más la ropa que se lleva.

Imagen 14: Foto montaje cartel presentación candidatos

Fuente: Libro de Estilo. Comité nacional, PSOE, 2003

Valga aquí el ejemplo del manual de “Línea de comunicación para las campañas municipales y autonómicas 2011” del propio partido.

Imagen 15: Manual de Línea de comunicación para las campañas municipales y autonómicas, 2011

"Con la intención de transmitir una imagen de seriedad y confianza a continuación se detalla el look que debería tener el vestuario de esta campaña:

Candidatos

VESTUARIO:

- Traje y corbata.

COLORES RECOMENDADOS:

- Traje: grises oscuros, azules oscuros.
- Camisa: tonos claros (blanca, azul, falsos lisos).
- Corbata: roja.

EVITAREMOS:

- Tejidos con texturas: rayas gruesas, cuadros grandes, lunares, flores o dibujos grandes, lanas, terciopelos, paños, etc. En general, no utilizar tejidos típicos de invierno ni que tengan una textura muy gruesa.
- Colores: camisas oscuras.

Candidatas

VESTUARIO:

- Traje de chaqueta, blusa.

COLORES RECOMENDADOS:

- Traje: tonos medios y oscuros para que contrasten con un fondo blanco roto.
- Complementos (broche, pañuelo): rojo.

EVITAREMOS:

- Tejidos con texturas: rayas gruesas, cuadros grandes, lunares, flores o dibujos grandes, lanas, terciopelos, paños, et. En general, no utilizar

Fuente: PSOE

Respecto a las atenciones generales y los detalles no existen como tal. En el Anexo "Libro de Estilo", se hace referencia a lo que en el Partido llaman Aplicaciones Gráficas, donde se pueden ver los artículos de *merchandising* que dan al público en general. Regalos especiales por colaboraciones no se dan en ningún caso.

Año 2011.

En los mítines grandes se necesita ayuda externa pero se intenta aprovechar los recursos propios por cuestión económica y de imagen. Se tiende a profesionalizar poco las campañas en determinados aspectos para demostrar que se gasta poco, pues el electorado penaliza mucho esas conductas. Por lo tanto las consignas del partido son que se utilicen las menos azafatas posibles.

Lo más habitual de *merchandising* son gorras, camisetas, bolis y piruletas, para todos igual. En alguna ocasión se ha hecho un broche especial, de regalo para las personas más involucradas en campaña, para los intervinientes, que se lo colocan en la solapa, pero no como regalo institucional de campaña.

5.4.2.2. Marketing de los candidatos

A raíz de la anécdota sobre la vestimenta de una candidata electoral que he comentado anteriormente indico a continuación una idea de lo que podría ser un "Manual Básico y Práctico del Buen Político" donde se recogen aspectos de la comunicación, del Protocolo y del saber estar de un político ante unas inminentes elecciones, según Marasso (2002).

El primer paso para entender quiénes son nuestros electores y persuadirlos efectivamente, es averiguar lo máximo posible sobre el candidato y su oponente. La sólida y exhaustiva comprensión del candidato y su oponente hacen que cada parte de la campaña sea mejor, desde el sondeo y desarrollo del mensaje hasta los medios de comunicación

Ambos partidos se suelen regir por sus asesores de imagen a la hora de reflejar la imagen de sus candidatos. Ambos se muestran a favor de dar una imagen limpia, educada, ordenada… pero dependerá de los actos donde acudan, para poder ir vestidos de una manera o de otra.

Imagen 16: Trinidad Jiménez, candidata a la Alcaldía de Madrid, 2003, con su famosa chaqueta

Fuente: Calleja (2003), Trinidad Jiménez, candidata a la Alcaldía de Madrid

Imagen 17: Cartel anunciador campaña 2011

Fuente: Anuncios electorales. Eva Almunia, candidata a la Presidencia de Comunidad autónoma de Aragón, 2011.

Imagen 18: Candidata Luisa F. Rudi, acto electoral

Fuente: Diario El País, revisado en abril 2015, publicado en http://elpais.com/elpais/2011/05/06/actualidad/1304669842_850215.html

Las consideraciones mínimas serían las habituales en cualquier manual básico de imagen personal. En la actualidad, aunque no confirmado oficialmente pero sí oficiosamente por los partidos, suelen basarse en los criterios establecidos hace ya tiempo en el "Manual básico y práctico del buen político" del que hablábamos anteriormente, cuyos puntos básicos se basan en lo siguiente:

Aspecto de Imagen Personal

Recomendaciones generales:

- La ropa que se elija para una entrevista debería sentar bien pero no distraer la atención del público. Si siente bien la ropa, se proyectará como una persona que se preocupa de sí misma, de su compañía, de su entrevistador y de su audiencia.

- Siempre tendrá que vestirse de esa manera, para que todo el mundo lo /la reconozca en el momento de votar.

- La ropa y zapatos deben ser generalmente de color oscuro para dar un buen contraste con la cara y las manos.

- El color también contrasta con el fondo y/o los muebles del estudio.

- Los colores sólidos son mejores. Si se usan estampados, no deberán ser con detalles demasiado finos ya que provocarán ondulaciones en las pantallas de los televisores.

- Los colores medios en gris, azul, marrón o mezclas son los mejores. Las ropas muy oscuras tales como azul marino, negro o marrón muy oscuro tienden a perder la forma cuando aparecen en la pantalla de los televisores.

- No es recomendable usar prendas de color blanco puro, porque pueden darle problemas de iluminación al estudio.

- Joyas, especialmente las grandes, no deberían usarse porque reflejan las luces del estudio y/o pueden meterle ruidos a su micrófono. Además, distraen la atención.

- Si no se usa maquillaje normalmente, usar un polvo claro, una base “sin color”, para reducir el brillo normal de la piel.

Recomendaciones para las mujeres:

- Asegurarse que el maquillaje que se usa diariamente es apropiado para televisión, aunque lo normal en plató es que maquillen. No así en los actos en los que acudan a cubrir la información los medios de comunicación, por lo que hay que ir lo más adecuado posible

- Hay que tener cuidado con las minifaldas y los escotes para evitar desviar la atención del público en su mensaje.

Recomendaciones para los hombres:

- Si se usa traje, las camisas grises o celestes dan el mejor efecto, junto con la blanca. Otros colores claros o pasteles son también buenos, pero hay que tener cuidado con los tonos rosados nada recomendables.

- Usar mangas largas y tratar de que sobresalgan un poco del puño del traje.

- Usar corbatas normales con diseños grandes y tonos disminuidos.

- Usar medias calcetín que cubran la pantorrilla.

- Hay que asegurarnos de que las medias hacen juego con los pantalones y/o sus zapatos, no con la camisa

Por todo ello, hay que dar la importancia que tiene la imagen que se quiere transmitir, ya que podemos hablar de la imagen personal ligada a la imagen pública de estas

personas. La imagen personal es un concepto asociado a la proyección visual y espiritual de la personalidad. Como tal, se compone de un conjunto de rasgos externos, como la apariencia física, la indumentaria o la gestualidad, e internos, como la manera de hablar, el grado de cortesía y el nivel educativo. Es muy valorada en el área profesional, y especialmente en el entorno de las relaciones públicas. De hecho, algunas empresas y organizaciones imponen códigos de imagen personal a sus empleados. Incluso, existen profesionales de la estética cuya especialidad es la asesoría de imagen.

Como imagen pública denominamos al conjunto de características y atributos según los cuales una persona, empresa, organización o institución es percibida por la sociedad**.** Como tal, es una imagen mental que se construye una colectividad a partir de las acciones, conductas o valores que le sean trasmitidas, y la manera en que esta las evalúe va a determinar si se está construyendo una imagen pública positiva o negativa. Por último, la imagen corporativa hace referencia al conjunto de valores y atributos que representa una entidad, organización o empresa, y la manera en que esta es percibida por la sociedad. En este sentido, la imagen corporativa es una representación mental que viene determinada por las acciones, la filosofía y la estructura física de la entidad u organización, y es trasmitida al público por medio de campañas comunicacionales a través de los diferentes medios, así como por los principios y valores sobre los que se sustente su proceder.

5.4.3. La distribución de la información

Como ya se ha comentado en líneas anteriores, la distribución de la información es imprescindible para hacer llegar la propuesta de valor a los potenciales interesados en nuestra propuesta, de allí que además del uso de los canales *on line* y *off line*, siempre en combinación, demos especial relevancia, y más en este asunto de las campañas electorales, al responsable de comunicación y a la forma de transmitir el mensaje concreto.

5.4.3.1. El responsable de comunicación

Este responsable se vincula conceptualmente de una manera estrecha con el anterior, sin embargo es conveniente otorgarle la debida especialización y autonomía funcional. Esta función la puede cumplir un pequeño equipo, en una gran campaña, o una sola persona, un encargado de prensa, en una campaña más modesta. Aquí se trata

simplemente de obtener espacio noticioso en los medios de difusión donde se aluda, si es posible positivamente, al propio candidato.

Esta estructura debe asegurar la presencia óptima, según las necesidades tácticas, del candidato en los medios de difusión. La mayoría de las veces podrá ser una presencia marcada, que lo mantenga en un alto nivel de notoriedad ante el público. Otras veces podrá ser más esporádica, para evitar riesgos de saturación o para mantener un "perfil bajo" ante ciertos temas de debate inconvenientes a la propia estrategia.

En cualquier caso, el equipo de medios tratará de asegurar que existan relaciones cordiales con todos los periodistas. Muchas veces la "buena prensa" de un candidato se consigue simplemente con una tarea esmerada de relaciones públicas de los responsables de los contactos con los medios de comunicación, ya no tanto con los redactores sino con los directores de los medios a los que pertenecen esos periodistas. De allí que la labor del responsable de eventos pueda ayudar a mejorar, a través de su trabajo, las relaciones entre todos ellos.

Dependiendo de la dimensión del equipo de campaña, esta tarea puede desdoblarse en un responsable de prensa y un responsable de medios. El primero será portavoz del candidato y contacto con los periodistas, el segundo tendrá a su cargo la contratación de medios de difusión para las campañas de comunicación política.

5.4.3.2. Tipo de mensajes, la mercadotecnia política: entre segmento de clientes y canales de distribución

Un formato de mensaje, un medio y un momento para cada elector. El arte de hacer campañas ganadoras es saber comunicar el mensaje adecuado, en el formato correcto, por el medio que mejor llega a nuestro grupo objetivo, en el momento indicado. Relativamente fácil de decir. Difícil de hacer. Por eso las campañas electorales son el campo de acción de especialistas.

El marketing político**,** en general, debe entenderse como el conjunto de técnicas empleadas para influir en las actitudes y en las conductas ciudadanas en favor de ideas, programas y actuaciones de organismos o personas determinadas que detentan el poder, intentan mantenerlo y consolidarlo, o aspiran a conseguirlo.

El marketing electoral se refiere con exclusividad al planteamiento, realización y difusión de unos determinados mensajes, con ocasión de la puesta en marcha de

procesos electorales, para designar el gobierno de una determinada comunidad política; se trata, por tanto, de una variante específica del marketing político, tal y como establece Herreros (1989, p. 197) “durante este periodo, los partidos y candidatos no sólo deben presentar una plataforma de gobierno y un conjunto de ofertas, sino también tienen que mejorar su imagen frente a los electores.”

Según Pallarés (2003), un estudio elaborado por la *Online Publishers Association* (2003), los votantes norteamericanos consideran internet como un medio importante para informarse sobre sus candidatos. En Estados Unidos el marketing electoral *on line* ya ha acaparado un gran peso en la promoción de la imagen y propuestas electorales de los candidatos, de manera que se han desarrollado todo un conjunto de estrategias de marketing *on line* que poco a poco van llegando a nuestro país. Uno de los aspectos más relevantes de estas estrategias es el uso de un mix de herramientas promocionales (webs u otros elementos) cada uno con unas particularidades y funcionalidades propias.

La web del candidato, su objetivo es divulgar la imagen del candidato así como dar a conocer su programa, agenda, etc. Es la web principal de la campaña y, como tal, tiene fecha de caducidad.

La web del partido es la web corporativa del mismo. No ofrece información sólo del candidato dado que hace un seguimiento de otros cargos y figuras, por lo que ofrece una perspectiva más global. Otras webs amigas de autoría más o menos conocida, tienen un impacto clave en la campaña *on line* dado que son espacios no institucionales desde los que se pueden verter críticas mucho más ácidas hacia los oponentes.

Otros elementos no web se pueden incluir en este apartado como son un conjunto muy diverso de acciones de marketing, que van desde campañas de *mailing* hasta posicionamiento en buscadores. Entre ellos destacan todos aquellos vídeos, *flash*, *Power Points*, etc. que se propagan por la red de manera viral vía *E-Mail*. Son chistes, parodias y bromas de autoría "desconocida" que ridiculizan al candidato contrario y también otros tipos de informaciones relacionadas con el tema.

Se hace referencia aquí a las elecciones autonómicas catalanas celebradas en el mes de noviembre del 2003, que según Pallarés (2003) se sitúan para conocer cómo era en ese momento la utilización de las nuevas tecnologías y como ha cambiado y evolucionado en las últimas elecciones autonómicas del año 2011. Ante la

imposibilidad de incorporar estudios de todos los candidatos a todas las elecciones autonómicas de todas las autonomías, sirva este pequeño estudio de la autora anterior como ejemplo. Las elecciones al Parlament de Cataluña destacaron por ser las primeras en las cuales se prestaba una mayor atención a la Red como medio promocional y, ya iniciada la campaña, todos los candidatos tienen su propio espacio web, a excepción de Josep Piqué, que compartía espacio con los otros candidatos en la web del PPC. Se va a analizar qué estaba pasando en la "Red electoral".

Siguiendo el orden de escaños de los partidos en el Parlament se inicia por Artur Mas. La web del candidato de CiU responde a su imagen de hombre organizado. Un menú desplegable presenta su programa en 14 apartados. Cada tema incluye propuestas específicas explicadas de manera breve y concisa. Por ejemplo, consultando el apartado de la familia, uno de los más importantes del su programa, podemos leer las iniciativas del partido presentadas en función de los intereses de los diferentes colectivos: jóvenes, gente mayor, madres y padres, etc. En la web de Mas se identifican claramente los colores corporativos del partido - naranja y azul- dejando en un segundo plano la bandera catalana. De este modo se busca romper con la imagen más tradicional de CiU para transmitir una idea de renovación, de cambio generacional.

Imagen 19: Retrato Artur Más para presentación de candidato

Fuente: Página web del candidato Artur Mas, www.ciu.cat

Uno de los aspectos más interesantes del *site* desde un punto de vista comunicativo es el trato directo de algunos aspectos "delicados" sobre su política: son un partido de derechas, su vinculación al PP, la falta de liderazgo en el partido sin Pujol, etc. Como

respuesta a estas críticas que la oposición usa recurrentemente como arma arrojadiza, ofrecen réplicas y frases de efecto para minimizar su impacto.

La parte lúdica del espacio web de Mas es su punto más débil. La web de un candidato representa la imagen institucional de la persona y no debería - como es el caso- difundir mensajes pobres de contenido con el fin de desacreditar al oponente. En este sentido, Mas tuvo que retirar un polémico juego en el que se sometía a Maragall a una máquina de la verdad que le propiciaba descargas cada vez que mentía: el juego tildaba a Maragall de mentiroso. Dentro de la estrategia de marketing electoral *on line* definida al inicio, éste no es el espacio adecuado para incluir un juego en flash con bromas fáciles sin gracia alguna, sino que debe ser un espacio consagrado a la imagen del candidato. Este otro tipo de contenidos debería incluirse en otras webs amigas u otros elementos, como veremos que hizo Maragall.

La última polémica relacionada con el *site* de Mas fue la inclusión de los cortes de audio del debate Mas-Maragall celebrado en el periódico *La Vanguardia*. El debate, que en un principio sólo podía ser seguido a través de esta publicación, se podía oír en la web de Mas. El gran número de visitas interesadas en los cortes de audio ha situado a internet en la actualidad de la campaña. Este fue, pues, un buen golpe de efecto del equipo de Mas que, con un uso inteligente de la Red, nos permitió escuchar el debate y nos transmite la idea de que fue él el ganador.

Pasqual Maragall cambió su espacio web dotándolo de una imagen más sobria y profesional que la que ofrecía antes, y acercándola en diseño a la del candidato convergente. Las propuestas electorales, que en la web anterior se presentaban de manera confusa, se presentaban ahora de un modo atractivo y claro. De este modo el candidato socialista deja claro que, pese a su fama de disperso, sus propuestas para Cataluña eran tan concretas como las de Mas en ese año 2003 al que nos referimos. Los temas que nos presentaba eran 11, entre ellos Educación (su apuestas principal), Salud, Bienestar, Ocupación o Innovación.

El líder socialista también tiene fama de ser una persona de ideas. El aspecto más innovador lo encontramos en la sección más interactiva de la web, la parte "más internet", que busca la movilización *on line* de los simpatizantes y ofrece dos posibilidades: creación de un *weblog* para ayudar a promocionar "el cambio", y la creación de grupos de discusión. La idea del *weblog* denota interés y conocimiento del medio, pero el hecho de querer orientarlo ("una página donde podrás colgar tus opiniones, ideas y propuestas sobre el cambio en Cataluña que hará Pasqual Maragall"), se antoja demasiado forzado. Sin embargo, esta iniciativa ha conseguido movilizar un buen número de simpatizantes que desde la Red ofrecen sus opiniones personales sobre la actualidad política, transmitiendo directamente la idea "del cambio". Desde el site oficial de Maragall es posible acceder a estos *weblogs*. Es precisamente en estas páginas personales donde entramos en la campaña más agresiva. El hecho de que sean opiniones desde canales no institucionales del partido propicia que los mensajes sean más directos. El pionero de la iniciativa fue Miquel Iceta, director de campaña de Pasqual Maragall, que desde su Diari de Campanya, hizo un seguimiento entusiasta del día a día. En su *weblog* podemos encontrar tanto reseñas sobre marketing político como comentarios sobre sus gatos, de carácter mucho más personal.

Imagen 20: Perfil del candidato del PSOE

Fuente: www.maragall.org

Con el nombre "Si gobierna Mas, yo emigro", encontramos una crítica desacomplejada e irónica de las últimas propuestas de Artur Mas. "Menos es Mas" nos ofrece, como se dice desde el propio *weblog*, "un clip de prensa, de las locuras y tonterías del inefable Conseller en Cap". Cabe destacar también arturmas.tv, un *site* parodia con fotomontajes y bromas hacia Artur Mas que recuerda, por su diseño y colores, a la web oficial del candidato convergente. La réplica a estas iniciativas socialistas se puede encontrar en el *weblog* personal de Pere Macias, director de campaña de CiU. Las valoraciones de Macias tenían un tono menos coloquial que las de Iceta, aunque también entra en temas personales. Encontramos también Catalunya, el *weblog* de un simpatizante convergente, que hizo un seguimiento de la actualidad cargando contra el PSC y ERC e incluyendo un fotomontaje ocurrente de los líderes de los dos partidos.

El resto de candidatos

El *site* de Josep Lluís Carod-Rovira es el más austero de los espacios web de los candidatos. La atención de la home está centrada en una imagen del candidato de ERC que se nos muestra amable, cercano y con cierta complicidad. Esta imagen, sin embargo, no se correspondía con los contenidos de la web: muy densos en información, con gran número de artículos, conferencias, libros publicados, así como intervenciones en el Parlament, u otros documentos. El resultado es útil para aquel que busque información, pero demasiado denso para el usuario medio y para la web de un candidato: cuesta encontrar el programa que presentan, tan fácil de encontrar en los *sites* convergente y socialista. La parte más interesante es el apartado Qué se ha dicho de él, donde diversos personajes vinculados principalmente al mundo cultural catalán alaban la figura de Carod-Rovira y le manifiestan su apoyo. Es una buena estrategia de cara a manifestar confianza en un candidato que, para muchos votantes, no es tan conocido como Mas y Maragall.

Lo primero que llamaba la atención del espacio web de Joan Saura era el destacado color verde que, de una manera demasiado obvia, nos quería dejar claro su compromiso ecologista. El candidato de ICV buscaba una imagen moderna, y por este motivo el diseño de la web es el más informal. Al ser un partido pequeño, también buscaba transmitir una imagen de proximidad y lo hace con una campaña de participación ciudadana para hacer propuestas de cara a la reforma del Estatut. La consulta del programa tampoco está bien resuelta ya que es muy complicada. Nos permite consultar los 30 compromisos de su partido que nos ofrecen ideas generales sobre diferentes temas, pero no se encuentran clasificados ni desarrollados. Pese a algunos desaciertos, es importante ver cómo cada vez se prestaba una mayor atención al medio *on line*, por lo menos en el caso catalán, dado que no ha sucedido así en las elecciones autonómicas a la Comunidad de Madrid anteriores a esa fecha. En esta misma línea apunta el análisis Pallarés (2004), en su informe de comunidades autónomas después de las elecciones.

Tabla 1: Elecciones catalanas 2003 (Pallarés, 2003)

ANÁLISIS	OK	CIU ARTUR MAS	PSOE PASQUAL MARAGALL	ERC J.L.CAROD ROVIRA	PP JOSEP PIQUE	ICV JOAN SAURA
1. WEB	✓	- Ordenada	- Sobria	- El más austero	- Sin web propia	- Moderna, informal
2. MENU	✓	- 14 pestañas - Desarrollo programa exhaustivo	- 11 pestañas - Más atractivo el programa	- Demasiado denso en cuanto a información - Mucho documento	- Compartía web con los otros candidatos de su Partido en Cataluña	- Sencillo, breve, con propuestas de imagen cercana y ser partido pequeño. 30 propuestas poco ordenadas
3. COLORES	✓	- Corporativos - Logos - Anagrama - Bandera catalana	- Corporativos con sonrisa en foto - Sin banderas catalanas	- Corporativos - Difícil de manejar - Reseñas catalanistas	- Según logos nacionales	- Colores: verde, para promocionar su interés ecologista
4. CLAIM	✓	- Si - Frases con efecto	- Sí - La web denota interés	- Difícil de encontrar para personas sin grandes conocimientos de internet	- Según enseñas nacionales del partido con sus colores	- Según logos

5. ESTRATEGIA MARKETING	✓	- Equivocado al incluir temas lúdicos contra otro candidato. Fue retirado el juego - Positivo por retransmitir cortes de audio en la web	- Busca movilización on-line para participación de simpatizantes/creación de grupos de discusión.	- Las personas vinculadas con mundo de la cultura manifiestan su apoyo en la web	- Propuestas generales, con un apartado sobre su programa en concreto	- Campaña de participación ciudadana para hacer propuestas para reformar el Estatut

Fuente: elaboración propia

PARTIDO POPULAR

Año 2003.

Estrategia de comunicación

El partido cuenta con unos mensajes muy concretos, positivos y cercanos. El Departamento de Comunicación es el encargado de plasmar las ideas que se han debatido en el Comité Nacional con respecto a las ideas que deben imperar en cada campaña electoral. Los mensajes que se buscan son concretos pero con cierta carga de emotividad, y a la vez reflexivos.

A la hora de establecer una campaña la publicidad ésta debe incidir en el conocido como grupo de los indecisos especialmente, para así reafirmar sus ideas políticas y disminuir la abstención.

Valoración:

La estrategia de comunicación que llevó a cabo el Partido Popular en las pasadas elecciones de 2003 se centró en dejar al PSOE indicar sus propuestas con cierta prisa y antelación, no descubrir sus propias ideas hasta bien entrada la precampaña y dar paso al otro partido para que fuera el tiempo el que “quemara” sus ideas, es decir, para que los mensajes que quedaran fueran los de los populares. El PSOE salió el primero en la carrera electoral de manera muy similar a los comicios generales de 2004. El PSOE intentó neutralizar dos argumentos de los populares: el de la falta de programa y alternativa y el de falta de equipo con la presentación del suyo. Pero salieron los líderes socialistas demasiado pronto, lejos del momento de máxima tensión electoral y del espectro político. El PP actuó lentamente a conciencia y paralizó la precampaña para aprovechar los efectos negativos para el PSOE de la Asamblea de Madrid. La campaña del PP dio especial importancia a lo positivo, es decir, al anuncio de nuevas propuestas y sobre todo a los datos favorables de la gestión de su partido en las Comunidades donde gobernaba. En la campaña del año 2000, el PP tenía preparada para la última semana una campaña en negativo contra el PSOE, pero entonces, por decisión de Rajoy, no se utilizó ese material de vídeo y de publicidad para no afectar a las buenas perspectivas de los sondeos. La estrategia de comunicación del PP se completó con lemas positivos y de futuro ya elegidos y, sobre todo, con detalles del programa que se conocieron a lo largo de la campaña para capitalizar la atención pública en el momento de máxima tensión preelectoral.

Una de las diferencias con respecto al año 2000, según el PP, es el hecho de que las evidentes tensiones territoriales y las disputas sobre el modelo de Estado pueden haber convertido la mayoría absoluta en un valor positivo y no negativo, como lo era antes. Entonces el PP utilizaba términos como "mayoría suficiente" o "Gobierno estable", dado que "mayoría absoluta" tenía una carga negativa vinculada a expresiones como el rodillo. Sin embargo el principio admitido por todos de la dificultad del PP para pactar con otras fuerzas políticas puede haber convertido en un valor positivo la mayoría absoluta. Es decir, que el elector se vea en la disyuntiva de mayoría absoluta del PP frente a la necesidad de pactos incómodos e inestables con pequeñas fuerzas políticas, con poca aceptación social, pero con gran poder de decisión, como ocurrió en las anteriores elecciones baleares de 1999.

Todo esto se tradujo en las elecciones nacionales de 2004 en una campaña que recorrió todas las comunidades con actos sectoriales para dar a conocer el programa y con la coordinación con La Moncloa, a través del Gabinete del Presidente del Gobierno.

Dentro de este capítulo hay un detalle importante en cuanto a la convocatoria de ruedas de prensa. Además del fax que ha sido junto al teléfono el medio más utilizado, los mensajes a los móviles de periodistas y correos electrónicos para citarlos, se empezaron a convertir en el medio más habitual aprovechando las nuevas tecnologías de la información.

Estas nuevas tecnologías han tenido también su incidencia en el público general. Antes se utilizaba la televisión, la prensa y la radio pero ahora internet es un arma muy útil para llegar al ciudadano. El PP comenta que además de internet ellos tienen suscriptores a su página, por lo que reciben opiniones en su foro y las tendencias de la gente. Es un medio muy eficaz pues conoces el número de *cliks* en el banner cada día y se pueden hacer idea sobre una cierta previsión.

No se plantean el voto por internet, sobre todo por cuestiones legales y de viabilidad, pero no lo descartan en un futuro, eso sí, quizás en un grupo concreto de población.

Año 2011.

El Equipo de Campaña Autonómico está formado por 15 personas, que a su vez tienen su propio equipo de colaboradores. Las áreas son las siguientes:

- Responsable Político o Coordinador General

- Gerente de Campaña
- Responsable del Programa Electoral
- Responsable de Actos Públicos
- Responsable de Actos Sectoriales
- Responsable de Asesoría Jurídica
- Responsable de Formación
- Responsable de Publicidad y Medios
- Responsable de Interventores y Apoderados
- Responsable de *Mailing*
- Responsable de Prensa
- Responsable de Campaña de Dirigentes Nacionales
- Responsable de Voto por Correo
- Responsable del CERA (Censo de Españoles Residentes Ausentes)
- Responsable de Voto de Nuevos Españoles

El candidato a la Presidencia Autonómica tiene un equipo propio (Coordinador de Campaña del Candidato, Jefe de Prensa y Asistente). En el partido no cuentan con la figura de asesores de imagen como tal pendientes de los candidatos durante toda la campaña.

No necesariamente existe personal estrictamente de protocolo para organizar los actos y coordinarlos puesto que son los propios miembros del Equipo de Campaña los encargados de organizar los actos y coordinarlos. Tampoco existe un gestor de eventos como tal, profesional, dedicado a organizar todo pensando que puede repercutir en la buena imagen del acto y beneficio para su organización.

Los mensajes generales de campaña los marca la Dirección Nacional del Partido. Hay un Equipo de Campaña Nacional que fija los mensajes a través de argumentarios diarios, manual del candidato, claves específicas sobre temas concretos, etc. En las

Autonómicas, se adaptan a través del Equipo de Campaña Autonómico a las particularidades de cada Comunidad Autónoma, con mensajes propios sin desviarse en la medida de lo posible de los nacionales.

Diversos estudios de analistas y sociólogos, así como de los propios equipos de campaña interna de los partidos políticos, coinciden en que cada vez tiene menos incidencia la publicidad en el voto de los electores**.** Incluso hay numerosos comentarios en el sentido de que si la publicidad no está bien enfocada, es demasiado agresiva para con el contrincante o adversario político o si es excesiva en cuanto a inserciones mediáticas puede ser perjudicial y volverse en contra de la propia formación política que la utiliza. Prueba de ello, y unido a la crisis económica que atraviesa el país, en la última reforma electoral y por acuerdo de los principales partidos políticos, se limitó la publicidad a los 15 días de campaña que marca la LOREG, sin permitir la inserción de publicidad en precampaña. En lo que se refiere al Partido Popular en Aragón, en la campaña de las Autonómicas de mayo 2011 se redujo en más de la mitad la publicidad exterior (vallas, cabinas, *muppies*) así como las inserciones en prensa y radio respecto de la campaña de 2007.

Estrategia de comunicación que se ha llevado en la campaña autonómica:

En la campaña Autonómica 2011 no se hizo uso de ninguna agencia contratada. Era el Equipo de Campaña Autonómico el que marcaba las pautas y la estrategia de comunicación (argumentarios y claves diarias, mensajes o “ideas fuerza” sobre diversos temas cada día, desayuno informativo con medios de comunicación, encuentros sectoriales con asociaciones o colectivos varios, etc…). En alguna comunidad autónoma utilizaron alguna agencia pero lo normal es que cada uno se lo gestione.

Hay un equipo de prensa específico de campaña, bajo la supervisión del Director de Comunicación, que se encarga de la convocatoria vía correo electrónico a los medios.

PARTIDO SOCIALISTA

Año 2003.

El responsable del Gabinete de Comunicación asume la relación y coordinación informativa con los medios de comunicación. En el año 2003 en algunas CCAA hubo dos responsables, uno de medios (contratación de medios de difusión) y otro de

prensa (portavoz del candidato y contacto con los periodistas). Como funciones se encuentran:

- Planificar y gestionar la presencia de líderes y candidatos del Partido en entrevistas, tertulias, debates…
- Planificar y organizar los encuentros formales o informales que los líderes y candidatos del Partido vayan a tener con los medios de comunicación
- Trasladar a los medios las previsiones de la agenda de campaña
- Colaborar con los medios de comunicación en la organización de sus desplazamientos para el seguimiento de líderes o candidatos durante la campaña
- Además el Partido cuenta con un Área de Marketing, Producción y Publicidad, que presta apoyo y soporte a la acción electoral del Partido, asumiendo principalmente las funciones siguientes:
    - Coordinar la producción, organización y desarrollo de los actos públicos y planificar los medios técnicos y humanos necesarios
    - Coordinar el Plan de Medios Publicitarios donde se recoge la distribución de soportes de publicidad exterior
    - Producir el material publicitario y promocional, y planificar su distribución
    - Coordina la producción de soportes audiovisuales destinados a los espacios de propaganda gratuitos cedidos por los medios.

Año 2011.

Desde el año 2007 son muy conscientes de los mensajes que hay lanzar como comunicación. La publicidad no influye directamente en el voto pero te da conocimiento, refuerza el nivel de interés de la gente en el proceso electoral. Entienden la campaña como un soporte que tiene capacidad de movilización y mover el porcentaje de voto indeciso en las últimas semanas. La estrategia de comunicación se lleva a cabo a través de muchos mensajes en medios, a través de entrevistas…ahora las convocatorias a los medios se realizan por mail, internet es una pieza fundamental. En algunas ocasiones se utiliza el teléfono como forma de

mantener relación personal con ellos. Se envía la agenda con los actos del día siguiente a mediodía.

Se ha notado la influencia elevada de la comunicación por internet. Las redes sociales, el uso de *Twitter*…han sido herramientas imprescindibles. En ciertos lugares son los propios candidatos los que gestionan ese Twitter, con los mensajes que le recomiendan sus jefes de campaña. Efectivamente lo normal es tener una responsable de internet. Existía un blog donde se colgaba la crónica del acto con su vídeo correspondiente. Se utilizaba por tanto el blog, *Twitter*, *Facebook*, *Tuenti* en función del perfil de gente, además de colgar videos en *YouTube*, las fotos en *Flickr* y la actualización de las páginas web.

Esta campaña de 2011 ha supuesto 2 cambios. El primero respecto al uso masivo de internet y el segundo respecto al cuidado de la imagen ”tecnológica”. Todo lo que dices queda escrito y registrado, por lo que exige mayor preparación de lo que se va a decir. Obama y su campaña supuso la influencia en el parámetro de campaña, porque lo hizo bien. Estableció una red de voluntarios y votantes, creó bases de datos con información, y cuidó mucho la imagen a través de un *claim* básico y corto que lo identificara ante toda la sociedad. Eso es lo que ha intentado realizar este partido en estas elecciones. Estas nuevas tecnologías han favorecido en todo el contacto con la gente interesada en política, se plantea una oportunidad buena para hacer llegar el mensaje. Si hay personas que te siguen en las redes sociales es porque quieren. Los medios de comunicación no te acompañan a todos los actos, pero con las nuevas tecnologías puedes enviar audios, vídeos y textos a todos los medios de comunicación en tiempo real y actualizado totalmente.

Es fundamental tener en cuenta que uno de los principales valores de internet radica en su poder para construir relaciones de confianza

El presupuesto en publicidad *on line* era más barato que en los medios tradicionales y sus posibilidades de alcanzar a públicos segmentados, y especialmente a jóvenes, muy importantes.

Imagen 21: Cartel presentación candidato

Fuente: Libro de estilo, PSOE, 2011

El grupo de periodistas que cubre la campaña se divide en dos tipos:

- "Habituales", son aquel grupo de periodistas que los distintos medios tienen destacados para cubrir las noticias que genera el Partido durante periodos de no campaña y que son convocados a las Ruedas de Prensa. Éstos son enviados a cubrir la campaña y acompañar al líder durante todos los días de la misma en toda la geografía española. Forman un grupo de 18 o 20 personas de prensa, agencias, televisiones…

- "Otros", conjunto de periodistas que cubren una información o acto puntual del líder, no le acompañan siempre y están acreditados sólo para un acto/s determinado/s.

A este grupo de periodistas habituales se les entrega el "Cuaderno de Viaje**",** compendio de información relativa a la agenda de actos del candidato donde se establece de manera pormenorizada sus traslados, encuentros y actos. Normalmente son los propios medios los que se hacen cargo de los gastos de sus periodistas, pero hay casos en los que es el Partido el que en momentos muy puntuales puede ofrecerles un traslado de un lugar a otro junto al líder, por ejemplo, hacerlo en un autobús, para favorecer encuentros informales.

A éstos medios se les facilita la infraestructura para trabajar, la acreditación para toda la campaña (nominal, foto de la persona, eslogan de la campaña junto al rótulo

"Caravana", indicando que acompañan al líder) y los medios operativos. Para atender a los periodistas acude el Jefe de la Oficina de Prensa apoyado por el personal del Departamento de Prensa junto a la prensa local de cada lugar que se visite donde acuda el candidato.

Esquema de la Organización del PSOE:

- Comisión Ejecutiva Federal (Nacional)
- Comisión Ejecutiva de Nacionalidad o Región
- Comisión Ejecutiva Provincial, Comarcal o Insular
- Comisión Ejecutiva Local

Es indispensable señalar aquí el *Libro de Estilo* que, junto al *Cuaderno de Viaje*, constituyen documentos de apoyo para ejercer la labor de un profesional y que desde el partido facilitaron sin poner ninguna objeción e intentando dar el mayor número de datos posible.

Respecto a las nuevas tecnologías, el impacto de internet sobre el voto no se ha medido, pero se hace gran hincapié en retomar la campaña del "puerta a puerta", es decir, de convencer uno por uno al electorado, explicando todas las propuestas y el programa electoral. Dentro del plan de campaña existe una "ley no escrita" sobre el respeto a la vida privada de cada candidato de todos los partidos para centrarse exclusivamente en su vida pública y en sus propuestas como político.

Las encuestas se solicitan desde el partido a una empresa especializada, y se pide al menos una durante la campaña. Será el partido quien fije las consignas y la empresa los contenidos, las preguntas y el perfil de los votantes.

5.4.4. Segmento de clientes

Se trata de realizar la segmentación de los diferentes clientes que se puedan tener, en este caso votantes y afiliados, y cada tipo de "clientes" debe ser analizado de forma diferente para aportarles el mayor valor posible de nuestra propuesta. Valoramos por tanto aquí la presentación de campaña y cómo se realizó la jornada electoral, para conocer a quién se dirigieron las propuestas y los actos a los que se quería llegar.

PARTIDO POPULAR

Las encuestas no son decisivas dentro del Plan de Campaña que se elabora dentro del partido pero sí que indican la tendencia en cada distrito (en Madrid, por ejemplo, en la últimas autonómicas, era importante conocer las tendencias de distritos contrarios a este partido). Sirven para elaborar la estrategia del partido, puesto que aunque no determinan el voto sí son importantes para conocer la idea de voto del grueso de población.

Año 2003.

El inicio de la campaña electoral tanto municipal como autonómica madrileña tuvo lugar en la Puerta del Sol de la capital, y a la cita acudieron ambos candidatos. Ruiz Gallardón, candidato a la Alcaldía de Madrid y Esperanza Aguirre, candidata a la Comunidad. Un escenario con los logos del Partido Popular, acompañado de la canción de Diego Torres "Saber que se puede", con gran cantidad de globos y público ondeando banderas del partido. Por cierto, una canción muy discutida ya que el PSOE también quería utilizar esa canción en parte de su campaña, por el alto contenido de mensaje positivo que tiene. Después de varias luchas por hacerse con los derechos de autor la canción la utilizó Esperanza Aguirre en su campaña.

Fue un acto informal desde el punto de vista del protocolo, pues todo el público estaba de pie, no había sillas siguiendo un orden de colocación, ni tampoco un orden de jerarquía entre los miembros del propio partido. En el escenario, mientras sonaba el *jingle*, se encontraban los dos candidatos siempre juntos para dar imagen de cohesión y de unidad.

Los medios de comunicación tenían una tarima especial preparada para la ocasión, con varias alturas y espacio acotados para los gráficos, desde donde se podía observar con claridad todo el acto y fotografiar a los candidatos.

Se eligió la Puerta del Sol por ser un lugar emblemático para los madrileños, se trataba de un lugar céntrico y cercano y además un lugar "neutro", sin especiales connotaciones políticas. Además es la sede de la Comunidad de Madrid, donde en ese momento dejaba su puesto Ruiz Gallardón, para, en teoría cedérselo a su compañera de partido, Esperanza Aguirre.

El acto de pegada de carteles tiene un cariz totalmente simbólico, supone la puesta en escena del cartel electoral, ya que los carteles no se pegan por la nueva "cultura

ecológica" que hay que preservar. El PP optó por reflejar con medios técnicos, en la sede de la Comunidad de Madrid las fotos de sus candidatos.

Respecto a la jornada electoral, existe una logística interna para asegurar y comprobar el recuento de votos, y una puesta en escena a partir de las ocho de la tarde. A partir de entonces se mide quién va a dar el mensaje de ganador o perdedor, quién es el encargado de dar las primeras valoraciones, normalmente medido en función de menor a mayor trascendencia pública.

El momento más importante donde hay una actividad frenética es el momento anterior al último recuento de votos; es el propio partido quien actúa con las máximas cautelas para medir las palabras. La sede que normalmente eligen los populares es su sede de la calle Génova.

Año 2011.

La presentación de la campaña de las Autonómicas de mayo 2011 tuvo lugar en la Sede del Partido, en la mayoría de las autonomías. Iba dirigida a los medios de comunicación, donde se dio a conocer el lema, los actos de campaña, la agenda de la candidata, etc. Se elige especialmente lugares propios del partido pues se trata de un acto inicial que luego tendrá su puesta en escena en los diferentes escenarios elegidos.

Los *jingles* o sintonías vienen determinados por la Dirección Nacional del Partido, que es quien decide esa sintonía para que sea utilizada siempre en todos los actos del partido.

Se considera un acto más de campaña, como la presentación de los candidatos autonómicos, la presentación del *Manual del Candidato* o la presentación del Programa Electoral.

La jornada electoral la fija el Equipo de Campaña Autonómico (en coordinación con los Equipos de Campaña Provinciales, no hay que olvidar que las Autonómicas coinciden con las Municipales, hay que sincronizar actos de la candidata a la Presidencia Autonómica con los actos de los candidatos a las alcaldías capitales de provincia, por ejemplo).

La jornada electoral comienza con el reparto del trabajo de los agentes electorales o coordinadores de colegios electorales (responsables de las mesas, de los

interventores y apoderados). Control y seguimiento de la jornada electoral. Organización y reparto de las tareas de los encargados del traslado de personas impedidas a los colegios electorales. Control y seguimiento, a través de los interventores y apoderados, del voto de residentes ausentes y del voto por correo.

Finaliza la jornada con lo que se denomina “Noche Electoral”, que es el seguimiento del escrutinio tras el cierre de los colegios y la recepción de las actas de los interventores y apoderados de todas las mesas electorales (en varias ciudades se hizo en un hotel dada la limitación de espacio en la propia Sede del Partido) y la valoración de los resultados por parte de los candidatos y de la Dirección Autonómica del Partido.

A los interventores y apoderados que han estado trabajando durante toda la jornada electoral se les ofrece un sencillo refrigerio a base de bocadillos y bebida que corre a cargo del presupuesto de campaña.

PARTIDO SOCIALISTA

El uso de acciones de RRPP digitales fue crucial para movilizar al electorado y para llegar a los grupos clave: los jóvenes y las minorías. El uso brillante de las posibilidades que reportan estos nuevos medios ha sido señalado como la auténtica clave del éxito de la campaña. De entre las distintas acciones digitales, destaca el papel que jugaron las redes sociales que permitieron conectar a la vez a millones de personas que realizaban acciones de comunicación interpersonal en sus espacios más íntimos *on* y *off line*. Las redes sociales permitieron conocer cómo se gana un voto, cómo se pierde, cómo se ha de actuar y cómo no, en consecuencia, conocer cómo se comportaba en tiempo real la opinión pública *on line* ante cada mensaje que lanzaba Obama, según Aira (2009). El vídeo fue igualmente una herramienta digital que tuvo su mayor fuerza combinada con el resto de las acciones del programa de RRPP y que fue de gran utilidad para cultivar, a través de la producción de imágenes con un formato casual y desenfado, la confianza y la credibilidad. Las acciones de comunicación *on line* son las que han marcado el carácter diferencial de esta campaña frente a las anteriores,

Año 2003.

La presentación de la campaña a la prensa se realiza normalmente en el Salón de Actos de la sede central del Partido en la calle Ferraz, en Madrid. Allí se convocan a los distintos medios de comunicación para darles a conocer mediante rueda de prensa el programa.

Otro acto diferente es el acto del primer día de campaña, que supone el pistoletazo de salida de la carrera electoral. El año 2003, el PSOE eligió el patio principal del Centro Cultural Conde Duque de Madrid para realizar este primer acto de campaña autonómica y local madrileña presentando a sus líderes. Desde este partido se indica que no hay una valoración especial en la elección del lugar para este primer día de campaña. Se intenta mantener la sintonía del partido, siempre la misma, para dar una imagen de continuidad.

En esta presentación de campaña se da a conocer dos documentos de importancia vital para el Partido, como son el Programa Marco Municipal, y el Programa Marco Autonómico. Estos documentos comienzan con un prólogo firmado por el Secretario General del PSOE. A continuación un documento en forma de libro, con hojas perfectamente maquetadas, donde desmenuzan su programa y las ideas básicas de la formación. El Programa Marco Autonómico se presenta con la misma distribución y distinto contenido, incidiendo en el modelo de región que el Partido desea.

El responsable del Seguimiento de Campañas será el encargado de realizar los informes del seguimiento de la misma, agenda, eventos y mensajes del PSOE y de sus adversarios políticos.

Hay además un responsable de la Campaña Exterior**,** que asume, entre otras funciones, la coordinación de las actividades de las estructuras electorales del Partido en el exterior, la canalización de la presencia de dirigentes del Partido en actividades electorales fuera de España durante la precampaña y campaña, y coordina y gestiona la campaña de voto de los residentes ausentes.

Respecto a la noche electoral, este partido tiene tradicionalmente la costumbre de reunirse en un hotel, que convierte en su sede general desde las 8 de la tarde. Supone un encuentro para todo tipo de público, en el que todos los militantes están invitados. Toda la organización se coordina desde el Comité Electoral Federal.

Existe en el PSOE un responsable federal de la Jornada Electoral, que asume la planificación de la estructura de trabajo que el partido dispondrá en los colegios electorales durante esa jornada. Tiene varias funciones, entre las que cabe señalar:

- Planificar la red de interventores y apoderados que estarán presentes en los colegios electorales durante la jornada y verificar su implantación

- Elaborar la documentación que se facilitará a los interventores y apoderados en los colegios para el desarrollo de su trabajo
- Asesorar en todo lo relativo al voto por correo
- Organizar la recogida de documentación y programar, junto con la Asesoría Jurídica, los escrutinios en las Juntas Electorales

Año 2011.

Además de todo lo aportado anteriormente, se siguen manteniendo la esencia de la organización y del equipo de campaña. De hecho, respecto al departamento de actos públicos, en la actualidad siguen siete personas, con perfiles de eventos y publicidad. Ninguno de ellos tiene la formación reglada en protocolo pero los responsables de actos públicos han realizado cursos generales sobre el tema. Son conscientes que la buena imagen de un acto redunda en beneficio de la imagen del partido.

En el propio partido opinan que en los actos autonómicos no hay perfil de protocolo o gestor de eventos como tal pero no como persona ocupada profesionalmente, pero están convencidos que esas funciones han de estar cubiertas. Lo normal es que se ocupen de esto los equipos cercanos, que son los más profesionales.

5.4.5. Fuentes de ingresos

La vigente Ley Orgánica 8/2007, de 4 de julio, sobre financiación de los partidos políticos, siguiendo la línea marcada previamente por la Ley Orgánica 3/1987, de 2 de julio, ha venido garantizando desde su entrada en vigor, tal y como también se resume en su preámbulo, una subvención anual no condicionada con cargo a los Presupuestos Generales del Estado a aquellos partidos políticos con representación en el Congreso y con el objeto de atender sus gastos de funcionamiento. Igualmente, la actual Ley prevé la posible inclusión en los Presupuestos Generales del Estado, de una asignación anual para sufragar los gastos de seguridad en los que incurran los partidos políticos para mantener su actividad política e institucional. Junto a estas medidas, se considera procedente la introducción en el articulado de la Ley de otras que obedecen a la necesidad de reforzar la diferenciación entre los mecanismos de financiación de los partidos políticos y los de las fundaciones y asociaciones vinculadas a éstos, además de a la de ampliar el número de sujetos que no pueden financiar la actividad de los partidos por recibir aportaciones directas o indirectas de las Administraciones Públicas. Así, no sólo se proscribe que los partidos políticos

acepten donaciones de empresas privadas que presten servicios o realicen obras para las Administraciones Públicas, sino que esta prohibición se extiende a empresas pertenecientes al mismo grupo, a empresas participadas mayoritariamente por aquellas y a sus fundaciones.

Según Santano (2013, p. 3):

> *las medidas contenidas en el nuevo proyecto de ley que hacen referencia al principio de publicidad y transparencia también vienen parecen oportunas. Se trata de medidas de publicidad activa que obliga a los partidos políticos, no solamente a notificar al Tribunal de Cuentas las donaciones superiores a cincuenta mil euros, y en todo caso, en bienes inmuebles, o las condonaciones de deudas negociadas, sino que también obligan a los partidos a la publicación de sus balances y sus cuentas, preferentemente a través de su sitio web, una vez que el Tribunal de Cuentas haya emitido el informe referente a la fiscalización de un determinado ejercicio. La norma establece también que deberán constar en las informaciones los créditos, las entidades financieras que han contratado con el partido, y también las condiciones fijadas entre las partes en caso de condonación de deudas. Además, el texto subraya que dichas informaciones deben ser de fácil acceso y gratuitas a los ciudadanos.*

Por lo tanto, éste tipo de actos son atípicos en cuanto a forma de financiación, pues no son los recursos de una institución o de una empresa en los que se hacen unos ingresos y gastos para añadirlos en los capítulos correspondientes, en estos casos, los partidos tienen una financiación, a los que no es posible acceder, que utilizan entre otras cosas para desarrollar todos los actos que forman parte de una campaña electoral. Es una inversión de valor, y por tanto intangible, pues no es medible desde el punto de vista de retorno en votos. En función de los sistemas de medición del ROI no existe un método fiable para comprobar que la inversión X realizada ha redundado en un número Y de votos a ese partido en concreto.

5.4.6. Recursos clave

5.4.6.1. La dirección de campaña

En toda campaña, pero principalmente en las más importantes, para candidatos a la presidencia o a Cortes autonómicas, la Dirección de campaña es una estructura imprescindible. Típicamente, se compone de un equipo integrado por el candidato, el director de campaña y un consejo de asesores. Este consejo es interdisciplinario. Una

integración especialmente eficaz contemplaría la presencia de un consultor-estratega, un sociólogo y un especialista en comunicación. En este apartado se ve la necesidad de incluir un responsable de protocolo, entendido como gestor de eventos, necesario para controlar la logística, los invitados y la coordinación de todos los actos, aunando los intereses del candidato con los del departamento de comunicación. Las tareas de esta dirección podrían ser: fijar las orientaciones estratégicas de la campaña, coordinar las acciones de todos los organismos que participan en ella y controlar el desarrollo del plan de campaña.

Las orientaciones estratégicas se establecen con la ayuda de los procedimientos anteriores. Se parte de un estudio detallado de las características del electorado y de la elección y se llega a determinar la mejor manera de gestionar las fortalezas y debilidades propias y de los adversarios. Estas orientaciones componen las líneas de acción de larga duración, que atraviesan toda la campaña. Corresponde al equipo de dirección traducir en pasos tácticos, en tareas específicas, en actividades concretas, esas líneas estratégicas.

El paso de lo estratégico a lo táctico supone adjudicación de tareas y coordinación de actividades. Esta es la instancia más específicamente organizativa de la campaña, y es, igualmente, una responsabilidad de la dirección.

Por último, la dirección de campaña debe controlar la implementación de sus decisiones y el desarrollo de los acontecimientos. Los partidos y los candidatos evolucionan en un contexto en movimiento. Las acciones propias y la de los adversarios pueden modificar significativamente las circunstancias de la campaña. La situación general social y política puede variar muchas veces de manera abrupta e inesperada, y la celeridad para percibir esos cambios y adaptarse a ellos puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso. La dirección de campaña debe tener una actividad permanente de evaluación de los acontecimientos. Esta evaluación debe examinar si se aplican las decisiones correctamente, según lo previsto, si se obtienen o no resultados satisfactorios, si es necesaria una corrección del rumbo o ajustes en la organización. Se debe evaluar igualmente todo cambio de importancia en el contexto y decidir el tipo de respuesta de ajuste que sea necesaria al mejor desempeño del candidato.

La evaluación y el control suponen buena información. El control interno se asegura con un estilo de dirección permeable y abierto que se nutra de las informaciones que circulan al interior del partido o del sector del candidato. La evaluación de la situación

externa a la organización puede hacerse con ayuda profesional externa, principalmente recurriendo a analistas competentes y encuestas de opinión.

5.4.6.2. La coordinación

Es importante, igualmente, que la dirección de campaña cuente con un responsable que verifique la aplicación de las decisiones de la dirección y que funcione en la estructura para aminorar tensiones y anticipar fricciones y conflictos.

PARTIDO POPULAR

En cuanto a la coordinación general, un equipo que no excede de quince personas se ocupa de los pormenores de la campaña. Se nombra un Director de Campaña, quien tiene a sus órdenes responsables sectoriales que complementan y coordinan las actuaciones. Todo el equipo recibe el nombre de Comité de Campaña y entre ellos no hay ninguna persona que ocupe el puesto de Asesor de Imagen propiamente dicho, aunque sí el Director de Campaña del líder hace las veces de Asesor. Tampoco existe una persona o Gabinete de Protocolo estrictamente formado para ello, ya que los problemas de ubicación, precedencias y organización lo suple este equipo ayudado y aconsejado por los Jefes de Protocolo de cada Ministerio.

PARTIDO SOCIALISTA

En cuanto a la propia coordinación de la campaña, será el Coordinador Electoral Federal el máximo responsable de la dirección de la campaña en todo el territorio. Así, marca las directrices generales de la estrategia y orienta las instrucciones tácticas que se tengan que aplicar.

Sus funciones específicas dentro de la campaña se pueden resumir en:

- Nombrar responsables de las distintas áreas del Comité Electoral Federal
- Supervisar, autorizar y coordinar el trabajo de las distintas Áreas que lo componen
- Asumir la coordinación con los Comités Electorales Regionales o de Nacionalidad
- Representar al Partido ante las distintas instancias electorales, salvo delegación de esta representación

- Portavoz del Comité Electoral

Junto a él existe la figura de Asistente del Coordinador General que apoya a éste en el seguimiento de los trabajos del conjunto de áreas del Comité. El trabajo del Coordinador es apoyado por un Vicecoordinador, que a la vez asume la dirección de las tareas delegadas por éste.

El Comité Electoral no acompaña normalmente al candidato. El protocolo se organiza desde el Departamento de Actos Públicos, compuesto por unas siete personas fijas, con experiencia en protocolo institucional. El responsable de este Departamento es el responsable de la imagen del candidato en el día a día del trabajo.

5.4.7. Actividades clave

Las actividades clave hay que valorarlas en su integridad, pues en este apartado hay que ver cuáles son imprescindibles para el mejor desarrollo de nuestra propuesta de valor, así pues son útiles para generar esa propuesta y alcanzar los clientes. Aquí valoramos por tanto la organización en sí misma de los actos para lograr fidelizar a los votantes a través de una herramienta más. Suponen las actividades que se controlan desde la empresa, pues las harían siempre desde dentro de la propia organización, y controlarían con un elemento de enlace.

PARTIDO POPULAR

Año 2003.

En cuanto a la organización de estos actos, una vez pensado y reservado el lugar, se hace la distribución de competencias correspondiente para saber de qué se encarga cada persona dentro de la organización. Existe un responsable de esta área de Actos Públicos que planifica y coordina esta actividad. Estos actos se anuncian a los periodistas que se han acreditado previamente mediante la entrega del llamado “Cuaderno de Viaje”, que incluye la agenda de la campaña, los actos, lugar y traslados de la caravana del líder. Esta información se va “colgando” día a día en la página web del partido, que por razones de seguridad no se hace con más de dos días de antelación.

Los traslados de los candidatos en las campañas municipales y autonómicas se organizan desde los Comités Regionales y provinciales, a través de cada responsable

de campaña. Si se trata de candidato a presidir una Comunidad Autónoma se tienen en cuenta determinadas medidas de seguridad.

Aspecto importante lo constituyen los desplazamientos antes y después de un acto. La programación de éste señala el momento de su inicio; lo que resulta una información importante para quienes quieran realizar una acción contra alguna personalidad. Por ello es necesario una perfecta coordinación entre los responsables del protocolo y de la seguridad, para la elección de itinerarios, organización de caravanas y otras disposiciones que garanticen sus movimientos.

La posición en el escenario durante el mitin viene marcada por el orden de intervenciones, siempre el de menor rango precede al de mayor. Se intenta que la intervención del líder coincida con la conexión de las televisiones en los telediarios de la noche. En las sillas cercanas al escenario se colocan los líderes del partido, pero no por el orden de los Ministerios del Gobierno sino por el orden que tiene cada uno en el Comité Nacional. Es un acto de partido y por tanto si algún Ministro asiste al acto y no es miembro de la Ejecutiva probablemente no estará en la primera fila, y sí en la segunda o tercera línea.

Los fondos de escenario, las pancartas y los recursos que se emplean vienen establecidos para toda la campaña, independientemente del lugar donde se celebre. El responsable de la planificación de actos es el encargado de la organización de los eventos. Gestiona las solicitudes de participación y planifica la agenda. Realiza el seguimiento informativo, a la vez que coordina la producción de material publicitario y promocional y organiza su distribución.

Imagen 22: Mitin acto de campaña, José Mª Aznar

Fuente: Acto con candidato nacional. www.pp.es, 23 de mayo de 2003

Imagen 23: *Render* previo de presentaciones de escenarios en campaña

Fuente: *Manual de identidad corporativa*, PP, elecciones 2011. Escenario

En protocolo hay una máxima: todo invitado ha de ser recibido**.** En unos casos será la máxima autoridad o jerarquía de la institución anfitriona o del departamento anfitrión, y en otros un representante de aquél. Ello dependerá del rango del invitado y del tratamiento o cortesía que se desee conceder.

En los actos y las visitas en campaña se procura buscar un cierto equilibrio jerárquico entre la persona que recibe y la que llega, no siendo conveniente que la que reciba sea de muy superior rango con respecto al invitado. En este caso, es costumbre que el anfitrión designe a una persona (su jefe de gabinete, un director de servicio, el jefe de protocolo, la secretaria, etc.) para que la reciba en su nombre y reservarse el propio anfitrión para cumplimentar a su llegada a los de mayor rango (autoridades o invitados especiales).

Es costumbre, igualmente, que el anfitrión presente a sus colaboradores inmediatos, a los nuevos candidatos y a los principales representantes de las instituciones o entidades privadas que asistan al acto. En un recibimiento a una autoridad, éste se ajusta a un determinado ceremonial que pasa por la disposición de las líneas de saludo. El anfitrión se sitúa el primero y, a continuación, a los restantes miembros de su equipo (los concejales en el caso de un alcalde, los consejeros en el caso de un presidente de comunidad). Este saludo se efectúa, generalmente, en la puerta de la calle, el vestíbulo de acceso al edificio o la entrada del sitio elegido donde se celebre el acto. En estas salutaciones oficiales a las altas autoridades, previa a la bienvenida por parte del anfitrión, suele haber un recibimiento de las primeras autoridades (salvo que ya hubieran saludado en otro lugar, como en un acto anterior), por lo que se establecen dos líneas de saludo: la oficial (autoridades que han de cumplimentar en razón a su cargo), que se efectúa en el exterior del edificio, y la de los anfitriones (en el edificio o también en el exterior pero próximos a la puerta de acceso y a continuación de aquella primera línea de saludo).

La llegada a los actos y su recibimiento vienen determinados en el PP por el Gabinete de Presidencia de La Moncloa en colaboración con el jefe de protocolo de la localidad que visite, en el caso del Presidente del Gobierno. Otra cosa son las visitas del resto de los miembros del partido, que se organizan desde la sede central. La persona de menor rango espera y da la bienvenida al candidato como se ha resaltado anteriormente.

Año 2011.

Todos los actos públicos de campaña (mítines) se anuncian con la suficiente antelación por diversos medios: fundamentalmente se emplean coches de megafonía contratados por el partido para anunciar el día anterior y el mismo día por la mañana la celebración del acto (que, por lo general, tiene lugar por las tardes). Se intensifica la movilización mediante correspondencia con los afiliados de la localidad y comarca (ya sea por correo postal, correo electrónico o mensajes *sms*). En caso de mítines de cierta relevancia, incluido el mitin central de campaña, la movilización se refuerza con publicidad en medios (de manera principal a través de cuñas en emisoras de radio, que es un método más directo y menos costoso económicamente).

El orden de entrada y las intervenciones de los oradores en los actos de campaña se fija por el Comité de Campaña correspondiente, en función del cargo orgánico/institucional correspondiente. Suele iniciar el acto el alcalde o presidente local

o candidato a la alcaldía (ya que las Elecciones Autonómicas coinciden con las Municipales), interviene a continuación el Presidente Provincial del Partido correspondiente y cierra la candidata a la Presidencia de la Comunidad Autónoma. El orden de protocolo para personalidades también lo fija el Comité de Campaña, siguiendo indicaciones de la Dirección Nacional del Partido.

En todos los actos se guarda la misma identidad corporativa, fondos de escenario y pastillas de atril con el logo del Partido y el lema correspondiente (en precampaña de las Autonómicas 2011 se usó “Nos gusta el compromiso” y en campaña “Centrados en ti”). La entrada al local de los intervinientes se acompaña con la música propia de campaña y al inicio de cada acto se proyecta un vídeo de la candidata

Imagen 24: Acto de campaña en Almería

Fuente: www.pp.es: mitin, 2011

Por lo que apreciamos en la imagen, el tipo de acto sigue siendo el mismo, aunque cambian el tipo de escenario, más moderno y actual, materiales utilizados y elementos menos manuales y más profesionales. Ya no se utiliza tanto el *roll up*, y se llevan más materiales como lonas o foam. Además, los que rodean al líder en un acto electoral siguen la misma disposición.

La imagen de partido viene determinada por la Dirección Nacional, quien aprueba antes de la campaña el Manual de Identidad Corporativa que debe de regir (tipografía, eslogan, pantones, cartelería, inserciones en prensa, etc.).

Las colaboraciones de artistas destacados sirven para amenizar al público asistente antes de cada acto importante (concretamente en el acto central de campaña en las Autonómicas de mayo 2011 en la Plaza de Toros de Zaragoza se contó con la actuación del turolense David Civera).

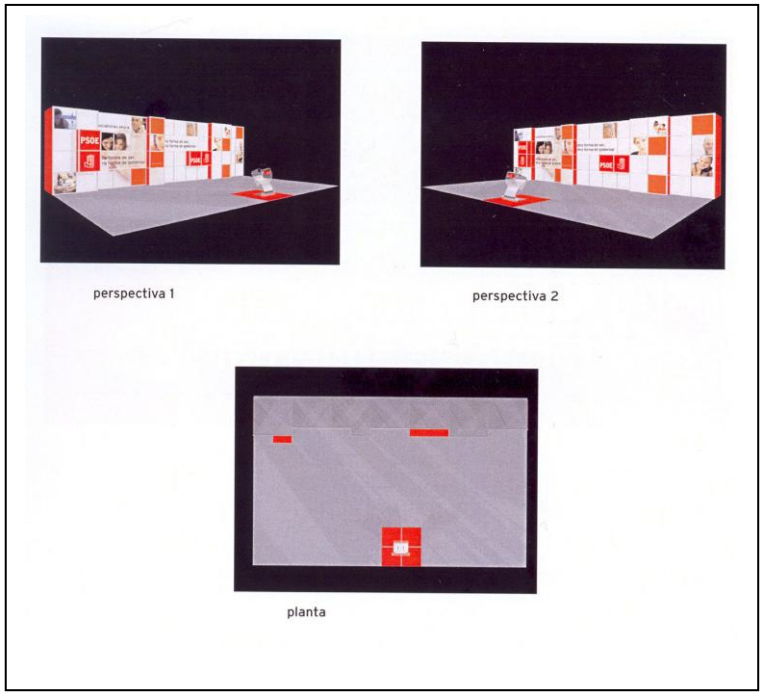
PARTIDO SOCIALISTA

Año 2003.

Los fondos de escenario, las pancartas y los recursos que se emplean vienen establecidos para toda la campaña, independientemente del lugar donde se celebre. El responsable de la planificación de actos es el encargado de la organización de los eventos. Gestiona las solicitudes de participación y planifica la agenda. Realiza el seguimiento informativo, a la vez que coordina la producción de material publicitario y promocional y organiza su distribución.

Respecto a los fondos de escenario y frontis, en el PSOE realizan un Libro de Estilo donde se recogen todas las recomendaciones en cuanto a la disposición de los escenarios y forma de hacerlo. Viene recogido en sus páginas 52 y 53 del Libro de Estilo que se entregó en el año 2003.

Imagen 25: Montaje escenarios para autonómicas



Fuente: *Libro de estilo*, PSOE, 2003

La posición en el escenario durante el mitin viene marcada por el orden de intervenciones, siempre el de menor rango precede al de mayor. Se intenta que la intervención del líder coincida con la conexión de las televisiones en los telediarios de la noche. El candidato principal interviene siempre el último. En las autonómicas de 2003 el orden de intervención en los actos normalmente se distribuía de la siguiente manera:

Primero algún miembro destacado del partido, no candidato, saludaba a los presentes y daba la bienvenida al público. Seguidamente intervenían miembros de su lista electoral. Finalizaba y cerraba el acto el candidato principal.

En protocolo, como ya he dicho hay una máxima: todo invitado ha de ser recibido. En unos casos será la máxima autoridad o jerarquía de la institución anfitriona o del departamento anfitrión, y en otros un representante de aquél. Ello dependerá del rango del invitado y del tratamiento o cortesía que se desee conceder.

Aquí sí que se establece una diferencia fundamental muy marcada en los casos en que en una comunidad autónoma se esté gobernando y a la vez se presente como candidato. Se separa totalmente las visitas institucionales oficiales de las visitas de partido, paseos ciudadanos, encuentros sectoriales etc.

En los actos y las visitas oficiales se procura buscar un cierto equilibrio jerárquico entre la persona que recibe y la que llega, no siendo conveniente que la que reciba sea de muy superior rango con respecto al invitado. En este caso, es costumbre que el anfitrión designe a una persona (su jefe de gabinete, un director de servicio, el jefe de protocolo, la secretaria, etc.) para que la reciba en su nombre y reservarse el propio anfitrión para cumplimentar a su llegada a los de mayor rango (autoridades o invitados especiales). Lógicamente el personal del gobierno regional no puede participar en los actos de partido.

Es costumbre, igualmente, que el anfitrión presente a sus colaboradores inmediatos, y a los principales representantes de las instituciones o entidades privadas que asistan al acto. En un recibimiento a una autoridad, éste se ajusta a un determinado ceremonial que pasa por la disposición de las líneas de saludo. El anfitrión se sitúa el primero y, a continuación, los restantes miembros de su equipo (los concejales en el caso de un alcalde, los consejeros en el caso de un presidente de comunidad, o los miembros del consejo de administración en el caso del presidente de una empresa). Este saludo se efectúa, generalmente, en la puerta de la calle o el vestíbulo de acceso al edificio donde se celebre el acto. En estas salutaciones oficiales a las altas autoridades, previa a la bienvenida por parte del anfitrión, suele haber un recibimiento de las primeras autoridades (salvo que ya hubieran saludado en otro lugar, como en el aeropuerto o en un acto anterior), por lo que se establecen dos líneas de saludo: la oficial (autoridades que han de cumplimentar en razón a su cargo), que se efectúa en el exterior del edificio, y la de los anfitriones (en el edificio o también en el exterior pero próximos a la puerta de acceso y a continuación de aquella primera línea de saludo).

De cara a las Generales de 2004, en actos en los que intervenga el candidato a Presidente de Gobierno, el orden fue parecido pues además de dar la bienvenida intervendría el candidato al Congreso en primer lugar, le seguiría el primero de la lista al Senado, para terminar haciéndolo el candidato principal y líder del Partido. No obstante la representación institucional de cada Comunidad Autónoma que gobierna el Partido se tendrá en cuenta en el acto.

Tendrán lugar reservado todos los candidatos de la lista, intervengan o no. Además, se situarán en esos lugares reservados los Miembros de la Ejecutiva Regional, los Secretarios Generales Provinciales y los conocidos como “invitados especiales”.

Año 2011.

Los actos electorales se anuncian, y el nivel de repercusión que se quiere reforzar depende lógicamente del tipo de acto. A nivel regional se anuncia y se refuerza con los comités electorales provinciales

En la visita de un líder nacional se encarga el departamento de actos públicos, que es el encargado de la logística, del sonido, cámaras, prensa, junto al jefe de gabinete, de protocolo o de la persona que ocupe ese sitio. En estas visitas el orden de entrada, salida, etc. viene pactado con Madrid y cada Comité Regional, junto con el equipo de la propia candidata, pues se negocia todo. En los actos propios del candidato regional, se designa a una persona de comunicación y se apoya en gente del partido local.

Hay colaboraciones de artistas, pero a nivel autonómico suele ser más complicado, pues los artistas que se decantan por un partido ya están más marcados y en autonomías complicadas lo normal es que no se destaquen políticamente. No es así en las elecciones nacionales, en los que ya hay artistas que sí apoyan a los candidatos.

La imagen de campaña del año 2011 se diseñó por una empresa externa. Las fotos de los candidatos se realizaron en un estudio de fotografía en Madrid. Por lo tanto, al igual que en la campaña de 2003 la imagen viene predeterminada por el comité electoral nacional.

Los cabeza de lista por la provincia también se hace las fotos en Madrid, y se mantienen para vallas y otros aspectos comunicativos. Lo que puede variar en algunos casos es la foto o idea de campaña del líder autonómico en caso de subyacer otras razones que, valoradas por el partido, permitan realizar alguna campaña aparte, manteniendo la identidad corporativa del partido a nivel nacional. Es decir, dependiendo de la infraestructura que se tenga, lo ideal es personalizar la campaña en el candidato, manteniendo la imagen básica.

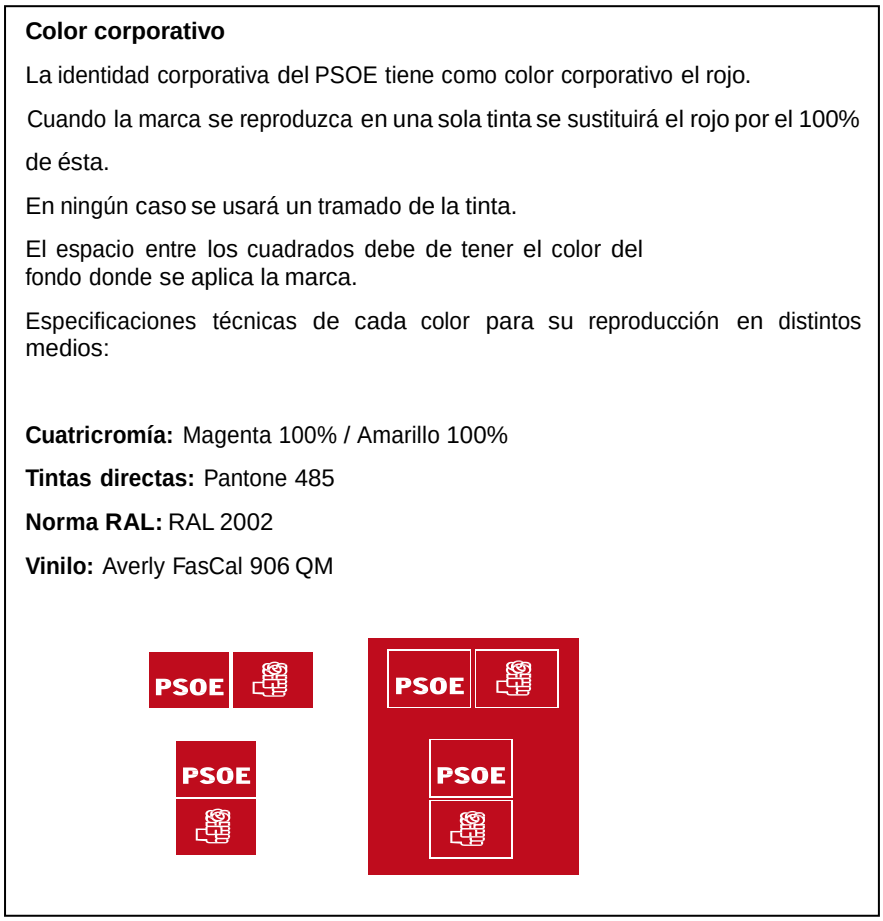
El listado de necesidades se establece desde el equipo de campaña por la empresa contratada, con reuniones diarias con la empresa para repasar los fondos de escenario y etc.

Respecto a las entradas, salidas, intervenciones en los actos, se mantiene que el candidato sea el último en hablar, y en caso de visitar el líder nacional, cierra él el

acto. En los actos diarios de una campaña voluntarios del partido se ocupan de la logística y de la atención a los invitados.

Dependiendo de los candidatos que se trate, la situación de los invitados en la primera fila del acto se organiza intentando la paridad. Se intenta que la 1ª fila sea igualitaria y a la vez que en la segunda fila, en los primeros ocho asientos se visualice personas que pertenezcan a las Juventudes del partido. Justo detrás del Secretario General.

Imagen 26: Detalles de corporativos



Fuente: Libro de Estilo PSOE

Para puntualizar un detalle respecto al desarrollo de la campaña nacional y autonómica nos parece importante resaltar:

- En las campañas nacionales hay dos caravanas, conocidas como Caravana Norte y Caravana Sur, dependiendo del territorio de España que recorran. Tienen por función acompañar al líder durante toda la campaña. En esas caravanas compuestas por *trailers* y personal se lleva todo lo necesario

para transformar cualquier lugar en sitio idóneo para celebrar un encuentro con el líder.

- En las campañas autonómicas en las elecciones gallegas y vascas un equipo se traslada durante un mes entero a ese territorio para apoyar al candidato autonómico. Está compuesto por un responsable de prensa, un responsable de actos públicos, y el resto del equipo se desplaza puntualmente para reuniones y actos específicos.

5.4.8. Alianzas

Siempre es necesario valorar los colaboradores estratégicos para el correcto funcionamiento de nuestro evento. De allí que debamos analizar quién mejora nuestra propuesta de valor en cuanto al mensaje, evento, acto electoral que presentemos.

5.4.8.1. Equipo de producción

El equipo de producción es el núcleo creativo de la campaña. Usualmente suele ser una agencia de publicidad. Este equipo se responsabiliza de la producción del material de campaña. Aquí se redactan los programas, los folletos, los carteles. Se hacen las fotografías, se imprimen los materiales. En este lugar se preparan los *spots*, las apariciones públicas del candidato y se graban los mensajes televisivos.

Los integrantes del equipo de producción de una campaña deben ser, antes que nada, creativos. Los artistas gráficos y los redactores deben poder transmitir, con el mayor impacto, un mensaje pensado para una estrategia política. Los especialistas de imagen nunca deben olvidar, por otra parte, las decisivas peculiaridades que tiene la "venta" de un producto político.

En una campaña, la lógica publicitaria debe estar al servicio de la lógica política, aún cuando las orientaciones tácticas de la campaña aconsejen incluir mensajes "no políticos". Corrientemente ocurre, sin embargo, que, ante la ausencia o la dificultad en establecer orientaciones políticas claras para la campaña, se cede ante la lógica puramente publicitaria, que cubre estas carencias. Pero una campaña electoral es algo demasiado importante para dejársela a los publicistas. El equipo creativo debe tener, si no una función ejecutora, una función de "traducción" de las estrategias políticas a los códigos de comunicación de mayor impacto.

5.4.8.2. Colaboraciones con los partidos. Partners clave

Cada vez son más los partidos políticos que recurren a personajes famosos para presentar y dar una imagen especial de sus candidaturas. Ya lo hizo el PP en el año 1999 presentando a personajes como Julio Iglesias o Norma Duval, artistas en ese momento invitados que apoyaron con su presencia al líder del Partico Popular.

De esta misma manera, vienen actuando miembros del Partido Socialista, invitando a conocidos personajes del mundo de la cultura y de las letras como la cantante Ana Belén o la actriz Concha Velasco. Además, realiza sus conocidos "Encuentros con la Cultura" en los cuales invita a personajes comprometidos con el partido y a los que se les pide una colaboración especial.

El Ayuntamiento de Barcelona no desaprovechó el tirón de los chicos de "Operación Triunfo" y en el año 2003 contrató a algunos de los protagonistas de este programa televisivo para promocionar iniciativas municipales. Primero fue Chenoa, quien reunió a 25.000 personas en la inauguración del nuevo paseo Valldaura. En enero de 2003, Gisela acudió al mercado de Les Corts donde cocinó patatas enmascaradas con panceta ante más de un centenar de personas. Esta cantante participaba en la promoción de los mercados de Barcelona. Como se ve en la noticia y tal y como explica el presidente del Institut Municipal de Mercats, Pere Alcocer "se busca a personajes que llamen la atención y sean conocidas en los medios de comunicación", Angulo (2004), en *La Vanguardia*.

Las campañas ganan valiosa credibilidad cuando sus comunicaciones están basadas en hechos y la comprobación de esos hechos se encuentra a disposición de los electores pero no siempre, tal y como nos han confirmado responsables de campañas autonómicas, esa colaboración con personas "no posicionadas" políticamente atrae a suficiente gente o incluso son los propias personas conocidas las que no están interesadas en que se les vincule con uno u otro grupo político. A nivel nacional, quizás sea más fácil, pues hay personas que ya están vinculadas de una u otra forma, pero cuesta dar el paso para posicionarte de una u otra parte.

En cuanto a la imagen de los candidatos unidos a sus colaboradores, en el Partido Popular la imagen tanto del partido como de los candidatos es predeterminada por los órganos del partido, aunque se establece una oferta a la que acuden varias empresas, para finalmente adjudicar la campaña a una de las opciones presentadas. Las colaboraciones de artistas no son retribuidas normalmente, pero sí que se intenta que

algún personaje público con cierta simpatía entre las personas se decante por una opción política popular.

En el Partido Socialista la imagen tanto del partido como de los candidatos es predeterminada por los órganos del Partido, pero a diferencia del PP, el PSOE organiza él mismo la estrategia, los logos y la imagen del Partido. Todo se organiza desde el Comité Electoral Federal y se traslada al resto de los Comités. Después se apoyan en una agencia para el desarrollo posterior.

En este Partido celebran actos sectoriales como por ejemplo: “Encuentros con la Cultura”, en donde los artistas afines a estas ideas acuden para apoyar públicamente la candidatura del PSOE. También, en mítines, puede haber otro tipo de colaboraciones de artistas que pueden ser o no retribuidas económicamente.

Imagen 27: Acto comunidad de Madrid, marzo 2011.

Fuente: Pareceunmundo.blogspot.com, marzo 2011.

5.4.9. Estructura de costes

Los costes se evalúan en formato de contabilidad desde un punto de vista interno. No tenemos acceso a los datos de los partidos pero se realiza de forma contable según el Plan General de contabilidad siguiendo normas oficiales:

Tabla 2: Comparativa PP/PSOE, años 2003/2011

			PP		PSOE	
CANVAS	**OK**	**CARACTERÍSTICAS**	**2003**	**2011**	**2003**	**2011**
PROPUESTA VALOR: lugar, azafatas, seguridad (1)	✓	- Denominación	- Coordinador de Campaña+ Asistente Coord. General	- Gabinete de comunicación	- Coordinador electoral federal+ vicecoordinador	- Área de planificación y respuesta
		- Lugar de celebración	- No hay norma escrita en función del tipo de acto. - No hay categorización de actos	- Según acto. aforos grandes y/o menor afluencia, locales prestados por ayuntamientos.	- Categorías de actos: federales/sectoriales.	- Según peticiones de las CCAA el Dpto. de Actos Públicos se desplaza para gestionar logística.
		- Ordenación de invitados	- Sg. Comité Nacional, precede ejecutiva antes que miembros del Gobierno.	- Sg. Comité Nacional, precede ejecutiva antes que miembros del Gobierno.	- Organizado por Dpto. Actos Públicos: sectorial o regional, según ámbito.	- Equipo propio de seguridad de campaña.

		- Seguridad	- Reunión previa de Seguridad, coordina subdelegaciones de provincias.	- Reunión previa de seguridad	- Equipo propio de seguridad de campaña. - Apoyado por subdelegación (si es necesario)	- Apoyado por subdelegación (si es necesario).
		- Azafatas	- No se contratan. Son afiliados del partido. En casos excepcionales se contrata personal pero se cuenta con voluntarios. Sin consigna especial	-*Idem* 2003	- Jefes de grupo que coordinan a voluntarios. -No existen azafatas. Sin consigna de vestimenta.	*Idem* 2003
Relación con clientes: equipo de acción, imagen *merchandising* (2)	✓	- Imagen candidatos	- Gabinete centralizado para material publicitario. Exigen imagen homogénea.	- Organización regional de cada CCAA. Acompaña jefe campaña, responsable comunicación y asesor.	- Predeterminados, junto a posición de fotos en el Libro de Estilo, se exige imagen homogénea.	- Comité electoral nacional con acuerdos Comités regionales: temas de género.

		- *Merchandising*	- No se establece regalo institucional. Solo *merchandising* enviado desde central.	- Elección desde Comités Regionales, tipo *merchandising* con consignas centrales. Presupuesto limitado: abanicos, sombreros, no regalos institucionales.	- Aplicaciones gráficas con los artículos de *merchandising*	- Conscientes de que el gasto excesivo está penalizado por los electores: *merchandising* sencillo y genérico.

			PP		PSOE	
CANVAS	**OK**	**CARACTERÍSTICAS**	**2003**	**2011**	**2003**	**2011**
Distribución información: responsable comunicación/internet (3)	✓	- Responsable comunicación	- Dpto. Comunicación, mensajes cortos, positivos. - Centrado en dejar al PSOE indicar sus propuestas con antelación y así cerrar los populares la campaña. - Hablar de mayoría suficiente o gobierno estable. - No hablar de mayoría absoluta	- Equipo autonómico: 15 personas, con el coordinador general como responsable político. - Sin asesores de imagen - Los mensajes vienen con argumentario del Comité Nacional y se adapta a cada CCAA - Reducción 50% de publicidad exterior.	- Responsable de medios: Contratación medios de comunicación. - Responsable de prensa: Portavoz del candidato y contacto con los periodistas. - Colaboración con el Área de Marketing, Producción y Publicidad	- Responsable de comunicación - Campaña: soporte con capacidad de movilización para indecisos. - Atención a periodistas: acude el Jefe de la oficina de prensa. - Convocatorias a medios, *reports*, envío de agenda, contacto…
		- Redes	- Suscriptores en página. Cálculo y previsión sobre incidencias y visitas.	- Convocatorias a medios, *reports*, envío de agenda, contacto… - Segmentar clientes para envío de información a "potenciales votantes"	- Páginas con cierta autonomía para valorar opiniones de internautas.	- La mayoría de los candidatos gestionan *Twitter* -Uso masivo de internet - Cuidado de la imagen tecnológica.

Segmento de clientes: votantes y afiliados, presentación campaña (4)	✓	- Lugar - Canción - Carteles	- Puerta del Sol - "Saber que se puede" Diego Torres - "Pegada de cartel virtual" por ecológico en Madrid	- Sede del partido - Sin elección significativa "claim" del partido -Pegada tradicional de carteles	- Centro Cultural Conde Duque - Sintonía del partido - En frontal de pizarra, pegada tradicional	- Sede del partido - *Id* - *Id*
Fuentes de ingresos: -NO ACCESIBLE	☒	-	Ambos partidos tienen una financiación no accesible, utilizada, para entre otras cosas, desarrollar actos de campaña Inversión en valor intangible, no medible desde el retorno de votos.			

			PP		PSOE	
CANVAS	**OK**	**CARACTERÍSTICAS**	**2003**	**2011**	**2003**	**2011**
Recursos clave – FALLA- NO APLICA	☒	-	En ambos partidos falta la presencia de un gestor y coordinador de evento, responsable de protocolo para controlar la logística, invitados, coordinar actos y aunar los intereses de comunicación con los del candidato.			
Actividades clave	✓		- Distribución de competencias en la organización: traslados, desplazamientos con responsable de campaña, orden de intervenciones; de menor a mayor rango.		- Traslados y desplazamientos coordinados. - Durante un mes un equipo se traslada desde la sede central al territorio para apoyo al candidato: 1 responsable de prensa, 1 responsable de actos públicos	
Alianzas: colaboradores estratégicos:	✓	- Equipo de producción, - Fotos candidatos, centralizado. - *Partners* clave - Campaña	- ✓ - ✓ - Personajes mediáticos conocidos - Ausencia externa en colaboración con el Comité Nacional		- ✓ - ✓ - "Encuentros con la cultura" - Estrategia interna con la colaboración ocasional de agencia	
Estructura de costes	✓	- Presupuestos	Se valora en ambos partidos en función de un presupuesto.			

Fuente: elaboración propia

5.5. Interpretación de resultados

En realidad va a ser difícil sacar una conclusión exacta sobre situaciones intangibles que como ya hemos hablado anteriormente no tienen total capacidad para ser medidas, pero vamos a intentar hacer desde aquí una aproximación al hecho teórico sobre el lienzo del método Canvas.

El primer punto a analizar es el segmento de clientes: definir el público al que se quiere llegar. Desde un prisma objetivo se debe analizar a quien se dirige el evento dentro de una campaña electoral y en realidad, la propia campaña electoral, como conjunto de eventos en el que se define el público objetivo al que se quiere llegar con el mensaje. Supone un análisis de para quién estamos creando la campaña, qué segmentos de edad son más importantes para dirigirnos y qué medios se desarrollan para llegar a todos los segmentos que interesan.

Según la opinión de los jefes de campaña de ambos grupos políticos, son importantes todos los grupos de edad, pues por una parte en ambas campañas tenían necesidad de recoger el voto joven de los que votaban por primera vez, y por otra mantener los votos de los antiguos votantes. Por ello se trabajan por ambas partes las propuestas políticas que se presentan en campaña desde la coordinación general de programas de los partidos, con ideas dirigidas a todos los públicos, aunque a través de diferentes medios. Por lo tanto, la segmentación de clientes está dirigida y asumida.

En segundo lugar, hay que valorar la existencia de una propuesta de valor para ambos partidos, que en realidad sí existe y, de hecho, es la mejor para cada una de las propuestas políticas que representan. Ambos partidos, a través de sus programas electorales, presentan una propuesta de valor en la que los votantes de cada una de las opciones les parece la mejor para ellos, por lo tanto en realidad esa propuesta de valor permite resolver los problemas de los “clientes-votantes” a través de esos “productos” intangibles como son las propuestas que se realizan. Después observaremos y trataremos la forma de llevarlas a cabo pero a la hora de analizar el primer punto de este método Canvas, se ve a priori que en realidad sí que existe una propuesta de valor que a cada uno de ellos, por separado, les diferencia de la competencia. Si tratáramos a los votantes como clientes, veríamos que esas propuestas satisfacen las necesidades de nuestros clientes, o al menos, así se traducen por el número de votos que obtienen. Esa propuesta hay que trasladarla a los clientes interesados en nuestros productos y por ello hay que establecer con ellos una relación diferente para que confíen en nosotros y en lo que les ofrecemos.

Lo mismo ocurre cuando hablamos de los canales de distribución, tratando de conocer cómo hacemos llegar nuestra propuesta a nuestros clientes. Este apartado está en relación directa con el anterior, pues los canales también pueden ser *on line* y *off line*, sacando la conclusión anterior, pues no se concibe la estrategia de forma individual sino conjunta y presentada y ejecutada a la vez.

Los eventos tienen una peculiaridad frente a cualquier otro tipo de producto: se trata de una experiencia intangible. En el caso de las campañas electorales, podemos hablar de canales de distribución *on line* y *off line*, a través de las páginas del propio evento, *Facebook* o cualquier otro canal de posicionamiento relacionado con la red, como hemos visto en páginas anteriores. Es cierto que en el año 2003 el uso de las redes no era tan habitual como lo es ahora y ni siquiera como se hacía el año 2011. En pocos años ha evolucionado el uso de las redes por parte de todo tipo de público, lo que ha hecho orientar las estrategias hacia todo tipo de clientes. Respecto a los canales *off line*, vemos que se mantienen, y de hecho la tendencia a fecha de 2014-2015 es mantenerse, puesto que el contacto físico o visualizar a los a través de eventos, sigue manteniendo su tendencia a crecer o al menos a mantenerse. Por tanto la estrategia de distribución pasa por conjugar ambas fórmulas.

Analizando la parte de Relaciones con clientes, hay que valorar la relación que mantienen cada partido y por cual ha optado cada uno. Desgraciadamente el formato de relación es similar para todos ellos, pues esa relación se establece de la misma forma, a través de actos electorales, que bien con reuniones, con visitas técnicas preparadas o con mítines, todas tienen la misma forma, una vez tras otra. Quizás sería bueno poder cambiar esa relación que tienen los partidos con sus posibles votantes con actos diferentes para dar a conocer sus propuestas, pues al fin y al cabo están muy automatizadas tanto en formatos como en la forma de transmitir las ideas a través de discursos con palabras clave, según lo analizado anteriormente respecto a la puesta en escena de ambos. En realidad la clave aquí está en cómo queremos que se conecte la propuesta de valor con el cliente. Quizás a través de herramientas de marketing cuyas formas pueden ser:

- Marketing *on line*, con todas las formas de comunicación *on line* que existen, básicamente redes sociales y posicionamiento. Sería aquí importante poder analizar el formato de estas nuevas elecciones de 2015 y sus modelos por parte de todos los partidos, nuevos o no, que entran en escena para obtener votos, aunque esta tesis será presentada sin poder analizar esas elecciones.

De allí que nos hayamos centrado en la comparación de anteriores, y poder sacar conclusiones de la posibilidad de gestión integral o no de las mismas.

Como vimos en el análisis anterior, hay un departamento dentro de las propias estructuras de los partidos que en periodo electoral solo se centra en viralizar mensajes por la red respecto a las propuestas de campaña y garantizar posicionamientos.

- Respecto al marketing *off line*, por supuesto va ligado a la estrategia anterior, pues no se entiende el uno sin el otro. Hay que ser conscientes de que una parte importante de la población que vota no tiene acceso a las redes, o no quiere acceder, por tanto hay que mantener la publicidad de las propuestas a través de las plataformas tradicionales, como prensa, radio y televisión. La única fórmula que no podemos atender en este apartado respecto a las campañas electorales es el tema de los patrocinios, pues según la actual ley electoral española, están prohibidos los patrocinios y donaciones a partidos políticos por encima de una cierta cantidad y de forma que ayude a una campaña electoral concreta. Comprobar y poner ley actual y resumen.

Siguiendo con el análisis del “lienzo Canvas”, nos centramos ahora en el apartado de fuentes de ingresos para conocer cómo se rentabiliza la propuesta de valor diseñando una política concreta. En realidad en este apartado no se contemplan, por ambos partidos analizados, el que exista una fuente de ingresos para cubrir los gastos de campaña, sino un plan financiero para conocer los gastos que se esperan de cada campaña. En realidad se trata de apuestas intangibles, puesto que sólo *a posteriori* conoceremos el traslado en votos que ha supuesto este gasto. No existe método fiable para relacionar que lo invertido en campaña sea valorable en votos reales. Desgraciadamente los mismos métodos son usados por todos los partidos, inversiones importantes en campañas electorales y publicidad, que si bien es cierto han de dar a conocer sus propuestas a los posibles votantes, probablemente no es medible con el impacto que supone. Por tanto, este apartado de análisis en cuanto a gestión integral y rentabilidad del evento / eventos en cuestión no es evaluable.

El punto 6º a evaluar son las actividades clave, como conocer cuáles son las actividades imprescindibles para lograr la propuesta valor. En qué se basan los principales eventos, analizados anteriormente al hablar de figuras clave de la cultura y del espectáculo que cada partido suele contratar o pedir apoyo incondicional para animar sus propias candidaturas.

Se debería analizar aquí la preproducción y la propia producción del evento como factores importantes para desarrollar la actividad. Como también hemos visto anteriormente no existe una figura de organizador del evento como tal, pero sí una empresa de producción que lleva a cabo toda la imagen que está plasmada en el Manual de campaña establecido. Por tanto, toda la producción y los desarrollos de cada evento están controlados por parte de cada partido a través de empresas encargadas de la gestión de la imagen de cada partido.

Respecto al análisis del apartado de recursos clave se debe contemplar aquí los activos con los que cuenta cada partido para llevar a cabo la campaña total como evento global. De allí que se tengan que contemplar los recursos económicos de los que ya hemos hablado, la marca en sí (PP o PSOE), junto al equipo humano que acompaña. En realidad es lo que permite a cada partido producir o generar la propuesta de valor, alcanzar a los clientes-votantes, mantener sus relaciones y obtener beneficios. Estos recursos pueden ser humanos, financieros, intelectuales…por eso se pueden abarcar aquí todos los recursos de los que disponen los partidos para poder poner en marcha la maquinaria electoral. Ya hemos analizado con anterioridad la parte de recursos humanos del evento global, que cuenta con voluntarios, personal interno de cada partido, personal externo subcontratado por cada partido, empresas para llevar a cabo todo el tema logístico y de montaje y producción; además de un jefe de campaña, que gestiona y organiza toda la información, aunque no un responsable de eventos en campaña, gestor de eventos, para controlar la logística, los invitados, la coordinación de actos, para aunar los intereses del candidato con los intereses de comunicación. Es por ello que este punto en la aplicación de este evento no aplica, pues falla una coordinación desde el punto de vista de la gestión de eventos que facilitaría la unión de intereses y mejoraría la imagen del candidato, con propuestas respecto a la organización general de los actos, dotándolos de aire fresco y diferente, con alternativas que valoraran los detalles: mezclar políticos de las primeras filas con los invitados al mitin, facilitar encuentros con posibles votantes delante de medios de comunicación…

Toca analizar ahora el apartado correspondiente a las alianzas, socios estratégicos y colaboradores que ayudan en el correcto funcionamiento del evento en sí. Todos los partidos como hemos visto tienen alianzas para valorar sus estrategias. ¿Quién ayuda a configurar la propuesta de valor? ¿Qué alianzas se realizan con otras marcas /empresas y qué beneficios ofrecen a ese segmento de cliente? Por ejemplo, si se está organizando un evento a las afueras de la ciudad se puede establecer alianzas

con alguna empresa de transporte o taxi para que ofrezcan algún tipo de descuento. De este modo, se ofrece un valor añadido al cliente y la otra compañía genera demanda.

Finalmente, y para dar forma a la gestión integral y conocer la viabilidad del evento asociado al método Canvas, se ha de analizar la estructura de costes, conociendo los costes fijos y los costes variables. En realidad no es objetivamente analizable una campaña electoral desde el punto de vista de los costes tanto fijos como variables, sin hacer una relación con el número de votantes que les ha permitido a los partidos financiarse para obtener recursos y poder gastarlos en la campaña de cada uno de ellos. A esto se añade una buena imagen a lo largo de toda la legislatura, el modo de vida de los votantes y varios factores alejados de la propia campaña que influyen de manera directa en el voto personal de cada individuo. De allí que no podamos hacer medible los resultados y su relación directa entre organización de actos de campaña y votos directos traducidos en financiación para los propios partidos.

A modo general, deberíamos dudar del modelo Canvas para aplicarlo como forma de gestión integral de una campaña electoral, por todos los motivos y actos analizados anteriormente, pues aunque sí es cierto que se cumplen varios requisitos de la propuesta Canvas, no es menos cierto que la parte económica, tanto en *partners*, socios, patrocinios y costes analizados e ingresos no se corresponde con la realidad Canvas, como tampoco está bien configurada la parte de recursos clave.

CAPÍTULO 6. CASO 2. ENTREGA DE PREMIOS DE EMPRESA

6.1. Evaluación del tema

6.2. Diseño de la investigación

6.3. Análisis del entorno

- 6.3.1. Imagen institucional
- 6.3.2. Organización empresarial

6.4. Análisis Canvas en una entrega de premios

- 6.4.1. La propuesta de valor
- 6.4.2. Relación con los clientes
- 6.4.3. Distribución de la información
- 6.4.4. Segmentos de clientes
- 6.4.5. Fuentes de ingresos
- 6.4.6. Recursos clave
- 6.4.7. Actividades clave
- 6.4.8. Alianzas
- 6.4.9. Estructura de costes y valoración de resultados

6.1. Evaluación del tema

Nuestro segundo análisis de acto versa sobre la entrega de premios en la empresa. En una empresa concreta, Fomento de centros de Enseñanza, porque es el acto para el que contrataron nuestros servicios de todo un equipo que se fue ajustando en función de las necesidades y se fue eligiendo en función del evento y de sus características hasta llegar a las 100 personas.

Se trata de la organización de la entrega de premios de Fomento de Centros de Enseñanza, empresa de ámbito nacional dedicada a la educación, que cuenta con 35 colegios en 11 Comunidades Autónomas, 24.000 alumnos, 2.500 profesionales dedicados a esa labor y más de 80.000 antiguos alumnos. El objetivo de la empresa ha sido siempre y en todo momento reconocer la labor de personas o instituciones que, en su vida y en su trabajo, contribuyen a mejorar la sociedad. La entrega de premios tuvo lugar el sábado 5 de abril de 2014 en un acto en el Palacio Municipal de Congresos de Madrid, en el marco de la celebración del 50ª Aniversario de esta institución educativa. Entre las aportaciones que supuso para el sistema educativo español la aparición de Fomento, se podría destacar el reconocimiento del papel primordial que deben tener todos los padres en la educación de sus hijos, la educación personalizada, la innovación pedagógica, la tutoría personal de los alumnos y la familia, y el concepto de comunidad educativa, al entender que el colegio son los padres, los profesores y los alumnos. Todas estas aportaciones debían estar muy cerca en la entrega de premios, y por ello se valoró la creación de un acto cercano, que envolviera a los más de 1500 asistentes de todos los puntos de la geografía nacional y que transmitiera esos objetivos.

Un acto de empresa es aquel acto "en vivo" organizado en función de los intereses comerciales o empresariales de una compañía o de una marca con el fin de trasladar un mensaje determinado a un público concreto para provocar una respuesta o generar una actitud. Los eventos son una eficaz herramienta de marketing para la comunicación empresarial. Su principal ventaja radica en la forma en que se transmite el mensaje, en vivo, cara a cara. Su principal peligro también. En realidad analizamos este evento porque vemos que supone una herramienta básica de comunicación en cuanto a transmisión de mensaje y de producción de un evento de cierta magnitud. Es cierto que es necesario creer en la importancia de la comunicación en las empresas y entendemos que la forma más eficaz de transmitir un mensaje a una audiencia es en directo, en persona. Por tanto, queremos descubrir las claves de los eventos como

eficaz herramienta de comunicación al servicio de los objetivos de la empresa, los factores que condicionan su éxito y sus múltiples posibilidades. ¿Qué son los eventos de empresa? ¿Para qué sirven? ¿Cómo se crean y cómo se producen? Por supuesto, no vamos a entrar en la explicación exclusiva de esto, pero sí nos parece importante apuntar ciertas pautas a la hora de escenificar un acto de empresa. Como decía Torrents (2005, p. 19) “los eventos exigen la capacidad de gestión de un empresario, la planificación propia de un ingeniero y las muchas ideas de bombero”.

El nuevo concepto que el mundo de la empresa tiene desde hace unos años de la organización de sus propios actos ha provocado la inminente necesidad de adaptar las técnicas protocolarias a su específico campo de juego. Así lo expresa en su artículo Pwc (2012), cuando comenta aspectos relacionados con el sector privado, que desarrolla gran cantidad de eventos de especial relevancia social que ya no podían dejarse a la improvisación o, en el mejor de los casos, de la buena voluntad del personal auxiliar que habitualmente asiste a los máximos responsables de las empresas. Allí es donde nuestra labor como gestores de eventos profesionales entra en juego, incorporando conceptos y directrices para la consecución de los mismos.

Un acto es perfecto cuando no se notan los engranajes, cuando hay fluidez porque todos los elementos que lo conforman se unen con otros con agilidad y naturalidad. La arquitectura de un acto será más o menos compleja, en función de la importancia del acto y de la relevancia que quiera dársele. Esto depende de su naturaleza, sus fines y del rango de las personas que participen.

Hay que tener claro que la preparación de los actos es ardua, compleja y precisa de grandes dosis de concentración. Nada debe dejarse a la improvisación, e incluso cuando esta contribuya a enriquecer los objetivos de un acto, también debe prepararse. En muchas ocasiones, romper el protocolo forma parte del propio protocolo. La frase nombrada por Vilarrubias (1992) acerca de los actos, cuando aconseja siempre una preparación larga y una ejecución corta es insistentemente repetida en todos los manuales de etiqueta y ceremonial. Y lo es porque resume plenamente el sentido de la organización.

Los actos, en la medida de lo posible, deben ajustarse a lo programado, especialmente si participan autoridades o personajes de relieve que han aceptado asistir en base a un proyecto. Su modificación puede originar problemas e inconvenientes tanto para el propio anfitrión como para los invitados. Es cierto que una buena organización no implica el ordenamiento milimetrado, ni la solemnidad

continuada. El éxito de un evento reside en el logro de los objetivos del mismo dentro de un marco de decoro para la institución anfitriona y el respeto hacia los invitados.

La industria de los eventos nace y evoluciona en paralelo a la evolución de las empresas y el nivel de competencia de sus mercados. Los eventos adquieren su máximo desarrollo para dar respuesta a necesidades de comunicación complejas en entornos altamente competitivos. Por tanto, los actos de empresa demuestran una gran eficacia en la transmisión de valores y atributos intangibles (imagen de marca, motivación, cultura empresarial, corporativismo…).

La tendencia a una mayor segmentación de los distintos públicos objetivos está provocando un incremento progresivo del número total de eventos organizados y, en paralelo, una disminución del número medio de asistentes por evento.

La creciente importancia estratégica de los eventos como herramienta de marketing genera un nivel de formación cada vez mayor entre los distintos operadores del mercado. Los eventos de empresa son actos de comunicación motivados por la necesidad de trasladar un mensaje determinado a un público concreto y limitado en número.

En este acto de entrega de premios no se trataba de transmitir información, sino que el público objetivo viviera esa información, la sintiera y la experimentara. El resultado del evento dependerá del mensaje, de su calidad, del entorno donde se transmitió y de las impresiones que hizo surgir en el público.

En realidad, un evento es un acto que sirve a su empresa para presentar o potenciar un determinado producto o servicio o una determinada marca, o para poder dar a sus clientes la oportunidad de un acercamiento directo a su empresa, lo que facilita en todo caso los objetivos de fidelización frente a la competencia del mercado actual.

La comunicación a través de la imagen se ha convertido en la protagonista de nuestra sociedad. Por ello, es esencial tener en cuenta que la imagen de las personas y sus actos proyectan también una imagen de las instituciones a las que representan. De ahí que los mensajes que las empresas y las personas envían a la sociedad, no pueden dejarse al azar. Es aquí donde nace el interés que el protocolo suscita. El protocolo es un arte y, por ello, en la actualidad el ceremonial de los actos solemnes se ha adaptado a las necesidades de la vida moderna y se ha simplificado en sus formas. Su objetivo fundamental es facilitar y hacer agradable las relaciones humanas. Pero es fundamental tener en cuenta que el protocolo no es un fin en sí mismo, sino una

herramienta al servicio de la comunicación y no puede imponer criterios rígidos cuando no se trata de actos oficiales. Esta es una de las ideas más importantes del protocolo en el ámbito de la empresa. Cada empresa decide su propio protocolo y éste forma parte de su identidad.

El protocolo empresarial pretende alcanzar, armoniosamente, una buena organización y transmitir comunicación cuando el acto es pensado para llegar más allá del mero foro de invitados presentes. La existencia de los medios de comunicación, sus nuevas y sofisticadas tecnologías, su capacidad de inmediatez y registro de los más pequeños detalles ha obligado a concebir las técnicas de protocolo y ceremonial de forma muy diferente.

De esta forma, un evento proporciona contacto directo con el cliente, favorece las relaciones empresa/cliente, y facilita la adaptación de su producto de forma directa sobre su mercado, lo que repercutirá en el éxito del mismo.

6.2. Diseño de la investigación

Como comentábamos en el inicio del Capítulo 5, los actos que investigamos en estas páginas han sido todos previamente organizados, controlados y supervisados por la persona que firma la tesis, por tanto nos parece relevante destacar la importancia de unos datos y detalles contrastados desde el punto de vista de la producción de actos.

Deberíamos remarcar la importancia de las ceremonias de entrega de premios y por qué se deberían organizar este tipo de actos en las empresas. Hay muchas buenas razones para premiar los comportamientos sobresalientes ya que una entrega de premios sirve para que los invitados y premiados sientan que su trabajo es valorado**:**

- Demuestra aprobación y gratitud por el buen trabajo de cada uno, y hace que la gente tenga en cuenta que el buen trabajo será recompensado. Muestra al público en general y otros miembros del personal, que las buenas conductas se toman en cuenta. El reconocimiento motiva a los demás a esforzarse para lograr la excelencia y todos nos beneficiamos de ello.

- El reconocimiento motiva: si un reconocimiento está bien planteado desde el punto de vista de la organización de su entrega, éste servirá también

para que sus compañeros se esfuercen por destacar de forma leal y profesional, con el fin de recibir reconocimiento ellos también. El ser recompensado por hacer las cosas bien es uno de los mayores incentivos que se pueden recibir. Y en este acto que analizamos en estas líneas fue uno de los pilares fundamentales.

- Una entrega de premios es una oportunidad para celebrar y reflexionar. Los invitados tienen una forma diferente de trabajo, rodeado de un ambiente más lúdico y festivo que alejará sus mentes del trabajo de todos los días, lo cual les va a permitir ver un panorama más amplio de todo el trabajo. Al mismo tiempo, tienen la oportunidad de discutir sobre la importancia de su trabajo y el logro de la persona agasajada. El reunirse y compartir experiencias es un medio muy poderoso de aliento: Crear un plan para desarrollar el liderazgo les puede aportar un conocimiento más profundo para conocer los beneficios de que los logros se toman en cuenta.

Hay que elegir muy bien y con un gran criterio de gestión, para optimizar todos los recursos personales y económicos de la empresa el momento para celebrar el acto en sí y su planteamiento.

Algunas organizaciones realizan una comida de empresa y aprovechan para entregar los premios anuales para recompensar el trabajo sobresaliente; otras lo hacen sólo ocasionalmente, y solamente con motivo de ocasiones verdaderamente excepcionales. En este caso los premios Fomento que se analizan aquí son una forma de agradecer, premiar y valorar las capacidades de las personas.

Hay varios datos a tener en cuenta para comprobar la idoneidad de un acto y su forma de plantearlo. Uno de los puntos es decidir quiénes reciben premios. Esto lo puede hacer un individuo o un comité. Sea cual sea el modo que la organización elige hacerlo, es importante que sean justos y coherentes.

Este acto de entrega de premios tuvo, como veremos, sus invitados especiales y de honor y momentos inolvidables para los asistentes. En realidad, hay mucho más en una entrega de lo que ven los ojos. Hay muchos detalles que deben ser atendidos de antemano, sin los cuales este acto puede no resultar tan exitoso como desea el cliente.

Es importante valorar la organización de la entrega, especialmente porque ha de salir bien. Si la entrega está bien organizada, los oradores son buenos, la ceremonia es ágil y las personas que reciben los premios se sienten realmente homenajeados el trabajo está hecho, es decir, estará bien gestionado. Hay muchos detalles para planificar y organizar un acto de entrega de premios, por tanto valoraremos los puntos que pueden marcar nuestro estudio, para conocer la buena gestión de un evento al cumplir los puntos del Método Canvas.

Como objetivos planteados a través de la investigación del caso concreto debemos hablar de evitar improvisación y entrar en conflictos de forma, orden perfecto al abordar la organización del acto ya que nada se deja a la improvisación…a la vez que nos permite desplegar una faceta de las relaciones humanas que se traduce en comunicación social. Como objetivo también se planteó el facilitar el cumplimiento de la filosofía y objetivos del acto a través del trabajo bien hecho que cuida los detalles.

En realidad toda organización necesita contar con una personalidad propia que la identifique y la distinga de otras (marca, logo). Los actos corporativos son una manera de expresar esa identidad propia pues la mantienen a la vez que refuerza su imagen social.

La organización de cualquier evento corporativo supone un acto de comunicación con una finalidad definida, por tanto hemos de valorar:

- Qué se pretende transmitir con el acto
- A qué público va dirigido
- Cuándo: momento más apropiado para su realización
- Cómo vamos a transmitirlo, pues influirán factores como el marco escogido, los invitados especiales, el desarrollo en sí del mismo acto y por supuesto el seguimiento posterior.

Todos estos datos los iremos analizando a través del método Canvas para valorar la gestión correcta del acto y si cumplió todos los parámetros para poder afirmar que este acto estuvo bien gestionado.

Ese diseño de la investigación nos ha supuesto prever y estudiar muchas fases del procedimiento que dan lugar a un acto, entre las que podríamos destacar las siguientes, que serán analizadas en puntos posteriores.

En realidad hay varios puntos que forman siempre parte de la ejecución de un acto empresarial, como son:

- Recibimiento de los invitados: es lógico que el anfitrión reciba a todos los invitados, dándoles la bienvenida, agradeciéndoles su asistencia e indicándoles el lugar donde deben permanecer. En protocolo hay una máxima: todo invitado ha de ser recibido. En unos casos será la máxima autoridad o jerarquía de la institución anfitriona o del departamento anfitrión, y en otros un representante de aquél. Ello dependerá del rango del invitado y del tratamiento o cortesía que se desee conceder. Es costumbre, igualmente, que el anfitrión presente a sus colaboradores inmediatos, a los patrocinadores del evento que se celebra y a los principales representantes de las instituciones o entidades privadas que asistan al acto. En este caso, y al haber un número elevado de invitados se fueron citando por grupos para poder dar la bienvenida a todos ellos. En primer lugar acudieron los representantes de los distintos centros de educación que recibían condecoración, pues se les recogió a todos en un mismo punto (en un hotel donde los que venían de fuera de Madrid pernoctaban) y llegaban todos a la vez. Allí eran recibidos por el Secretario General de la institución, quien les daba la bienvenida y aprovechaba, junto al equipo de producción, a ensayar con ellos la entrega de sus premios.

  Media hora más tarde se citó a los patrocinadores, para poder darles la bienvenida, las gracias por su colaboración, y que se pudieran hacer una foto en el *photocall* instalado para la ocasión, con el nombre de las firmas patrocinadoras en la parte trasera.

  Finalmente, fueron llegando, en coches dispuestos para la ocasión, los invitados premiados y sus acompañantes, a quienes se les recibía por el Presidente de la institución y se le acompañaba a una sala para que pudieran departir con el resto de premiados y firmaran en el libro de Honor de la institución. El resto de invitados iban llegando y todos eran recibidos por alumnos del centro y personal de la empresa, que les acompañaba al Auditorio para que pudieran seguir el acto.

- Una segunda fase, que en ocasiones se solapa con la primera, es la ordenación de asistentes. Una vez que el anfitrión les iba agradeciendo su asistencia, parte de su equipo les indicaba el lugar donde deben permanecer, es donde se inicia la segunda fase del acto, la ordenación de los asistentes, que puede tener distintas graduaciones (mínima, media, máxima) en función del tipo de acto. En cualquier caso, siempre debe preverse al menos una mínima ordenación, como la que hemos comentado con anterioridad. La decisión de la empresa fue que todos, los 1500 invitados, debían ser recibidos, al menos por una persona de los servicios centrales de la empresa, y por ello se decidió escalonar las llegadas para poder realizar bien la bienvenida.

- Otra de las fases es la explicación de los objetivos del acto. Una vez han llegado los invitados, el anfitrión o alguien en su nombre, debe explicar a los asistentes los motivos que originan el acto, ofreciendo una información general que resuma la esencia del evento. Después, se afronta el objetivo principal de acuerdo a un orden previamente calculado, es decir, la producción del acto en sí. Ejecutado el hecho que motiva el acontecimiento, el anfitrión y el/los invitado/s de honor pronuncian sus discursos en el denominado acto institucional.

  En este acto la introducción y conducción del acto fue llevada a cabo por un presentador, periodista de TVE 1, que fue desarrollando el acto en función del guión que se pactó con la empresa Fomento. Estaba muy claro el orden, los momentos de emoción para evitar el cansancio del público, para terminar finalmente con el discurso del Presidente de la institución, que supuso un resumen anual de todos los logros y proyectos de futuro de la empresa. Esto resumiría dos fases del acto que son la Ejecución del hecho que lo motiva y las Palabras o Discursos del anfitrión.

- Una vez cerradas las dos anteriores y finalizado el acto con una foto final de familia, se produce el encuentro entre anfitrión e invitados, con un cóctel que permite el que unos y otros puedan departir en grupos y puedan verse. Durante este momento es donde se va produciendo la última de las fases, la Despedida, de las personas, invitados y premiados. En este caso también se hizo escalonada, para que la dirección de la empresa pudiera despedirse personalmente de todos los premiados.

También se tendrán en cuenta una seria de detalles para ahondar en la investigación respecto a las necesidades del acto, para poder llevarlo a cabo, como si la institución cuenta con un centro de congresos, o si tiene posibilidad de utilizar un centro de convenciones a través de alquiler. Si se servirá un cóctel o no, si se necesitarán escenario. Si es así, si se contará con equipo de producción, el tamaño, el formato del acto…en realidad gran cantidad de detalles que iremos desgranando a lo largo de las próximas líneas.

6.3. Análisis del entorno

El importante desarrollo de la comunicación y la interdependencia entre la economía, vida social y política, han motivado que las empresas alcancen un protagonismo que trasciende su ámbito de actuación y las convierte en agentes de primera magnitud en la esfera pública. Sus actividades lo demuestran: celebración de congresos, exposiciones, conferencias, patrocinio de un conjunto de actividades sociales, culturales, deportivas, etc.

Toda organización necesita contar con una personalidad propia, que la diferencie de las demás, complementaria de aquellos rasgos físicos (marca, logotipo…) que, constituidos por elementos icono visuales, permiten identificar a la empresa desde su entorno. Los públicos no sólo perciben la imagen de la empresa a través de los logotipos o anuncios publicitarios, sino también de las actitudes, comportamientos y actividades de sus directivos y empleados. Estos principios, en la actualidad, van más allá de una preocupación no sólo por el progreso económico y una buena situación social, sino, también, por la correcta actuación social de todos los miembros de la empresa; lo que conlleva establecer unas normas de comportamiento, que deben ser definidas desde el máximo nivel jerárquico, para ser aplicadas tanto en las relaciones externas como internas.

Hoy resulta impensable que cualquier organización empresarial no cuente con unos mínimos servicios de protocolo, que son, en realidad, su tarjeta de visita, y que constituyen un doble instrumento de relación, de un lado, como comunicación interna en la actividad de los negocios, y de otro, como comunicación externa, llamada a transmitir una determinada imagen de la empresa. El protocolo de empresa, de esta forma, se ha convertido en un instrumento más de las políticas de Comunicación Corporativa, hasta tal punto que las reglas que se aplican para ordenar los actos

empresariales han pasado a denominarse popularmente “protocolo empresarial” (aunque en las esferas oficiales no existe tal terminología), atendiendo a que las empresas no están incluidas dentro de una estructura jerárquica universal, como puede ser el Estado, y por tanto las normas deben extraerse del análisis de los fundamentos y principios del protocolo, y aplicarse con flexibilidad y lógica de acuerdo con los criterios sociales del momento y la naturaleza y filosofía propias de cada acto.

Si en los actos oficiales las autoridades encarnan y representan a las instituciones del Estado, en los actos corporativos la empresa cobra vida en las personas que las representan y se proyecta externamente todo con lo que la organización se identifica. Ése es el motivo por el que el protocolo, en éste ámbito, deber tener la misma razón de ser y alcanzar los mismos fines que el oficial en el suyo. Sin embargo, el protocolo empresarial se distingue del institucional en la gestión que, a veces, resulta más difícil. López-Nieto (2000) hace una relación determinada de las razones por las que el protocolo de empresa se diferencia del oficial:

- En la empresa, el protocolo carece de normativas, ya que en los reglamentos de régimen interior no se hace referencia al protocolo. En la empresa, el protocolo carece también de una autoridad de referencia, ya que no hay nadie que imponga criterios en este aspecto.

- En la empresa no existen tampoco referencias acerca de lo correcto o lo incorrecto en cuanto a los actos, ceremonias o escenarios, como ocurre en el mundo oficial. Es necesario que la empresa aprecie el protocolo, y que sea consciente de que el protocolo oficial es una referencia útil y, en muchos casos aplicable.

Es importante que las personas que se formen en protocolo realicen también prácticas en las empresas y no sólo en las administraciones. El mundo del protocolo debe abrirse a los profesionales y a las empresas. De este modo, las distintas intervenciones del protocolo empresarial, según la *Revista Internacional de Protocolo* (Fuente, 1998, p. 25) concluyen que el protocolo y el ceremonial en la empresa es necesario porque:

> *Crea identidad con la institución o comunidad, establece el sentido de alteridad: “el otro” con el que nos sentimos identificados, determina un estado de satisfacción y plenitud personal. Además legitima la autoridad y la reconoce, crea en el participante un estado de elevación espiritual que lo ubica en un*

nivel superior, origina un tiempo particular y un espacio simbolizado y orientado y mantiene el estado de "normalidad" institucional.

Orden, respeto a la jerarquía, en sus aspectos temporal, espacial y personal, y conjunción armónica de esa triple jerarquización, son los tres principios básicos a tener en cuenta para sistematizar el desarrollo de cualquier acto empresarial y darle el realce conveniente, reflejo de la cultura, principios y valores con los que se identifica la empresa.

6.3.1. Imagen institucional

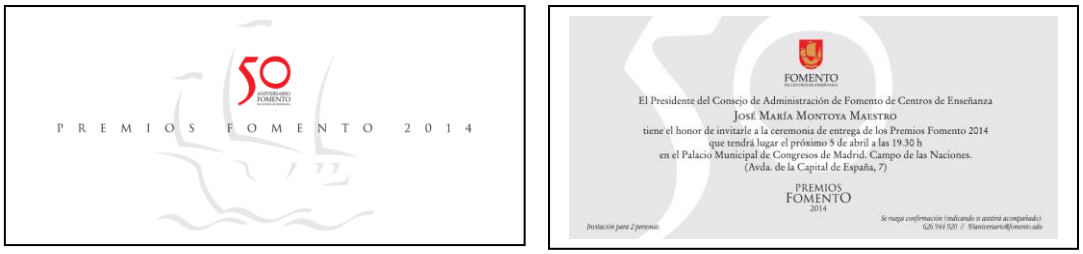
En este acto se pretendió que el protocolo estuviera al servicio de la imagen institucional. El protocolo y el ceremonial se incorporan al mundo privado, debido al peso de las empresas, instituciones y organismos diferentes, que de una parte organizan cada vez más actos públicos con asistencias de autoridades, y de otra, tienen una presencia ascendente en la sociedad por sus actividades de responsabilidad social, como el patrocinio. El protocolo es por tanto un aliado de primera magnitud para la comunicación institucional de cara a presentar fielmente la identidad organizacional a sus públicos, ya que permite definirse, identificarse y situar su posicionamiento. El ceremonial nos permite saber más de los valores, principios y objetivos de la entidad emisora de la comunicación, a través de planteamientos estéticos y funcionales, desde el tipo de música o decoración al grado de solemnidad con que se lleva a cabo la acción. El protocolo es una disciplina que cubre una necesidad planteada por la sociedad y tiene su propio código de interpretación. De este modo, se convierte en un instrumento más de la Comunicación Corporativa.

En los actos corporativos la organización cobra vida en las personas que lo representan. En la entrega de premios Fomento la imagen institucional estuvo muy cuidada. La forma de tratar la información, la manera de trasladar las invitaciones a todas las personas implicadas, el trato con los premiados y el desarrollo del acto fueron meticulosamente calculados para tener una valoración positiva en todos los aspectos para que la imagen institucional de la empresa saliera reforzada.

La imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento. Dentro de la estrategia global de identidad y comunicación, y a través siempre de la presencia de la imagen institucional a lo largo de todo el evento, se creó una comunicación coherente y cohesionada, sin ambigüedades. En primer lugar a través de las invitaciones, donde el logo y toda la imagen estaba presente continuamente, en

los elementos decorativos del propio acto y en los apoyos de tecnología y luces que acompañaban a la puesta en escena, de los que se adjuntan varios ejemplos.

Imagen 28 Modelo invitación Premios Fomento 2014



Fuente: Identidad corporativa de los Premios, 2014

Imagen 29: Frontales y réplica logo entrada Palacio de Congresos de Madrid

Fuente: De la Fuente foto

Los criterios de imagen contemplan una serie de elementos básicos: logotipo, tipografía, gama cromática, (con el necesario apunte para papelería, señalizaciones y publicaciones) y los criterios para la estructuración de otras referencias, como lo necesario para la creación corporativa de un evento, que garantizan una similitud entre todos los ámbitos de la empresa con sus especificidades propias de cada ámbito competencial según el departamento

Según el análisis de este evento, no podíamos concebir el desarrollo de un acto si no está ligado íntimamente a la identidad corporativa y al aspecto que asumirán los medios expresivos de los que se sirven para llegar al consumidor y a la opinión pública. La expresión “imagen corporativa” proviene del inglés y es una traducción libre de *corporate image*. En el contexto anglosajón “corporation” significa compañía o

empresa, pero en el contexto latino remite a formas organizativas más complejas y nunca significa sólo empresa. Se apela a ese término cuando se alude a una agrupación de asociaciones que integra por ejemplo a empresa privadas, a organismos públicos y/o sectores de la comunidad.

La imagen corporativa y/o imagen institucional aparece como el registro público de los atributos identificativos del sujeto social. Equivale a la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus colectivos tiene o construye de ella. Por otra parte, la imagen como icono remite al significante visual. La identidad corporativa es un instrumento fundamental de la estrategia de empresa, de su competitividad. Y la elaboración y la gestión de este instrumento operativo no es solamente cuestión de diseño, sino que constituye un ejercicio esencialmente pluridisciplinar. Aquí es donde hemos de valorar la producción del evento teniendo en cuenta la imagen corporativa de la empresa a la que estamos representando, pues todos los ámbitos y espacios de un evento se convierten en escenario de la identidad a través de lo que podríamos denominar la arquitectura corporativa. Toda acción se produce en algún lugar del evento. Estos lugares son escenarios de interacción entre los clientes y representantes del público, y los representantes de la empresa, por tanto hay que valorar desde todos los prismas su interacción con todos ellos. Desde la llegada, pasando por la bienvenida y la acogida de todos los asistentes hasta el acto en sí y posteriores momentos se cuidan meticulosamente para lograr el objetivo deseado.

Imagen 30: Premio con logo para entrega a premiados

Fuente: Fotógrafo oficial. De la fuente

Imagen 31: Institucional durante el acto

Fuente: Fotógrafo oficial. De la fuente

6.3.2. Organización empresarial

Los premios Fomento nacieron para hacer llegar el proyecto educativo de la empresa Fomento de centros de enseñanza a quienes han tenido contacto con la institución, a los que aún no la conocen y a todos los que desarrollan en ella su trabajo. Por estas vías se van haciendo notar las aportaciones de la empresa a la sociedad.

El objetivo de estos premios y el *leit motiv* con el que se trabajó fue destacar a personalidades de los ámbitos educativo, cultural y científico cuyo trabajo represente de algún modo lo que promueven los colegios de esta institución. Se trató también de reconocer la trayectoria de antiguos alumnos que, formándose en los colegios, son referente social y profesional para otros muchos.

Se destacó asimismo la imprescindible labor de los profesores y profesoras y otras personas que trabajan en los colegios y que durante más de 25 años han aportado sus mejores esfuerzos al proyecto educativo. Se subraya también los logros de alumnos de bachillerato, que han terminado de forma brillante sus estudios y que ya son el futuro de esta institución.

Dentro de esta organización empresarial, y para que todo el esfuerzo del acto tuviera retorno de imagen y alumnos en la empresa, se realizaron vídeos institucionales, un libro resumen de los 50 años de la institución y varios actos en los colegios que cumplían este aniversario.

Desde el punto de vista interno, para poner en valor al personal de la institución se valoró el que el logotipo de los 50 años de la empresa estuviera presente de una u otra forma en todos los centros y universidades pertenecientes al grupo y durante todo el

año de celebración se encargaron *roller* y lonas para que se visualizara en el exterior de todos los edificios con la misma imagen corporativa.

Imagen 32: Institucional 50ª aniversario

Fuente: manual corporativo de la institución

No sólo en los exteriores, sino a través de la comunicación interna a familias, profesionales y antiguos alumnos a través de revistas, web, publicaciones educativas trimestrales especializadas, entre otras.

De cara al exterior se trabajó con mucha antelación la repercusión en medios de comunicación la celebración del acto con todos los premiados, invitados y alumnos. Esto supuso un reconocimiento también para las personas que no pudieron acudir, a aquellas que no conocían la existencia de la empresa y se logró dar visibilidad y cobertura del acto a través del mensaje de la empresa.

Imagen 33: Entrevista en Telemadrid a Vicente del Bosque, premiado

Fuente: Telemadrid

6.4. Análisis Canvas en una entrega de premios

En este apartado vamos a implementar las claves para que un acto sirva para agregar valor a la empresa para la que se colabora, en este caso Fomento. Por tanto es necesario saber por qué somos innovadores y qué nos diferencia de nuestra competencia y nos acerca a potenciales clientes. El objetivo es el de definir el valor creado para cada segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Aquí es muy importante descubrir cómo queremos generar valor para nuestros clientes, con propuestas novedosas e innovadoras. Responde a la pregunta ¿el qué?

El éxito de un evento radica en la planificación, por tanto se ha de explicar si un evento es viable y está bien gestionado sólo con adaptar el cuadro Canvas a la gestión de evento.

6.4.1. La propuesta de valor

6.4.1.1. Aspectos claves

Definir la propuesta de valor es esencial. Con el equipo un buen gestor tiene que plantearse qué experiencia le va a ofrecer a la empresa o institución para la que trabaja. Hay que estudiar qué necesidades se cubren con el evento que se va a organizar, en donde ellos establecen:

- Entretenimiento
- Aprendizaje
- *Networking*

Si se conocen las necesidades es más fácil llevarlo a cabo, pues la senda de creatividad cambia. Esto, unido a la buena elección de un lugar, en una fecha correcta, con antelación determinada, que no se solape con otro evento de cierta importancia, son aspectos clave a tener en cuenta. Nos referimos a qué le ofrecemos a nuestro cliente respecto del servicio y qué diferencia del resto de propuestas del mercado global. Por ello dimos respuesta a las siguientes preguntas clave, esenciales para definir la propuesta de valor: Qué, dónde y cuándo, qué se establece como valor

añadido, elementos extra que otros no aporten y qué nos diferencia respecto de las otras opciones de nuestros competidores.

Para comprobar que efectivamente se cumple el primer punto del método Canvas aplicándolo a los eventos procedemos a establecer que existe la propuesta de valor. Una propuesta en la que se fueron cubriendo los objetivos que se indicaron por parte de la empresa, como:

- Crear vínculos y sentimientos de pertenencia a la institución de la que forman parte
- Que los invitados se puedan sentir orgullosos de los logros de la empresa
- Que los trabajadores sientan Fomento como parte de sus vidas
- Poner en manos de personalidades destacadas los premios Fomento, como forma de mantener los valores que la institución defiende y enseña en sus centros
- Que la sociedad compruebe que hay instituciones que creen en determinados valores como el esfuerzo, el trabajo y la profesionalidad, y por ello se obtiene una recompensa.

Se planteó por tanto un acto que supusiera la celebración del 50ª aniversario de Fomento, que fuera entretenido, con mucho sentimiento, con gran cantidad de elementos que hicieran partícipe al público de su pertenencia a ese grupo.

Otro elemento que hay que tener en cuenta es la conducción del acto. Debía ser llevado a cabo por un perfil conocido, con buen bagaje profesional, simpático y que supiera conducir el evento sin problemas, sabiendo controlar los directos, los imprevistos y con palabras amables e incluso en algún momento con un tono respetuoso pero desenfadado. Por ello se eligió a Jesús Álvarez, conocido presentador de la sección de deportes en TVE1.

Se eligió un centro con fácil aparcamiento para los autobuses que acompañaban a los premiados, con parking en la parte inferior del mismo para todos los turismos en los que llegaban los invitados, con amplitud de espacios y con recursos de producción suficientes para gestionar bien un evento de esas características. Un auditorio de grandes dimensiones, para trasladar a la audiencia la confianza de una gran empresa,

en la que pueden seguir confiando. El hecho de realizar un acto de grandes dimensiones con un formato de ceremonia de premios, y que todo salga de acuerdo a la producción, genera un sentimiento de pertenencia a esa empresa que será difícil de cambiar durante un largo tiempo.

El acto tuvo lugar un sábado del mes de abril de 2014 a las 19 horas, fecha en la que se había confirmado previamente que no coincidía con actos importantes que pudieran "hacer sombra" al evento empresarial. Se comprobaron fechas de ferias, de otras entregas de premios, de partidos de fútbol decisivos para poder fijarla. En realidad se era consciente de que todos los sábados hay partidos y que el público invitado a esta ceremonia era un público muy fiel, pero se quisieron minimizar todos los riesgos.

El formato elegido fue una entrega de premios, cuyo *timing* principal consistió en:

- Llegada de los invitados
- Presentación del acto
- Entrega de premios a: mejores expedientes, antiguos alumnos y premiados de honor
- Palabras del Director General de la institución
- Fin del acto con fotos finales para medios de comunicación y archivo interno

Perfectamente valorable y desde un punto de vista de acierto, la propuesta de valor, pues existe una justificación, un acto importante y una serie de características que suponen el cumplimiento del primer punto del método Canvas.

Se cuidó especialmente la imagen, respecto a las invitaciones, al tono de los videos, al material con el que se hizo, las declaraciones de los premiados en los elementos tecnológicos, siempre acorde con el espíritu de la empresa. Se tuvo muy en cuenta todo lo relacionado con el trato a los premiados, desde los nombrados como mejores expedientes, teniendo trato directo desde la dirección de la empresa con las familias y los alumnos que recibían premio, como con el resto de premiados, en los que se valoraron detalles de acogida que otorgaban un plus de hospitalidad a la organización, y por ende, a la imagen de la empresa Fomento.

Las sintonías de las músicas, los tonos empleados, la entrada y la salida de cada vídeo estaban medidos para resaltar emociones y unir a los presentes en el mismo espíritu de la institución.

6.4.1.2. Programa de presentación

Hay una parte importante en la consecución de los objetivos como propuesta de valor en la que ha de tenerse en cuenta la experiencia en sí, el conjunto de servicios que crean valor en los clientes, y ver la razón por la cual los clientes escogen una u otra opción para llevar a cabo su acto. Nuestra propuesta fue:

- Profesional
- Adecuada a la imagen que la empresa quería ofrecer
- Formal, con diferenciación en cuanto al target del público al que se quería llegar

A la hora de presentar la propuesta, se puso en valor como empresa que presentaba la organización del evento, la experiencia de la misma y la formación de sus profesionales como gestores de eventos, cuya figura se pone de relieve cada vez en más ocasiones por su versatilidad, su capacidad de adaptación y su formación específica.

Se quería demostrar la aprobación y gratitud por el trabajo bien realizado y los logros alcanzados, motivando a los demás a esforzarse para lograr la excelencia. La experiencia del cliente es el factor determinante que influye sobre la imagen que éste tiene de la marca. Los clientes, con diferencia, prefieren aquellas marcas que se muestran cercanas, se prestan a interactuar y se preocupan por su satisfacción. La clave está, por tanto, en la satisfacción del cliente, y cuando se llega verdaderamente a las emociones de estos, y se cubren sus necesidades reales, llegamos a ella.

La diferenciación es una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia. Existen tres razones básicas para diferenciar productos.

- Estimular la preferencia por el producto en la mente del cliente.
- Distinguir el producto de los similares comercializados por la competencia.

- Servir o cubrir mejor el mercado adaptándose a las necesidades de los diferentes segmentos.

Nuestros factores de diferenciación no eran las características o accesorios de ningún producto, sino el diseño, la disponibilidad y la seguridad de profesionalidad para la organización del evento. La diferenciación es un término propio del marketing que hace referencia a una característica de un producto que lo diferencia y distingue de los demás productos de la competencia. La idea de contar con una diferenciación es la de ofrecer un producto único, original y novedoso que nos permita distinguirnos del resto y sea el motivo por el cual los consumidores nos prefieran a nosotros antes que a ella. Contar con una diferenciación suele ser considerado como un consejo; sin embargo, hoy en día, debido a la gran cantidad de competidores que hay en el mercado y a las altas exigencias de los consumidores, contar con una diferenciación es un requisito que toda empresa debe cumplir si quiere alcanzar el éxito.

Según Kotler & Keller (2012), hay distintos tipos de estrategias de diferenciación y propone cuatro estrategias de diferenciación: producto, personal, canal e imagen. La aplicación de una o más de estas estrategias depende del tipo de producto que se comercialice y el mercado en el que se lo oferte. Además se debe considerar la manera en que busca diferenciarse la competencia. El objetivo final es alcanzar, a través de una estrategia de diferenciación, un lugar exclusivo en la mente de los consumidores, lo cual se vea reflejado en un incremento en las ventas de la empresa:

- Diferenciación por medio del producto: las marcas se pueden diferenciar en función de diversas dimensiones de producto (forma, características, resultados, componentes, duración, confiabilidad, posibilidades de reparación, estilo y diseño) o de servicio (facilidad de pedido, entrega, instalación, capacitación al cliente, asesoría al comprador y mantenimiento y reparación).

- Diferenciación por medio del personal: las empresas pueden lograr una ventaja competitiva considerable si sus empleados tienen un entrenamiento superior a los de la competencia. Los empleados que reciben un entrenamiento superior comparten seis características: competencia, cortesía, credibilidad, confiabilidad, responsabilidad y comunicación.

- Diferenciación por medio del canal: las empresas pueden conseguir ventaja competitiva al diseñar la cobertura, la capacidad y el funcionamiento de sus canales de distribución.

- Diferenciación por medio de la imagen: los compradores responden de forma distinta ante las diferentes imágenes de empresas y marcas.

En el caso que estamos analizando, nuestra ventaja competitiva llegó por medio del servicio, y especialmente por medio del personal y de la imagen, pues se necesitaba que los invitados respondieran de una forma diferente ante el evento. Se lograron los resultados esperados por parte de la dirección de la empresa.

6.4.2. Relación con los clientes

Esa relación con los clientes ya hemos visto en la parte teórica de este estudio que se establece mediante dos formas:

- Marketing *on line*

- Marketing *off line*

El marketing *on line* está considerado como parte del comercio electrónico, ha incrementado su importancia considerablemente gracias a la explosión en el uso de internet. Incluye todo lo referente a la gestión de los contenidos publicitarios, servicios ofertados al cliente, relaciones públicas… Se apoya cada vez más en herramientas como los blogs, las suscripciones al material de la red y otras actividades relacionadas con la tecnología de redes.

La publicidad *on line*, los anuncios en sitios web, el email marketing, la publicidad y posicionamiento en motores de búsqueda, el uso de medios y redes sociales, el desarrollo de blogs y de contenidos son algunas de estas estrategias que pueden llevarse a cabo dependiendo de las necesidades del evento.

El marketing *on line* es un concepto amplio, en el cual se deben conocer herramientas y canales para satisfacer objetivos de corto, mediano y largo plazo, como en todo plan de marketing. Definidos objetivos, se establecen estrategias planificando un plan en relación a las necesidades de la empresa y sus capacidades, dentro del presupuesto asignado para las acciones estipuladas. Uno de los conceptos más básicos hace referencia al posicionamiento en buscadores y publicidad por *click*, pero es importante

conocer que hay otras herramientas a disposición. En lo que respecta a estrategias de marketing *on line* como publicidad y posicionamiento en buscadores, *Google* es la gran estrella mundial con una participación de mercado muy amplia.

La publicidad *on line* y anuncios en sitios web es otra estrategia generalmente desarrollada con objetivos de creación o fijación de marca. *Google* también es la gran estrella de la publicidad en *display*, dueños de la red de publicidad de contenidos más grande del mundo, llegando a más de la mitad de la audiencia de internet a nivel global. Sin embargo, en este tipo de redes para llevar estrategias de marketing *on line* hay otros sistemas como *Yahoo*, *Facebook*, *Twitter*, *Linkedin*, periódicos, revistas especializadas y portales de información.

El *E-Mail* marketing es una estrategia más directa y usa el correo electrónico como medio de comunicación comercial y/o corporativa con mensajes directos a una audiencia determinada. Por último, las redes sociales se están convirtiendo en los canales ideales para llevar a cabo estrategias de marketing en internet, ya que la posibilidad que brindan de segmentar una audiencia a través de datos geo y demográficos no se podía hacer anteriormente. Ya sea para realizar publicidad o acciones virales, como estrategia de marketing *on line*, ha aumentado considerablemente su uso para crear una idea, posicionar una marca, aumentar la visibilidad de la misma o para vender un producto. La publicidad *on line*, los anuncios en sitios web, el email marketing, la publicidad y posicionamiento en motores de búsqueda, el uso de medios y redes sociales, el desarrollo de blogs y de contenidos son algunas de estas estrategias que pueden llevarse a cabo dependiendo de las necesidades de negocio. El marketing *on line* es un concepto amplio, en el cual se deben conocer herramientas y canales para satisfacer objetivos de corto, mediano y largo plazo, como en todo plan de marketing. Definidos objetivos, se establecen estrategias planificando un plan en relación a las necesidades de la empresa y sus capacidades, dentro del presupuesto asignado para las acciones estipuladas.

Por último, las redes sociales se están convirtiendo en los canales ideales para llevar a cabo estrategias de marketing en internet, ya que la posibilidad que brindan de segmentar una audiencia a través de datos geo y demográficos nunca antes pudo ser realizada. Ya sea para realizar publicidad o acciones virales, como estrategia de marketing *on line*, ha aumentado considerablemente su uso para crear una idea, posicionar una marca, aumentar la visibilidad de la misma o para vender un producto

Como análisis de la estrategia de marketing *on line* se pudo contar con la parte activa de redes sociales, con perfiles abiertos en cuentas de *Twitter*, con icono propio, para ir adelantando y crear ambiente desde casi un mes antes de la entrega, comentarios alusivos a los premios, sin desvelar los premiados desde un principio. Se colgó información en la web general de la institución y se fueron actualizando contenidos conforme se conocía la *info*. El día del evento se contrató un ancho de banda suficiente para que por wifi directa gratuita se pudiera comentar en tiempo real la entrega de premios, con premiados y comentarios relativos a la misma. Se transmitió la necesidad de que todo fuera muy diáfano, sin control de opiniones y que se fueran generando las mismas mientras se realizaba el propio acto. Muchos asistentes participaron de forma activa. Se posicionó muy bien la marca, se aumentó el índice de conocimiento de la misma y creó lazos de unión entre los asistentes al acto pertenecientes de alguna forma a la institución.

La otra herramienta que debemos tener en cuenta es el marketing *off line*, o lo que es lo mismo, marketing convencional, que prefiere la publicidad en los medios de comunicación de masas. Cada día más las empresas tienen que humanizarse y abrir sus puertas para conseguir empatizar con sus diferentes grupos de interés. Una forma de conseguir esto es a través de eventos bien concebidos y llevados a cabo a través de estrategia *off line*. La fuerza de los eventos reside en la comunicación en directo, que te permite hablar cara a cara y gracias a esto se convierten en una eficaz herramienta de marketing para la comunicación empresarial. Respecto a las estrategias *off line* utilizadas en este evento fueron:

- **Reportajes y envíos por mail**: se dispuso la redacción de reportajes sobre los Premios y lo que habían supuesto para la empresa en ocasiones anteriores, haciendo énfasis en la celebración del 50 aniversario de la creación de la marca y la importancia de haberlo logrado.

- **Documentos internos a través de boletines**: a partir de los cuales se realizó un envío de la información general sobre el acto de entrega, que llegó a trabajadores y familias.

- **Envíos por correo ordinario**: los envíos por correo ordinario siguen siendo, para determinados eventos, una fórmula eficaz para hacer llegar la información y especialmente las invitaciones, al tipo de público que se había determinado. De hecho todas las invitaciones se enviaron por correo postal 6 semanas antes de la celebración, pues había muchos invitados de

fuera de Madrid en los que se pensó para que pudieran organizar su viaje con tranquilidad.

- ***Newsletter on linel off line***: el email marketing no deja de ser una estrategia de marketing directo puesto que es medible y, si está bien hecho, está orientado para conseguir una respuesta del usuario. Por otro lado, la institución para la que preparamos la entrega sigue apostando por una *newsletter off line* pero creada en formato *on line* a través de la web. No obstante se edita una revista trimestral para conocimiento de los trabajadores de la institución y de todas las familias.

- **Eventos o sesiones presenciales introductorias**: esta sería una forma de hacer llegar la información a los clientes, pero se descartó esta idea pues no podían estar invitados todos ellos, por tema de espacio físico. Por lo tanto se decidió enviar invitaciones a los representantes de cada centro y lugar para que hubiera representación general de empresa, familia y centros cada vez.

Las estrategias y acciones de marketing hoy en día tienen que seguir la misma línea *on line* y *off line* contemplando los dos mundos (*on line* y *off line*). Tienen que estar sincronizadas y no ir por separado. De esta manera, lo que hagamos *on line* tiene que estar estrechamente relacionado con lo que hagamos *off line*.

Lo que hicimos fue aprovechar nuestra presencia física para potenciar la virtual y viceversa. La madurez tecnológica de la sociedad y la constante evolución de las posibilidades y tecnología determinan que la línea que separa el marketing *off line* de la empresa del *on line* sea cada vez más imperceptible.

En definitiva la parte *on line* de la empresa (web, *newsletters*, campañas de publicidad, redes sociales) puede y debe formar parte integrante de la estrategia comercial y de marketing de la empresa. Un usuario de la web no sólo es alguien susceptible de convertirse en un cliente, sino que puede tratarse de un cliente ya existente y ese ha de ser nuestro objetivo. La cercanía y la facilidad para obtener información de su relación sobre nuestra empresa así lo aconsejan.

6.4.3. Distribución de la información

Supone la comunicación y la distribución. Es estudiar cómo hicimos llegar la propuesta de valor al cliente, a través de la distribución de la información, a través de los canales *on* y *off line*.

Hay que entender los canales de marketing *on line* como las tácticas de las que se puede disponer para elaborar la estrategia en internet, nuestra mezcla de marketing *on line*. Existen múltiples canales *on line*, tales como: confección de una página web orientada a nuestras necesidades, marketing por *E-Mail*, optimización para buscadores (SEO), publicidad en buscadores (PPC-SEM), registro y publicidad en directorios, *banners*, blogs, redes sociales, marketing viral, RSS… Los canales de marketing *on line* se suelen clasificar en:

- SEM (*Search Engine Marketing*): además de situarnos en buenas posiciones en los resultados de búsqueda de ciertas palabras clave, también puedes realizar campañas de pago por clic (PPC) que te sitúen en los resultados patrocinados del buscador.

- SEO (*Search Engine Optimization*): la optimización de nuestra web de cara a los buscadores como *Google*, *Yahoo* o *Bing*, va a conseguir que los usuarios que estén realizando búsquedas relacionadas con las palabras clave de nuestra empresa o acto puedan encontrarse antes que a la competencia.

- *Rich Media*: también se puede promocionar en internet a través de la contratación de espacios publicitarios en páginas, revistas o directorios electrónicos, a través de *banner*, *pop up*, etc. Hay que tener en cuenta que se tenga un tráfico considerable y que el mercado acuda realmente a estos sitios. Generalmente es otro estilo de *PPC*.

- *E-Mail* Marketing: una vez que se comience a crear la lista de suscriptores, se tendrá el poder para generar oleadas de tráfico hacia la web, creando campañas de preventa, fidelización y promoción. Recuerda que el *E-Mail* Marketing debe estar basado en el “marketing de permiso” para no ser considerado *spam* y para obtener resultados reales de estas campañas.

- Afiliados: otra manera de conseguir tráfico es contar con otras personas que estén dispuestas a promocionar nuestro servicio en sus propias webs

o listas de contactos. El mundo en internet es muy amplio como para hacer todo el trabajo en solitario por lo que se pueden buscar aliados y formar un grupo *on line*.

- Directorios: conectar nuestra web en diversos directorios en internet es importante también para atraer tráfico a la nuestra.

- *SMM* (*Social Media Marketing*): es el proceso de llevar tráfico a un sitio web con la ayuda de los medios sociales. Es la estrategia de la mezcla de medios sociales ideal para cada marca. Aquí encontramos a las redes sociales, los blogs, m*icroblogging*, video marketing, *podcast*, entre otros.

- SMO (*Social Media Optimization*): la optimización de nuestras redes sociales en busca de incrementar posicionamiento en las mismas, mediante la conexión, perfiles, contenido, aplicaciones, RSS, participación en grupos, foros o blogs, etc.

Medios *off line*

- Blogs: no solo se va a conseguir tráfico de calidad creando un blog propio, sino participando en la conversación en otros blogs que traten temáticas relacionadas con nuestra empresa.

- Vídeos: en estos momentos la importancia del vídeo es tal, que *YouTube* es la 3ª web más visitada del mundo después de *Google* y *Facebook*, por lo que no se puede desperdiciar este canal para la generación de tráfico hacia la web.

- Redes sociales: se debe estar presente para aprovechar los flujos de tráfico que pueden proporcionar, además de generar la “conexión” adecuada con el mercado.

Los medios *off line* son ideales también para el posicionamiento web, incluye los medios sociales y página web en el material promocional, papelería institucional y en toda la publicidad impresa que se realice.

Un plan de marketing *on line* integrado contiene una mezcla adecuada de todos estos canales, centrando sus esfuerzos en su página web o blog, llevando tráfico a ella y generando suscriptores a los que se les debe fidelizar y luego vender a través de campañas de email marketing. En nuestra experiencia los esfuerzos *on line* aislados,

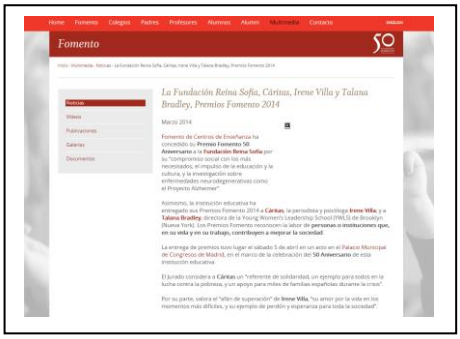
tales como el manejo de redes sociales sin una página web optimizada y preparada para la suscripción, terminan no siendo exitosos.

Aunque estos datos anteriores es en lo que se basa un canal *on line*, en realidad la distribución de la información no se realizó por ninguno de estos canales, sino con una información posterior que se dio a conocer a través de una información en la página web de la institución, y comentarios en redes sociales para aprovechar la viralidad y el posicionamiento que de la noticia se realiza. Los vídeos se colgaron en el canal *YouTube* después de la realización del evento, pero no en formato previo.

Tanto las estrategias SEO y SEM están valoradas para la web general de la empresa, pero se decidió no realizar una web únicamente para la entrega de los premios, sino contemplarlo como una parte más, aunque importante, de la propia institución.

Por ello, no se contemplaron diversas estrategias en medios *off line* ni otras de optimización y aplicaciones, pues se consideraron no necesarias para el evento en cuestión.

Imagen 34: Página web para divulgación del contenido de los Premios



Fuente: Página web de la propia institución

6.4.3.1. Perfil de comunicación

La atención de los medios es generalmente buena y deseada para este tipo de actividad. Dependiendo del tamaño y objetivo del evento, probablemente se querrá tanta divulgación pública como sea posible, tanto para el o los homenajeados como para su organización.

Dentro del programa de presentación se valoró con la empresa y con su responsable de comunicación varios puntos importantes valorado quienes serían los homenajeados y qué grado o nivel ocuparía cada uno. Esto se desarrolló por parte de la propia

institución, para elegir los premiados en función de la base educativa y personal de cada uno y según la idea que se quería comunicar con la entrega de cada premio.

Hubo que determinar el tipo de premio que se quiere otorgar. En organizaciones de un estilo concreto un simple "Certificado de reconocimiento" será suficiente. Sin embargo, y respecto a los premios que estamos analizando, se adquirieron diferentes tipos de trofeos encargados previamente con el logo de Fomento, imagen institucional presente de forma corporativa a lo largo de todo el evento.

Existía un encargado de las relaciones con los medios, perteneciente a la propia empresa, que realizaba todas las gestiones con los medios, de cara a convocar, mantener encuentros y cerrar entrevistas. La estrategia se basó en la generación de expectación. Se generó expectación desde el primer momento, empezando por la comunicación del fallo del jurado. Con el objetivo de que los medios permanecieran continuamente informados, llevó a cabo un goteo informativo constante, mediante notas de prensa interactivas, gestión de entrevistas con los responsables del Premio aunque no con los galardonados, respuesta ante solicitudes informativas de los medios y desarrollo del dossier de prensa. En todas las informaciones, se resaltó la celebración del 50ª Aniversario de la creación de la institución y la figura de personas muy importantes en esa trayectoria

Hubo que destacar varios momentos estrella a lo largo de la entrega de premios, que se pueden valorar en tres:

- Entrega de distinciones a los mejores expedientes académicos, que en muchos casos habían sido además premiados en sus respectivas CC.AA. Por ello se valoraba el esfuerzo

- Entrega de diplomas a los profesores de todo España que llevaban trabajando 25 años en esa institución

- Reconocimiento a antiguos alumnos, con trayectorias profesionales brillantes

La Ceremonia de Entrega contó con la asistencia de más de 1500 invitados, entre ellos relevantes personalidades del mundo político, cultural y económico, así como los responsables de las empresas patrocinadoras.

Tras la ceremonia, dirigida por el periodista Jesús Álvarez y en la que el Director General de la empresa hizo los honores de entrega, los asistentes disfrutaron de una cóctel de gala, en compañía del resto de los invitados.

Asimismo, se elaboró un video comunicado sobre la ceremonia de entrega, que fue difundido por la Agencia EFE a los medios y puesto a disposición de los mismos en internet. Además, la ceremonia de entrega se dinamizó y viralizó la noticia a través de las redes sociales, acciones que actuaron como altavoz del evento.

En un evento de estas características, es fundamental dividir el impacto informativo en diversos actos (fase de expectación, rueda de prensa si tiene lugar y ceremonia de entrega) que se adapten a las necesidades de los medios de comunicación, sus cierres y horarios, de tal forma que la cobertura se multiplique y la difusión se amplifique. Asimismo, es esencial ejecutar una estrategia de comunicación de integración de los canales *on* y *off line* y apostar por las múltiples posibilidades que ofrecen las redes sociales.

En una entrega de premios los invitados esperan un lugar bien organizado, seguro y sobrio. Es importante garantizar la seguridad desde el inicio de la celebración, por este motivo, se contrató personal de seguridad que garantizaba orden e hizo que los invitados se sintieran más relajados y distendidos.

Se hizo mucho hincapié por nuestra parte en dejar claro a los profesionales que iban a apoyar en la organización y ejecución del acto los objetivos que perseguíamos, la imagen de marca que queríamos transmitir y los responsables a los que han de recurrir en caso de duda. Nunca ha de perderse el objetivo de marca. De allí que se preparara un protocolo de trabajo para todo el equipo para poder planificar y trabajar sobre el mismo.

Se elaboraron notas de prensa previas, convocatorias y dosieres posteriores para poder organizar la información que había ido saliendo publicada en medios y a través de diferentes agencias de noticias.

Seguimos manteniendo que la parte de canal *off line* es la más importante pero por supuesto no debemos desestimar la parte *on line*, que es la que consigue viralidad y visibilidad a todos los niveles.

Imagen 35: Dossier de prensa Fomento

DOSSIER

Lunes, 7 de abril de 2014

50 ANIVERSARIO DE FOMENTO DE CENTROS DE ENSEÑANZA

La Fundación Reina Sofía, Cáritas, Irene Villa y Talana Bradley, Premios Fomento 2014

Celebración en el Palacio Municipal de Congresos de Madrid

Cinco Fomento Alumni premiados por su trayectoria profesional

63 profesionales de Fomento reciben la Medalla de los 25 años

Reconocimiento a los mejores expedientes de acceso a la Universidad

Fuente: Departamento de prensa. Fomento de centros de enseñanza

6.4.3.2. Cercanía de canales on y off line

Todos los eventos pasan por tres fases: una fase previa de difusión y captación, la fase de celebración y la posterior, de evaluación y fidelización. En la fase previa de un evento, la analítica web es determinante para conocer si vamos en la dirección correcta en nuestra estrategia de comunicación y reaccionar a tiempo: impulsando los canales y mensajes que resultan efectivos o cancelando los que no dan buenos resultados.

- Conseguimos nuestro objetivo

Cuando alguien interesado en asistir a nuestro evento llega a la página web, va a poder enviar un email o rellenar un formulario para inscribirse; comprar las entradas o ir a la página donde se venden. Ese va a ser el principal objetivo de nuestra web y, en analítica web, se llama conversión; cada vez que alguien se registre o compre una entrada, *Google Analytics* registrará:

  - Conversiones o consecuciones de objetivos
  - Transacciones

Esto es muy importante ya que nos va a dar la medida del éxito de todos nuestros esfuerzos en comunicación.

- Cómo lo estamos comunicando

Un evento que no se conoce por su público objetivo difícilmente se llevará a cabo. Hay muchos canales *on line* y *off line* para comunicar nuestro evento, pero hay que conocer cuáles son los adecuados.

Entendemos por canales adecuados los que nos traen, primero, público interesado en nuestro evento y, segundo, registros o compra de entradas, es decir, conversiones. Para controlar la efectividad de nuestra estrategia de comunicación, miraremos para cada medio y fuente:

- usuarios únicos
- usuarios nuevos y recurrentes (cuántos vuelven)
- tasa de rebote (no están interesados en absoluto)
- número de páginas vistas (cuantas más páginas más interesados)
- conversiones: cuántos compran o se registran
    - Qué le interesa a nuestro público

Podemos tener una idea aproximada de qué temas interesan a nuestro público objetivo, pero tendremos la certeza si sabemos cuáles son:

- Las páginas más vistas
- Los mensajes o imágenes que desde redes sociales han suscitado más interés

De esta forma podremos adaptar nuestros contenidos para conectar con nuestro público y hacer nuestro evento más atractivo. Conseguimos esta información con un correcto etiquetado de nuestras campañas. Con estas métricas construiremos un cuadro de mando para poder hacer un seguimiento rápido y de forma cómoda. Así se hizo en este evento, y como las invitaciones tenían que ser controladas hasta el extremo hubo personas que no pudieron asistir por falta de espacio. La información la tenían en la página web de la institución, y allí se les indicaba que podían seguir por redes sociales el día del evento. No hizo falta más. La misión estaba cumplida.

6.4.4. Segmentos de clientes

En este punto trataremos de analizar los tipos de clientes, en este caso invitados, para aportar el mayor valor posible con la propuesta del evento. Por ello, hay que

diagnosticar bien a quienes nos dirigimos definiendo el público al que vamos a llegar. En este acto había distintos tipo de invitados, que podemos dividir en varios grupos:

- Invitados premiados, que a su vez dividíamos en varios subgrupos:
    - Premiados con mejores expedientes
    - Premiados en calidad de trabajadores de 25 años
    - Premiados como antiguos alumnos como reconocimiento a su trayectoria profesional
    - Premiados especiales
- Invitados patrocinadores, a los que se guardaba un sitio especial por compromiso con su patrocinio
- Invitados institucionales, de diferentes instituciones y entidades sociales y políticas
- Invitados generales, relacionados con la propia empresa, como familiares y padres de los centros educativos pertenecientes a la institución e invitados en general.

Como podemos comprobar, varias categorías y tipos de invitados en función del tipo de recibimiento y lugar donde iban colocados durante el acto. Se trataba de una ceremonia de entrega de premios a la excelencia y, por ello, los premiados no podían estar todos a la vez en el mismo lugar, de allí que se hicieran las llegadas escalonadas de todos ellos y previamente se dispusiera un operativo para que cada grupo de premiados fuera recibido siempre por una persona de la propia institución. La máxima era que todo el mundo debía estar bien recibido, por lo tanto en función del nivel de invitados se autorizó el realizar la bienvenida a determinadas personas que ya sabían a quién debían saludar y dónde les debían acompañar una vez hubieran llegado

En primer lugar, respecto a los invitados premiados con mejores expedientes, cada alumno venía acompañado de su familia y amigos. A cada uno de estos seis premiados se les había citado en la puerta central del Palacio de congresos a las 18.45pm y en una carta enviada a cada uno de ellos se les indicada la persona por la que tenían que preguntar y en qué categoría se encontraban. Por lo tanto, se les esperó en la puerta y conforme iban llegando se les acompañaba para saludar al

Secretario General de la empresa y de allí se les indicaba el lugar que debían ocupar en el auditorio. Una vez que llegaban al auditorio tenían su sitio nominal reservado, junto a sus acompañantes, que ocupaban la fila que les correspondía. Cuando estaban sentados se les explicaba someramente el momento en el que tenían que salir al escenario para que tuvieran una breves indicaciones.

Imagen 36: Entrega alumnos Mejores Expedientes

Fuente: De la Fuente foto

El segundo grupo de premiados eran los trabajadores de la institución, con más de 25 años de servicio. Se les realizaba un reconocimiento y como el número de ellos era muy elevado era necesario realizar un pequeño ensayo. De allí que se les citara a través de un correo personal a todos a las 17.45pm en el *hall* de un hotel de la organización, donde les esperaban auxiliares que confirmaban asistencia y se les subía a un autobús, que los acompañaba a la puerta del Palacio de Congresos. Allí se les llevaba al auditorio, todavía vacio, donde se les daba las explicaciones pertinentes y se les indicaba cómo subir, en qué orden y donde recoger su galardón. Una vez dadas las explicaciones se les permitía salir del auditorio hasta la hora del acto. Debíamos conseguir un margen mínimo de error, por lo que fue necesario el ensayo para lograr que todos estos premiados (65 pax) se ubicaran en el espacio y tiempo.

Imagen 37: Entrega premios trabajadores 25 años

Fuente: De la Fuente foto

El tercer grupo de premiados se refería a los premiados como antiguos alumnos de la institución, a los que se les citó a una hora concreta en el hall de otro hotel, donde ellos se alojaban. Desde aquí salieron en autobús, junto a sus acompañantes y un auxiliar que les indicaba ya durante el viaje cómo sería la ceremonia de premiación y su desarrollo. De esta forma al llegar al auditorio, ya conocían la dinámica de la entrega y solo había que resolver dudas. Se les recibió por parte del Director General de la institución y se les acompañó hasta el momento de inicio de la ceremonia, a la sala donde se encontraron con el resto de premiados.

El cuarto grupo, con los premiados a la excelencia, llegaron en vehículos de la organización, y con un protocolo idéntico al del tercer grupo. A ambos se les indicó realizarse fotos delante de un *photocall* donde ya se había convocado a los medios, para poder realizar las tomas pertinentes y así lograr que saliera reflejada la ceremonia de premiación en los telediarios de la noche, como así sucedió.

Después de las declaraciones concretas a los medios se les invitaba a firmar en el Libro de Honor de la institución para desde allí partir todos juntos, tercer y cuarto grupo, hacia el auditorio y acompañarles a todos a sus asientos. De esta manera nos asegurábamos una entrada limpia y correcta, con orden controlado para 50 personas.

Imagen 38: Entrega premiados a la excelencia

Fuente: De la Fuente foto

Lo importante era definir muy bien el tipo de invitados, la repercusión mediática que se quería conseguir con ello y lo que se podía lograr una vez realizado el acto. Por tanto el definir desde el principio la idea y segmentar los clientes fue una necesidad para poder llevar a cabo el evento.

Se definieron también, como hemos comentado antes otro tipo de invitados, como eran los patrocinadores. Aunque tendrán su momento de explicación más adelante, cuando se desarrolle el punto 5 de fuente de ingresos y 8 de alianzas, nos parece importante destacar aquí porqué se distinguieron como invitados patrocinadores y no sólo como patrocinadores. La idea de este evento era poder transmitir la idea de que todos y cada uno de los invitados eran únicos para la institución y los más importantes. Por tanto, saludarles, realizar fotos con ellos en un *photocall*, acompañarles a cada asiento, conocer sus nombres y el de sus acompañantes y darles las gracias por su contribución nos parecía una forma necesaria de tratarles con cortesía. Ellos lo iban a

agradecer y para nosotros una forma de mostrarles un verdadero agradecimiento por su contribución a los premios.

También es necesario citar aquí a los invitados institucionales, cuyas confirmaciones habían sido pactadas con anterioridad al evento, asegurando presencia de medios, de personas de la institución que recibiera y saludara, y otras personas de la propia empresa que pudieran acompañarles a su sitio reservado. Todos ellos se colocaron en la pastilla central, ocupando espacios en filas posteriores al Consejo de Administración y Comité de dirección de la empresa. En la parte exterior del auditorio se colocó un pequeño mostrador con una persona de la organización, que iba derivando hacia otro personal en función de qué invitado llegaba. Por tanto, todos y cada uno de ellos se sentían atendidos desde el momento de su llegada.

El resto de invitados, hasta llegar a los 1500 que presenciaron la ceremonia fueron accediendo por la fachada principal, y allí se les indicaba donde podían colocarse, éstos ya sin asiento nominativo. La única premisa fue ir llenando los asientos y filas desde delante hacia detrás de forma completa, sin dejar huecos vacíos, pues después son muy difíciles de llenar. El resto, sin protocolo de asientos.

Imagen 39: Detalle del Auditorio

Fuente: De la Fuente foto

6.4.5. Fuentes de ingresos

Debemos estudiar en este punto cuál es la forma de rentabilizar el evento, y cómo se ha planteado el evento desde un principio. En este caso, no se trataba de un acto en el que se fuera pagar entradas, ni siquiera se contemplaba una fila cero porque no era un festival solidario o realizado por alguna cuestión de voluntariado. Estaba muy claro que el evento se realizaba por parte de una institución privada, para realizar un acto

público que pudiera ser visualizado por mucha gente, que tuviera interesante repercusión en medios, por el fomento a la excelencia. A este evento se accedía con invitación, pero gratuita, no había venta de entradas, por lo tanto la fuente de ingresos no existía.

Se valoró la posibilidad de patrocinios para poder aportar valor por ambas partes al desarrollo del evento. Y por ello hubo colaboración de empresas, a las que se les enviaban unas condiciones a cambio de su patrocinio junto a repercusión en medios, dosieres, notas de prensa, logos en *photocall* que hubiera en el Auditorio y demás elementos publicitarios necesarios.

Es cierto que se trataba de manifestar la alegría por unos premios dedicados a la excelencia, a valorar el esfuerzo, y todos los valores que enarbolan desde la propia institución.

Los ingresos no son la ganancia que se obtendrá por el éxito del proyecto, sino el flujo de dinero que entra. La diferencia radica en que las ganancias son determinados por la formula GANANCIA = INGRESOS – COSTOS. Los ingresos son lo que recibimos desde nuestros clientes por entregarles productos y servicios de valor, pero desarrollar valor tiene costos, por lo tanto si no se consideran para determinar utilidades existirán muchos problemas.

Habiendo aclarado el término podemos comentar que según el modelo Canvas existen dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- “Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes”; o dicho de otra forma, ingresos por compras puntuales o pagos por atenciones específicas (de una sola vez, o sea puntuales). Este tipo de ingresos agrupa por ejemplo a: venta de propiedades, permisos para usar licencias, publicidad, aunque pueden haber otros.

- “Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o servicio de post venta de atención al cliente”; o dicho de otra forma, ingresos constantes por ofrecer un servicio constante, ya sea porque tienes un contrato a largo plazo, porque tu asesoría técnica está contemplada dentro de la oferta, por uso de sistemas, o porque así lo decidieron el cliente y la institución.

Los ingresos que se obtengan están determinados por otro factor: el precio, definido como una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de un segmento. Pese a no estar de acuerdo totalmente con ella, la usaremos para aclarar un punto: el precio forma parte de estos elementos. Es clave para que los clientes te escojan a ti y a tu producto o servicio, y su determinación es clave para el negocio.

6.4.6. Recursos clave

Estos recursos clave representan los activos más importantes para hacer realidad el evento y permiten a la organización generar la propuesta de valor, llegar a todos los invitados y mantener las relaciones previstas por la organización con ellos.

Analizando estos recursos clave hay que valorar en este punto los activos con los que cuento, desde la marca, los fondos y especialmente el equipo y el *know how*. Es decir, tenemos que poner en valor los activos con los que cuenta la empresa Fomento para hacer posible el evento. Los recursos clave pueden ser físicos, intelectuales, financieros o humanos.

- *Físicos*

Esta categoría incluye activos como las instalaciones de enseñanza, edificios, universidades y red de distribución. Fomento depende fuertemente de los recursos físicos, los cuales son frecuentemente intensivos en capital, teniendo una gran red global de infraestructura educativa con una marca conocida y con renombre.

- *Intelectuales*

Los recursos intelectuales como las marcas, patentes y derechos de autor, sociedades y bases de datos de clientes son componentes cada vez más importantes de un fuerte modelo de negocios. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se crean exitosamente pueden ofrecer un valor sustancial. Fomento presume de una marca de valor que da reconocimiento a sus sedes, con un nombre implantado que es símbolo de excelencia, talento, esfuerzo y reconocimiento. Tienen implantados bajo su marca fuertes valores humanos y morales, haciendo destacar todo lo relacionado con la excelencia en la educación y el trabajo bien hecho como auténtica prioridad de sus profesionales.

- *Financieros*

Algunos modelos de negocios requieren recursos financieros y/o garantías financieras como el efectivo, líneas de crédito, opciones de acciones para contratar empleados claves. En este caso los modelos financieros están bien implantados y controlados en todos sus procesos.

- *Humanos*

Cada empresa requiere recursos humanos, pero las personas son particularmente importantes en esta empresa. Los recursos humanos son cruciales en instituciones creativas e intensivas en conocimiento como lo es Fomento. Estos recursos humanos están hábilmente dispuestos en cada centro educativo para llevar a cabo la labor educativa conforme al ideario de los centros con programas novedosos, intelectualmente capaces de desarrollar habilidades y talentos diferentes y controlar desde cada equipo de dirección todos los procesos del centro. Es cierto que la parte institucional para desarrollo de actos empresariales comunes a toda la red de colegios que existen en España no tienen infraestructura como muchas empresas en nuestro país. De momento una empresa educativa no puede promover un departamento de actos institucionales y dotarlo de contenido y material, por ello es importante señalar aquí que los recursos clave cuentan con una contratación externa a través de una empresa especializada para poder desarrollar estos eventos concretos. De esta manera dotan de profesionalización al evento, con personal formado necesario, aunque siempre bajo la tutela y supervisión de la propia institución, que es la que dota de contenido y aprueba todo el acto completo así como su contenido íntegro.

El componente humano del equipo completo estaba formado por un equipo surgido de la unión entre la institución y la empresa de eventos, siempre con un coordinador que favoreciera el buen clima laboral de apoyo para completar el evento en perfectas condiciones.

Por un lado se contaba con un equipo de 45 auxiliares que coordinaban las llegadas, bienvenidas y acomodos de los invitados, dependientes todos ellos de un jefe de equipo que organizaba las instrucciones para todos ellos.

Por otro lado el equipo de producción, formado por treinta personas que se ocupaban de iluminación, sonido, pantallas, producción del evento completo y regiduría, bajo el control de un técnico de producción que servía de enlace con la organización.

Además, existía un equipo de relaciones institucionales que se ocupaba del control de asistencias, de la supervisión y necesidades de todos los invitados, de relaciones con las empresas e instituciones y sus gabinetes, junto a la logística y distribución de todos ellos

Todos estos equipos dependían orgánica y jerárquicamente de un equipo formado por dos personas, una de la institución y otra de la empresa de eventos contratada, que coordinaban todo el formato y servían de puente de enlace entre las dos partes, para gestionar, unir sinergias y poner en valor todos los formatos previamente trabajados. Por tanto, en un evento de estas características, el equipo humano es una de las partes más valiosas de la celebración del evento.

Por tanto, los recursos que en la ejecución del acto no pueden faltar para distinguir la propuesta de valor son efectivamente los humanos junto a la marca y el *know how*. Ese *know how* como forma de hacer las cosas que desde la empresa de eventos siempre se ha de materializar en forma de auténticos gestores de eventos, que desarrollen un plan integral de acto en el que realicen un formato de conjunto que posibilite la idea de un acto irrepetible y diferente, por contenido, ideas y modo de realizarlo.

Una ceremonia de entrega de premios debe ser entretenida, contar con buenos oradores, mantenerse animada y lograr que los premiados se sientan realmente homenajeados. Por tanto, esa fue una de las premisas.

En esta línea, ofrecimos la oportunidad de llegar a las emociones de los clientes para reforzar la fidelización y retención de clientes. La idea que se propuso consistía en construir relaciones fuertes y duraderas con su *target*, poniendo en valor el producto por el cual todos los asistentes habían elegido a la empresa. Se trató de potenciar la marca y aportar valor al negocio, sorprendiendo a los clientes y superando sus expectativas, para que su satisfacción fuera máxima. Se generó más productividad y nuevos ingresos. La idea era satisfacer las necesidades de clientes y sus familias, y hacer que se sintieran cuidados y valorados en todo momento. También se potenció la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), como una forma de devolver a la sociedad lo que de ella la empresa había recibido fue otra de las premisas con las que se trabajó. Todo ello se traduce en un doble beneficio: responsabilidad social y productividad

Junto a ello está la marca, símbolo de garantía, trabajo y esfuerzo para los invitados que acudían al acto. Se trata de una marca trabajada desde hace 50 años, con un hueco importante en el mundo de la educación, ya reconocido, y que se podía valorar como rentable en este sector.

Por tanto, este aspecto de recursos clave se ve claramente valorado en cuanto al modelo Canvas, para poder proseguir a analizar el siguiente punto del Lienzo.

Imagen 40: Logotipos usados en la entrega de premios.

Fuente: Cartelería oficial del evento

6.4.7. Actividades clave

Respecto al análisis de este apartado, hay una serie de actividades que son clave para llevar a cabo el objetivo propuesto con nuestro acto. Consiste en operaciones importantes que se deben realizar para generar la propuesta de valor, alcanzar a los invitados y fidelizarlos.

Es cierto que parte de la fidelización ya se había logrado con este acto, pues buen número de público estaba asegurado al formar parte de la institución a través de sus trabajadores o de familias de alumnos de los centros educativos que representaba la empresa. Ésta es una de las piezas más complicadas de definir dentro de un modelo de negocio porque de ella depende que tengamos claro –y que así lo transmitamos al mercado– qué somos y qué queremos ser.

Las actividades claves pueden ser categorizadas como:

- Producción: estas actividades están relacionadas con el diseño y clasifica a aquellas actividades que están orientadas a crear productos en grandes cantidades. En el trabajo que nos ocupa, aplicado a los actos, se refiere a las actividades de producción de los eventos. Se considera el diseño y la capacidad de creación como las más importantes

- Solución de Problemas: las actividades claves de este tipo se relacionan con desarrollar nuevas soluciones a problemas individuales de los clientes. En realidad en este caso concreto, se tenía claro que la empresa buscaba una empresa consultora de solución de problemas. Sus modelos de negocios requieren actividades como gerencia del conocimiento y entrenamiento continuo. Como su nombre lo dice, son aquellas empresas, en este caso empresas de eventos, que buscan soluciones para los clientes.

- Plataforma/ Red: los modelos de negocios diseñados con una plataforma como un recurso están dominados por actividades relacionadas con la plataforma o la red. Redes, plataformas de conexión, software, e incluso marcas pueden funcionar como una plataforma. Las actividades claves en esta categoría se relacionan con la gerencia de la plataforma, provisión de servicios y promoción de la plataforma. Se considera a aquellas empresas que tienen como principal oferta servicios que ocupen estos recursos. En este sentido las actividades incluidas en esta categoría son aquellas que se ocupan del correcto funcionamiento de la plataforma. Mantención, procesos, arquitectura de datos son algunos ejemplos. En este caso concreto no se utilizó nada más allá de aquello que se necesitaba para el mantenimiento típico de los canales de información por servicio web y actividades de emisión de datos por la red.

En realidad, en este apartado de actividades clave se deberá definir las partes del proceso o de las actividades que son claves para que el evento tenga el éxito deseado. Por tanto, en este paso se deberán tener en cuenta todos los puntos clave que no pueden faltar en el evento, un ejemplo de esto serían: fuentes de ingreso, relaciones con los invitados -clientes, canales de distribución claves o características en la propuesta de valor que no le pueden faltar al servicio

Por tanto, haciendo resumen de las actividades clave debemos poner en valor la necesidad por una parte de la empresa, con el formato de evento que valore y realice, y, por otra, el que la propia empresa cuente con una empresa externa para llevar a cabo la elaboración y producción del evento. Una parte muy a tener en cuenta aquí es la figura del gestor de eventos. Los gestores de eventos, junto al representante de la empresa, entienden por qué se deben realizar ceremonias de entrega de premios:

- Saben cuándo se debe realizar una ceremonia.

- Saben cómo decidir quiénes deben recibir premios.

- Saben cómo organizar una entrega de estas características.
- Valoran un presupuesto para la ceremonia.
- Proponen el lugar.
- Eligen el tipo de premio para entregar.
- Determinan el número de invitados.
- Deciden qué hacer respecto a la comida, las decoraciones y los detalles.
- Eligen a los que se entregará el premio.
- Saben cómo conducir una ceremonia de este estilo.

Por tanto, se realiza un gran trabajo en equipo, haciendo y valorando cada escala del evento, ya que entregar premios durante una ceremonia especial es una buena manera de homenajear a los miembros del personal y a los voluntarios que han mostrado un compromiso importante y que han logrado grandes cosas.

6.4.8. Alianzas

Es necesario valorar en este apartado los socios comerciales clave, los proveedores clave y los recursos clave que se deberán obtener a fin de que todo el ciclo del evento funcione correctamente.

Dado que es imposible abarcar cada uno de los aspectos diferenciados, las uniones de sinergias entre empresas nacen con la misma necesidad que las sociedades: protección, seguridad, comercio y ayuda mutua. Las asociaciones se generan cuando otra empresa tiene algo que la otra necesita y viceversa. Por tanto, se pueden describir en este punto la red de proveedores y *partners* necesarios para que el modelo de acto funcione.

Existen 3 factores que nos llevan a buscar socios:

- Optimización y economías de escala: las empresas no pueden proveerse de todo de forma interna, por lo que es necesario contar con proveedores para reducir costes. En este punto vemos donde se ha producido la alianza fundamental, al existir una optimización de los recursos de la empresa para

desarrollar el evento con la precisión y el rigor que las circunstancias requerían, pero sin proveer a la empresa de todo el personal necesario para llevarlo a cabo. De allí que se propusiera el formato por el que en la actualidad muchas empresas optan, que es el de establecer la subcontratación de una empresa de eventos que se ocupe de todo el proceso, para el que la institución debería dotar de muchos recursos propios que además no tienen la formación específica para ello. Ahorro de costes en tiempo, formación y economía.

- Reducción de riesgos: pueden ser necesarias alianzas estratégicas que nos permitan reducir la incertidumbre. En este caso la empresa Fomento optó por optimizar, como hemos valorado en el punto anterior, estableciendo una relación empresarial con una empresa externa a su organización y a su negociado, con el objetivo de realizar un acto perfecto, secuenciado al milímetro y con escaso margen de error. Apostaron por la profesionalización del acto y valoraron adecuadamente las consecuencias de no hacerlo así, por tanto se puso en valor la figura del gestor de eventos a la hora del balance final de valoraciones.

- Adquisición de recursos o actividades: las compañías no suelen tener todos los recursos necesarios ni pueden desarrollar todas las actividades de forma interna. Por ello este punto se deriva de los puntos anteriores, en los que es necesario recurrir a una empresa especializada para desarrollar el evento más importante del año para esta organización.

Por otro lado, se establecieron contactos y alianzas con proveedores anuales de la propia institución, para valorar su relación con la empresa y poner en valor esta entrega de premios. De esta manera se contribuyó a desarrollar, como es habitual en ceremonias de este tipo, la figura del patrocinador o mecenazgo. Para las empresas a las que se les planteó el patrocinio era muy importante que a través de estos premios se valorara la constancia, el trabajo bien hecho y el esfuerzo. De esta manera se les hacía llegar a los patrocinadores la puesta en valor del que en ese momento era nuestro producto, la entrega de premios Fomento.

A todos ellos se les envió una carta de inicio de patrocinio, con un dossier donde se le explicaba la posible cantidad a aportar, las formas económicas de la aportación y la repercusión en medios que iba a tener la entrega. Una vez aceptado el patrocinio, se cerraban los acuerdos individualmente con cada uno de ellos. Aportamos fotografías

del momento del agradecimiento por parte de la dirección de Fomento del esfuerzo patrocinador desde todos los sectores.

Imagen 41: Formato Patrocinios

Fuente: presentación a proveedores, Premios Fomento

Es muy importante la valoración económica para llevar a cabo un patrocinio, aunque también hay que tener en cuenta en este apartado quién nos ayuda a configurar la propuesta de valor, bien a través de otras marcas, o de proveedores, como así se realizó.

6.4.9. Estructura de costes y valoración de resultados

Respecto a la estructura de costes, se ha de ser consecuente con lo que va a costar el evento y las formas de asumir ese gasto en la empresa y corporación. Para ello, al hacer balance de costes fijos y variables, se ha de tener en cuenta varios puntos del desarrollo del evento que ayudarán a concebir esa estructura de costes lo más fielmente posible. Esos puntos son:

1. Definición de la cantidad de invitados. A mayor número de invitados, mayor gasto en espacio, en entregas y en recursos humanos para atender al público. También es cierto que los costes fijos se pueden repartir entre mayor número de invitados para calcular las medias.

   Se ha de valorar si se realiza una entrega de premios o se puede dirigir nuestra empresa hacia otro tipo de estrategias, todas ellas diferentes.

2. Determinar lugar y tipo de ceremonia. Una vez elegido el número de invitados, faltaría determinar el lugar y el formato de ceremonia que se realizará. Una vez conocemos el número de asistentes aproximado, suele

ser más fácil elegir el lugar y el formato que se desea para el evento. Una entrega de premios se puede realizar:

2.1. En un auditorio, tal y como aquí se escogió, para tener espacio para desarrollar una ceremonia en condiciones, y para poder agasajar a los invitados con un cóctel posterior.

2.2. También se puede hacer durante una comida: Si el evento involucra menos cantidad de invitados y premiados, aunque sin sobrepasar las 3 horas de duración.

2.3. Al aire libre: Es más usual en el caso de entrega de premios deportivas, aunque siempre debe organizarse con el mismo nivel de formalismo en sus detalles.

3. Definir el tipo de premio: como reconocimiento se puede considerar, entre lo que más comúnmente se estila entregar placas, prendedores o Medallas, estatuillas y certificados. Todo depende del presupuesto asignado y el tipo de ceremonia que se esté realizando.

4. Difusión: Si se decide notificar a través de una rueda de prensa, se hará una semana antes del evento, y si es pertinente invitar representantes, se les asignará un lugar especial en el salón, y un tiempo para entrevistar a cada premiado. Esta rueda de prensa no se realizó, y se prepararon comunicados de prensa para todos los medios con posibilidad de concertar entrevistas el mismo día del evento.

5. Producción: es una de las partidas que más gasto supone, pero que más rápido se rentabiliza si se trata de una buena puesta en escena. Con los recursos necesarios y una producción adecuada, el evento atrae a más medios y la información se trata de manera especial.

6. A la vez hay que tener presente una buena exposición de marca y logo de la institución que premia, así como también de los patrocinadores. Se deberá tener especial cuidado en la disposición del auditorio y la posición de los invitados especiales, entregadores y demás.6. Escenario. Aunque el escenario forma parte de la costosa parte de producción, se debe considerar también tener asistentes para el escenario. Si el escenario queda alto, se debe considerar incluir una persona al pie de la escalera

para asistir a los premiados. Si el salón es largo, se debe considerar incluir otra persona para escoltar al premiado hasta el pie del escenario. Se contará con un auxiliar cada diez filas de asientos y se recomienda considerar una persona más en el escenario, guiando la salida, entre bambalinas.

7. Diseñar el programa de presentación. El programa de presentación debe seguirse según la secuencia preparada, que en líneas generales debe cubrir:

7.1. Presentación general del acto. Lo ideal es contar con un presentador profesional.

7.2. Discurso del representante de la institución que premia. Siempre podremos incluir videos o imágenes durante la lectura o discurso de premiación, de manera general o en cada premiación, como así se hizo.

7.3. Glosa acerca del premiado. Lectura del premio. Entrega del premio. La presentación del premiado debe ser cálida y amistosa, la idea es hacer sentir cómodos a los asistentes y a los homenajeados, con un discurso corto, interesante, creativo y emocionante.

7.4. Palabras de los premiados, que deberán saber de cuánto tiempo disponen para sus agradecimientos y comentarios.

7.5. Una vez entregados todos los premios, Discurso de Clausura.

7.6. Fotografía final, para la que se recomienda la contratación de servicio profesional, con experiencia en eventos de esta índole. La mayor parte de las veces confiamos en profesionales de la producción, del protocolo, de los eventos, y no vemos la gran importancia de un fotógrafo profesional en estos actos.

7.7. Vino de honor, para poder departir en determinados momentos, donde la seguridad y tranquilidad de los invitados es importante.

Por todo ello, es fundamental una buena estructura de costes, que haga viable el evento desde el punto de vista de rentabilidad de cara a los medios de comunicación. Un buen equipo completado con producción, catering y varios de los servicios antes mencionados, bajo la tutela y paraguas de un buen gestor de eventos que coordine,

supone la diferencia entre un gran acto o un acto sin más. Añadiremos las nuevas tecnologías de comunicación, las audiovisuales, pues es fundamental el apoyo de imágenes y sentimientos para hacer todo cercano y accesible.

Como conclusión, el acto de entrega de premios Fomento cumplió con los puntos y requisitos del lienzo Canvas y, por tanto, se ha demostrado la posibilidad de gestión integral de este acto a través de esta teoría, que aportamos con el cuadro de análisis:

Tabla 3: Cuadro comparativo análisis Canvas Fomento

ANÁLISIS	OK	CARACTERÍSTICAS
- Propuesta de Valor: - **Profesional** - **Adecuada** - **Formal**	✓	- Vínculos: - Creación de vínculos y sentimientos de pertenencia - Invitados orgullosos de los logros de la institución - Trabajadores: sentir Fomento como parte de sus vidas - Mantener los valores de la institución a través de personajes - Destacados - Transmisión: conductor del acto: presentador profesional
- Relación con clientes	✓	- Marketing *on line*: redes sociales, perfiles propios en *Twitter*, web institucional con información controlada. - Marketing *off line*: reportajes sobre la institución, boletines internos, envíos por correo, *newsletter*.
- Distribución de la Información	✓	- Posicionamiento SEO/SEM de la página institucional - Información posterior en la página web - Redes sociales con *info* - Videos del evento en canal *YouTube* - División el impacto informativo en diferentes fases
-Segmentos de clientes	✓	- Invitados premiados (mejores expedientes, 25 años, *Alumni*, especiales) - Invitados patrocinadores - Invitados institucionales - Invitados generales

- Fuentes de ingresos	✓	- Forma de rentabilizar el acto: Cuotas de los clientes/alumnos de los centros educativos Fomento.
- Recursos clave	✓	- Activos que dan valor al proyecto: - Marca reconocida - Proyecto que da credibilidad - Contar con los mejores profesionales de organización
- Actividades clave	✓	- Parte clave de agregar valor - Producción-solución de problemas- Plataforma
- Alianzas	✓	- *Partners*/patrocinadores anuales con dossier de patrocinio - Reducción de riesgos: contratación empresa externa
- Estructura de Costes	✓	- Valoración de costes con costes previos aproximados
- Métricas clave	✓	- Valoración positiva a través de métodos de medición (encuestas, cuestionario, *E-Mail*) - Repercusión mediática

Fuente: elaboración propia

Añadimos la métrica clave, del *Lean Canvas* mencionado con anterioridad, con el fin de analizar la rentabilidad de la forma más aproximada posible. El índice de reputación por tanto se analizó de dos formas:

- Cuantitativamente, mediante encuestas, en número de asistentes, y confirmados con encuesta recibida. Por parte del departamento de prensa en función del número de aparición y presencia en medios (el estudio de aparición en medios no se incluye en esta investigación, al ser formato interno de la institución estudiada)

  Esto se llevó a cabo mediante el envío de encuesta cuyo formato incluimos a continuación, para determinar la satisfacción recibida por los usuarios y recopilar información sobre el acto a una muestra genérica de personas de todas las categorías de invitados, elegidos aleatoriamente. Se enviaron 300 encuestas, fueron recibidas 270, y sobre ellas se ha realizado la estimación de los resultados y su análisis.

  Cualitativamente, en cuanto a valor percibido. Se gestionó un mail de agradecimiento general por la asistencia al evento a todos los invitados de los que teníamos datos de mail completos, y a partir de allí se recopilaron los mails de agradecimiento que se iban recibiendo como contestación al primero.

  - Enviados: 1365 mails de agradecimiento
  - Contestados: 750 mails, de ellos:
  - Contestados con “gracias”: 462
  - Contestados con consignas de reputación positivas: 288, recopilados por la propia institución

Debemos añadir en estas líneas, a modo de conclusión, que un servicio de protocolo de una empresa debe ser dirigido por profesionales cuyo perfil sea una amplia formación cultural, conocimiento profundo de la práctica del protocolo, dominio del sistema de las jerarquías, creatividad, aptitudes psicológicas para las relaciones sociales, y dentro de éstas, grandes dosis de sentido común para resolver con facilidad y lógica los problemas coyunturales que puedan presentarse. En resumen: conocimiento profesional, flexibilidad, sentido común y aptitud para anticiparse en la resolución de los problemas. Las funciones de un responsable de protocolo son

muchas y diversas: situar a cada persona en el lugar que le corresponde, sin que se produzcan discrepancias; hacer de cada acto público un modelo de comunicación y entendimiento, lograr que todo funcione a la perfección, diseñar un menú, seleccionar la carta de vinos, elegir un regalo, asesorar a los directivos que lo soliciten, etc. Estas actividades deberían estar incluidas dentro del Manual General de Identidad Corporativa para optimizar recursos propios o valorar los externos a la organización. Valoremos lo que los profesionales del protocolo son capaces de hacer, pensando en qué se quiere hacer, planificando cuidadosamente y con alegría.

La realización de ceremonias para recompensar logros sobresalientes es un gran modo de mostrar a la gente con la que se comparte el día a día que su trabajo es apreciado y admirado. Y al hacerles saber esto, indudablemente la organización se fortalecerá como un todo (cuestionario y presentación de resultados en Anexo 2).

CAPÍTULO 7. CASO 3. INAUGURACIÓN DE UN TEATRO PERTENECIENTE A UNA FUNDACIÓN PRIVADA

7.1. Introducción a la investigación

7.2. Diseño de la investigación

7.3. Imagen institucional y su valoración

- 7.3.1. Imagen corporativa como síntesis de identidad
- 7.3.2. La imagen que las instituciones otorgan a la Fundación

7.4. Análisis del método Canvas aplicado a la inauguración de un Teatro como actividad cultural

- 7.4.1. La propuesta de valor
- 7.4.2. Relación con los clientes
- 7.4.3. Distribución de la información
- 7.4.4. Segmentos de clientes
- 7.4.5. Fuentes de ingresos
- 7.4.6. Recursos clave
- 7.4.7. Actividades clave
- 7.4.8. Alianzas
- 7.4.9. Estructura de costes, métrica de reputación y valoración final

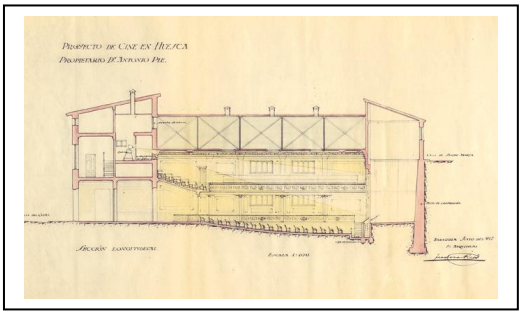
7.5. Otras posibles aplicaciones

7.1. Introducción a la investigación

El análisis del último acto a analizar versa sobre la Inauguración del Teatro Olimpia, perteneciente a la Fundación privada Anselmo Pie Sopena. Se trata de uno de los escasos teatros que se sostienen con fondos propios y cuya rehabilitación integral se inició en el año 2005, realizando la Inauguración oficial el 11 de febrero de 2008. El Teatro Olimpia, único de la ciudad, forma parte de la memoria de varias generaciones de oscenses y ha constituido una de las principales referencias de la vida cultural altoaragonesa en el siglo XX. Desde su inauguración, el 9 de junio de 1925, con la actuación del tenor altoaragonés Miguel Fleta, compaginó durante 80 años la proyección de grandes estrenos del cine con la actuación de las principales compañías y figuras del espectáculo. Por los escenarios del Olimpia pasaron figuras históricas del teatro y la música como Antonio Machín, Montserrat Caballé, entre otros. Antonio Pié Lacruz, banquero oscense muy implicado en la vida cultural y social de la ciudad, encargó la construcción del Teatro en 1924, en el espacio de unas fincas propias situadas en el Coso, la vía más importante de Huesca. Posteriormente, su hijo Anselmo Pié heredaría la propiedad y también el gusto por el cine y el teatro. Él creó, casi dos años antes de fallecer, la fundación privada que lleva su nombre y que ha sido responsable de la rehabilitación completa del Teatro Olimpia. La Fundación Anselmo Pié Sopena por dotación fundacional, es la primera de Aragón. Desde 2005 y tras más de dos años de obras de reformas, y más de 6 millones de euros de inversión, la Fundación Anselmo Pié rehabilitó por completo todas las instalaciones del Teatro Olimpia para su inauguración en 2008. En la actualidad, es el único teatro de propiedad privada en Aragón.

Una de las novedades de este teatro fue la construcción de un nuevo foso de orquesta muy versátil, dotado de tres alturas para las diferentes necesidades de cada espectáculo. Parte de él es una estructura móvil que se desplaza arriba o abajo gracias a un sofisticado sistema canadiense instalado en espacios como el Teatro Real de Madrid o el Liceo de Barcelona. Permite ofrecer espectáculos de música en vivo y danza, por ejemplo.

Imagen 42: Fachada del Teatro, 1923



Fuente: Ramón Lasaosa, entresacados de la obra “Blanco en la penumbra. Huesca y el cine”

Imagen 43: Actual fachada del Teatro Olimpia rehabilitado

Fuente: Archivo Teatro Olimpia

El evento de inauguración supuso desde el punto de vista técnico una evolución para lograr realizar eventos de cierta entidad y envergadura en una ciudad pequeña, y a la vez un revulsivo cultural importante para todos los estamentos de la misma.

Es cierto que para analizar las consecuencias de los eventos en una determinada plaza, nos encontramos con grandes dificultades debido a la complejidad de datos con la que se puede llegar a trabajar en función de los tipos y características de los eventos. Si para el estudio de un único evento no existen de manera general datos disponibles de todos sus impactos ya que no se hace una estimación de los mismos más allá de cierta información de tipo económico, cuando sumamos la incidencia de varios eventos, con sus correspondientes diferencias y especificidades, la complejidad de la información es cada vez mayor, más aún si consideramos la falta de criterios generales de medición o estándares de aplicación a la misma.

Pero los impactos que trae consigo la realización de un evento van más allá de los datos cuantitativos o de la influencia económica de los mismos. Es necesario considerar que, como cualquier actividad, los eventos no son acciones neutrales para la sociedad y su entorno. Además de la riqueza económica proveniente de los ingresos o del empleo generado, también generan impactos en otros ámbitos, el ambiental y el social, e influyen de manera significativa en la percepción de la organización que los promueve o que los organiza.

Según Leal & Quero, (2011), en relación con el interés por la comercialización de los productos culturales, este interés se comprende como motor de crecimiento de una actividad que genera importantes economías y que ha aumentado la disposición y necesidad por la aplicación de las técnicas de marketing y comunicación a este sector que presenta peculiaridades tanto en su oferta como en la demanda. El mercado de la cultura suele analizarse bajo diferentes enfoques, aunque existen dos que resaltan por ser, en cierto sentido, contradictorios:

- El primero, se refiere a la consideración de que el sector cultural ha de ser considerado como un mercado más de cualquier actividad económica.

- El otro, que aun reconociendo su importancia económica, ha de ser tratado de manera singular, dadas sus repercusiones de carácter social y humano.

Por tanto, es necesario hablar del concepto comunicación cultural, que se puede definir como el proceso de enfocar los recursos y los objetivos de una organización en beneficio de la sociedad a través del fomento del conocimiento de los productos culturales.

Como establecía Donati en su ensayo sobre comunicación y cultura (1995), en las dos últimas décadas la sociología ha descubierto la importancia de la comunicación como "materia prima" de la sociedad y de todo aquello que pueda calificarse como "social". En los diversos campos de investigación aplicada, la tendencia actual es la de definir la entidad social en términos comunicacionales. La empresa, la familia, las asociaciones, la escuela, la ciudad, y todas las formas de participación social se vienen estudiando como "sistemas comunicativos". Tiempo atrás se podía decir que la comunicación coincidía con la relación social misma, y que esta última era la expresión directa de una cultura. Hoy, la comunicación se hace autónoma. Parece, en ciertos momentos y en ciertos procesos, que la comunicación va a llegar a eliminar la cultura como presupuesto suyo. Pero esto no es así. La comunicación no puede anular la

relación social, porque ella misma es relación y, como tal, necesita de valores, formas de referencia a los valores, fines y medios. Valorando él la importancia de la comunicación y la cultura, Donati (1995, p. 3) valora:

> *Indudablemente, la comunicación actualmente está más liberada de estos presupuestos y también de las implicaciones de estos entre sí. Este hecho ciertamente contribuye a generar nuevos juegos relacionales que confieren a la comunicación una influencia creciente en la cualidad de las formas y de la vida social. El nexo cultura-comunicación resulta siempre más relacional y, de esa manera, nuestra sociedad se hace cada vez más compleja, resulta más difícil de comprender y de actuar en ella, pero a la vez resulta también más rica en nuevas posibilidades.*

Una parte importante en la que nos tenemos que fijar a la hora de introducir este tema es la gestión de marketing en las organizaciones culturales, que los autores Leal & Quero (2011, p. 16) definen como la "Capacidad para aplicar la filosofía de marketing a cualquier organización que desempeñe su actividad en el sector cultural". Por tanto se debe valorar también la habilidad para diseñar la misión de la organización desde una perspectiva estratégica, saber establecer adecuadamente los objetivos de marketing en cualquier organización cultural, aprender a realizar una adecuada planificación estratégica de marketing, ser capaz de identificar los agentes de interés involucrados en la gestión de la organización, saber identificar las distintas tipologías de productos culturales y los aspectos más destacados de su gestión de marketing, así como saber diseñar un modelo de gestión de marketing cultural para cualquier producto existente en el mercado.

El marketing cultural es el proceso que se desarrolla en las organizaciones culturales y en la sociedad para facilitar el intercambio a través de relaciones colaborativas que crean un valor recíproco mediante el uso de recursos complementarios. Este concepto responde a la nueva teoría de la Lógica Dominante del Servicio (Vargo & Lush, 2006; Gummesson, Lush & Vargo, 2010), en la que las nuevas fórmulas de relación y comunicación dotan de un nuevo sentido a la filosofía de marketing, incorporando los conceptos de colaboración y valor recíproco en el intercambio y alterando por completo la manera en entender e implementar el enfoque de marketing en las organizaciones.

En este proceso de creación de valor es importante destacar el papel desempeñado por la comunicación: elemento clave en la gestión de relaciones con el entorno, al que

prestaremos una especial atención por considerar que sobre ella recae la responsabilidad de hilar las relaciones entre los grupos de interés y abonar el campo sobre el que desarrollar, posteriormente, estrategias de éxito.

En los conceptos cultura y comunicación es imposible separar ambos términos en el desarrollo individual y por tanto en el desarrollo social que es un resultado de la interacción humana. Ya lo señalaban así López, López & López (2012), estableciendo que las formas y el contenido de la comunicación se determinan por las funciones sociales de las personas que entran en ella, por su posición en el sistema de las relaciones sociales y por su pertenencia a una u otra comunidad o grupo; se regulan por los factores relacionados con la producción, el intercambio y el consumo, así como por las tradiciones, normas morales, jurídicas e institucionales y servicios sociales, por lo que es indudable que comunicación y cultura han ido de la mano desde sus propios orígenes.

Al reflexionar en todo lo anterior se puede afirmar que la relación entre comunicación y cultura requiere considerar a la comunicación como el proceso básico para la construcción de la vida en sociedad, como un mecanismo activador del diálogo y la convivencia entre sujetos sociales. Desde esta perspectiva, hablar de comunicación supone acercarse al mundo de las relaciones humanas y de los vínculos establecidos y por establecer. La comunicación es la base de toda interacción social, y como tal, es el principio básico de la sociedad. Y es que la sociedad y la cultura deben su existencia a la comunicación (Rizo, 2008). Es en la interacción comunicativa entre las personas donde se manifiesta la cultura como principio organizador de la experiencia humana.

Esta simbiosis entre comunicación y cultura es muy acertada en este apartado, puesto que supone un hecho importante que ya se tuvo en cuenta a la hora de organizar la inauguración sobre la que se investiga en este capítulo. Esa comunicación se llevó a cabo como Fundación, entidad propietaria y organizadora del mismo y se planteó como una parte importante del hecho cultural que tenía lugar entonces. Supuso una interacción de planteamientos donde comunicación y cultura se unían. Esa comunicación elevada más que esa interacción de la que hemos hablado, para pasar a una relación directa con los medios de comunicación, los encargados de establecer los canales de comunicación a través de sus medios. También era labor de la fundación abrirse al entorno donde se encontraba, valorando perspectivas comunicacionales relacionadas con ese hecho cultural.

7.2. Diseño de la investigación

La Fundación Anselmo Pié Sopena, que apoya la mayoría de las iniciativas culturales y solidarias de la ciudad, recibió en el 2006 la Medalla de Honor de UNICEF por su labor. Hay que destacar además que, por dotación fundacional, es la primera de Aragón. En la actualidad, es el único teatro de propiedad privada en Aragón.

La fundación nació en 1998 por iniciativa de Anselmo Pié Sopena, empresario oscense que se dedicó fundamentalmente a la exhibición de cine y teatro. Heredó la propiedad del Olimpia de su padre, el banquero Antonio Pié, que construyó el edificio del Teatro en 1925 y había estado muy implicado en la vida social y cultural oscense.

La dotación fundacional es la más elevada de las fundaciones aragonesas. El objetivo central de la fundación, según recogen sus Estatutos, es fomentar, apoyar e incentivar todo tipo de actividades teatrales y cinematográficas. Así, desde sus inicios, colabora con entidades públicas y privadas que organizan festivales, cine-clubs, ciclos monográficos, conferencias, seminarios o exposiciones, entre otras.

También persigue otros fines de interés general como la asistencia social, defensa del medio ambiente, fomento de la economía social y de la investigación, fines educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios y de cooperación para el desarrollo. En el año 2006 fue distinguida con la Medalla de Honor de UNICEF por el permanente apoyo a esta entidad benéfica en las iniciativas relacionadas con el cine y el teatro, y que les entregó en Madrid la hermana de S.M. el Rey Juan Carlos I, Margarita de Borbón.

Esta investigación se va a llevar a cabo observando los parámetros del método que debemos estudiar, el método Canvas. Sobre esos parámetros de propuesta de valor, relación con los clientes etc. explicados en los casos anteriores y de manera más exhaustiva en apartados anteriores hemos de valorar cómo se ha gestionado de forma integral este evento.

En la creación de la imagen de una institución, o fundación en este caso, existen elementos de configuración no verbal que son decisivos a la hora de realizar esa comunicación. En este caso, al tratarse de la inauguración de un teatro, se tuvo en cuenta desde la creación de una nueva imagen corporativa, con nuevo logotipo, ideas institucionales de comunicación y servicio de prensa. Como apunta Fanjul (2008, p. 2-8), “Los intangibles estratégicos y la concepción de la comunicación como herramienta básica de gestión en la construcción y elaboración de estos intangibles, se han

configurado como la quintaesencia de la realidad corporativa." Valora la comunicación y se concibe como un sistema cultural en el que se inserta el individuo. Un sistema regido por una causalidad que ya no es lineal sino circular, donde el efecto retroactúa sobre la causa, como en una "orquesta" de la que forma parte cada miembro y en la que todo el mundo sigue una "partitura invisible".

Hay que expresar la identidad de la empresa. La imagen de una empresa es la síntesis de su identidad. Por tanto, no podemos construir una sin conocer bien la otra. La imagen debe expresar los aspectos más favorables, destacables y diferenciadores que posea en esencia la organización, ya que una imagen que no esté basada en la realidad corporativa, tarde o temprano se verá descubierta y, cuando esto ocurra, la pérdida de credibilidad será más fuerte que el trabajo de imagen desarrollado hasta el momento. Existe una demanda creciente de coherencia entre lo que la empresa es y lo que pretende que creamos que es. Por tanto, todo ello lo podemos trasladar a la fundación, como modelo de simetría entre la coherencia que debe imperar y lo que pretende ser.

El impacto que una inauguración de este tipo puede suponer para una ciudad depende de muchos factores. El tipo de evento, la inversión realizada, los proyectos y obras que se llevan a cabo, y el cambio o mejora que éstos últimos provocan, son los más determinantes.

El tipo de evento es un factor principal sobre el futuro impacto socioeconómico del evento. De él depende la cantidad de atracción de público que generan, y por tanto la atracción de los medios de comunicación, inversiones en publicidad, beneficios por asistencia (durante el evento, y posteriormente) a las actividades culturales allí organizadas.

La inauguración del Teatro Olimpia supuso un evento que tuvo por objeto dar a conocer la apertura del rehabilitado Teatro, lugar emblemático para la ciudad. Como establece Torrents (2005, p. 55), "las inauguraciones pueden constituir una muy buena herramienta de marketing ya que, en muy pocas ocasiones, se dispone de tanta atención por parte de los medios de comunicación como en el momento de la inauguración".

En esta ocasión se aprovechó la situación singular para convocar diferentes públicos: autoridades, instituciones relevantes de todo el territorio nacional y de la Comunidad Autónoma, prensa…buscando la mayor cobertura posible. La fundación confió estos

servicios de organización del evento a una empresa externa para dotar de profesionalidad a su estructura durante el tiempo previo y post que duraron las actividades de inauguración, siendo su fecha central el acto más importante, el 11 de febrero de 2008.

Como sucede con la mayoría de las inauguraciones, suelen ir acompañadas de un evento social posterior al acto inaugural, como aquí también ocurrió. Como asistieron numerosas personalidades, se convirtió en un acto protocolario, que disminuyó en solemnidad cuando se dio paso al evento social, que se celebró en otro lugar, pero cercano al teatro.

El objetivo de este acto fue que todos los asistentes se sintieran importantes solo por el hecho de estar invitados, además de durante el acto, lo que requirió un gran nivel de servicio y atención. Otro aspecto importante en el que se prestó atención fue el relacional. Por una parte, permitió reforzar las relaciones entre la fundación y sus futuros "clientes", y por otra los asistentes esperaban encontrarse con invitados que les pudieran aportar relaciones enriquecedoras. Como dice Camps, Povill, Ferrand & Torrigiani, (2007, p. 45), "el entorno propuesto debe combinar distinción y experiencia placentera y memorable".

Analizando el entorno, se debe reunir toda la información suficiente e investigar el público a los que se va a comunicar, conociendo sus ámbitos sociales y opiniones. También era necesario conocer toda la información sobre la organización, tanto pasadas como sus planes de futuro, analizando la situación.

El diseño de esta investigación se fundamenta en un análisis de campo de los actos analizados, junto a este último, para desarrollar la hipótesis de partida, en la que se planteaba valorar los actos como forma de gestión integral de un evento, aplicando el método de gestión empresarial conocido como Canvas.

Como valora Galmés (2010, p. 16), "se valora cada vez más la organización de eventos como herramienta integrada dentro de la estrategia de comunicación de marketing. El sector se especializa y los profesionales tienden cada vez a una mayor formación (…)". Se diseña la investigación a través de varios puntos:

- Creación de la propuesta de valor
- Desarrollo del acto, en el que analizamos el recibimiento, la ordenación de invitados, presentación y *timing* del evento, actuación, despedida

- Acto social
- Análisis de la celebración a través de impactos en los medios de comunicación.

Todos estos elementos analizados a través de un trabajo de campo, aportando documentación y archivos fotográficos necesarios para apoyar esta investigación.

7.3. Imagen institucional y su valoración

La imagen corporativa es un recurso intangible para las empresas que cuando llega a su grado de evolución más alto logra convertirse en una buena reputación que les aporta valor. La gestión de imagen corporativa es un proceso de transformación evolutivo que llevará a pasar de imagen a reputación. Para ello, sin lugar a dudas se requiere coherencia, pero también constancia. De nada sirve comunicar algo que aún no se ha creado o difundir mensajes que no tienen relación con la forma real de organización. De nada sirve comunicar una sola vez si no tiene que ser una costumbre habitual de la empresa, como indica Bernstein (1992).

Tal y como se hizo, a nivel de imagen corporativa es esencial trabajar a nivel del comportamiento organizacional porque la fundación es la que está más en contacto con los clientes y porque los colaboradores son en sí clientes internos, relevantes para una imagen interna. La imagen corporativa es la representación mental que tienen los públicos de la empresa sobre ella. Está en el campo de las percepciones y no puede ser construida directa sino indirectamente a través de la acción en el manejo de la identidad corporativa. Se la denomina en países de habla inglesa como *corporate*.

Al ser un activo intangible es la máxima evolución del proceso de la gestión de imagen corporativa y es un valor intangible que cada vez cobra mayor interés puesto que las instituciones, en este caso la fundación, cada vez están más expuestas a elementos externos.

Actualmente la imagen es considerada una de las variables más importante del *management* moderno, debido a la revalorización que han sufrido los activos intangibles. La imagen no solo es fruto de la comunicación, sino también de la gestión de la empresa, y debe formar parte de una política transversal para su construcción. Debemos considerar a la imagen corporativa como un importante factor de

competitividad empresarial, valor de diferenciación, valor añadido para cualquier producto, efecto de fidelización.

7.3.1. Imagen corporativa como síntesis de identidad

La imagen debe basarse en la realidad corporativa, y destacar sus puntos fuertes, debe adaptar el mensaje a los cambios estratégicos para no crear una realidad ficticia. La imagen expresa atractivamente la identidad corporativa. La imagen debe ser una síntesis armónica de las políticas funcionales y formales de la empresa. Cuando hablamos de imagen, hablamos de la expresión de la identidad. Cuando hablamos de identidad, hablamos del comportamiento, cultura y personalidad de una corporación. Para gestionar la imagen corporativa es necesario definir la estrategia de imagen, que es el conjunto de acciones que una organización realiza para lograr una imagen intencional que favorezca la satisfacción de sus metas corporativas. Para lograr una imagen intencional debemos conocer con antelación cual es nuestra imagen actual, que se logra mediante una auditoria de imagen, como una revisión orientada de la totalidad de la empresa, con el fin de detectar puntos fuertes y débiles de su imagen.

En los últimos años, la imagen institucional ha tomado una vital importancia para el desarrollo de las organizaciones en su sistema de comunicaciones y proyección. La imagen es la manera de transmitir lo “qué es”, “qué hace” y “cómo lo hace”. Todos estos medios convertidos en elementos gráficos deben estar organizados funcionalmente para reflejar efectivamente la estrategia de comunicación. Sin embargo, por diversos motivos, en las organizaciones sin fines de lucro e instituciones dedicadas culturales o fundaciones es difícil que logren crear y fortalecer una imagen gráfica sólida. Los fines institucionales de la fundación son de una importancia vital para el desarrollo cultural y la identidad de un lugar. Una imagen institucional creada en base a la naturaleza de la institución, sus necesidades y las exigencias del público, lograrían que la misión de la fundación y sus objetivos fueran logrados. La proyección, conocimiento, reconocimiento y posicionamiento de una institución en la mente de su público objetivo para el logro de sus objetivos se va construyendo en base a la constante percepción visual y auditiva de las diferentes unidades de comunicación a través de medios de difusión colectiva como: medios informativos, publicitarios, papelería interna, impresos, digitales, audiovisuales, etc. Por ello, el diseño gráfico es una parte fundamental e indispensable en la creación de imagen gráfica de una institución y por ello se valoró su estudio para proponer una imagen que se distinguiera como logotipo a partir de la nueva rehabilitación y que supusiera un guiño

a lo que había supuesto el teatro de la fundación en el pasado reciente a nivel provincial, regional y nacional.

Imagen 44: Logotipo del Teatro Olimpia tras su rehabilitación

Fuente: archivo interno de la fundación, creado por Veintiocho estudio creativo

Se destacó una parte de la barandilla inspirada en una espiral, uno de los elementos decorativos que aparecen en las barandillas del teatro desde su creación en 1925.

La imagen de una fundación es el resultado de todas las experiencias, impresiones y sentimientos que las personas presentan en relación a una institución. Incluye su familiaridad y credibilidad, servicios y relaciones con la sociedad civil e instituciones en su conjunto. La creación de imagen para una institución según Jenkins (1993, p. 8), “no sólo sirve para la comunicación, sino que además sirve como instrumento de gestión, ya que confiere solidez a la moral interna y esculpe una individualidad”.

Por todas estas razones y considerando que el contexto en que vivimos es percibido visualmente casi en su totalidad, como también lo es gran parte del material que contiene la fundación, es sumamente importante que se contara con una imagen institucional, fuerte, sólida y consistente, para proyectarse a nivel regional y nacional. Conocidos son los beneficios de la imagen institucional, puesto que la creación de la imagen institucional involucra tanto aspectos internos de la organización como aspectos externos. De esta manera, la organización logra cumplir sus objetivos, creando un concepto ante su público.

Se creó esa imagen renovada porque se necesitaba más presencia en el mercado cultural y así se facilitaba la diferenciación con su competencia, así como un aumento de conocimiento, dando una imagen apropiada de la empresa.

7.3.2. La imagen que las instituciones otorgan a la Fundación

Desde el punto de vista de la imagen, es fundamental poder contar con las instituciones en su apoyo a la difusión del propio Teatro. Desde el principio se estableció el criterio de atención a autoridades pero a la vez de filtro para el envío de

invitaciones. La carta de invitación se cursó varios meses antes a la Casa Real, para que se considerara la posibilidad de que un miembro de la Casa pudiera acudir a la Inauguración.

En realidad existían factores diferentes a otras fundaciones culturales, puesto que lo que se pretendía era inaugurar un Teatro, propiedad de una fundación privada, sin haber recibido fondos externos de ninguna institución. Por esta parte por tanto se gozaba de una libertad suficiente para organizar el acto con criterios absolutamente internos, teniendo en cuenta eso sí el protocolo institucional en función del tipo de autoridades que acudieran.

Recibida la aceptación por parte de la Casa Real de la invitación a participar en la Inauguración, se designó a S.A.R. La Infanta Elena para que acompañara el día 11 de febrero. Tanto a nivel interno como a nivel externo la presencia en cualquier acto en España de un miembro de la Familia Real hace fácil la presencia institucional, la presencia de medios y de público general para el evento. Los recibimientos y las entradas en el acto se pactaron previamente con los gabinetes de Casa Real y de Presidencia del Gobierno de Aragón.

El Presidente de la Comunidad Autónoma recibió a pie de coche a S.A.R. La Infanta Elena, e inmediatamente después saludó al Presidente de la fundación. Desde ese momento a la derecha de la Infanta se situó el Presidente de la fundación y a la izquierda el Presidente de Aragón, entrando en el edificio a saludar a patronos y autoridades según el orden establecido. En este caso el Presidente de la fundación no cedió la presidencia, y sí se pactó hacerlo en el palco de honor, según veremos en las imágenes siguientes.

Sin duda, la imagen institucional de la fundación se ve reforzada por la presencia de la Casa Real y eso refuerza interiormente la idea de una organización seria, solvente, con gran actividad cultural, por la que apuestan incluso desde el ámbito nacional para acudir a su inauguración.

Imagen 45: Llegada y saludos de S.A.R. La Infanta Elena al Teatro

Fuente: Vicente Plana estudio

7.4. Análisis del método Canvas aplicado a la inauguración de un Teatro como actividad cultural

Se utilizan estas herramientas de modelo de negocio, que basadas en el desarrollo de estrategia empresarial permiten describir de manera lógica la forma en que un modelo de negocio en marcha o recién iniciado crea, entrega y captura valor.

7.4.1. La propuesta de valor

La primera valoración que hay que tener en cuenta al enfocar el análisis de un acto hacia el método Canvas es definir su propuesta de valor, es decir, el qué, el cómo y el dónde de ese acto. Son elementos fundamentales que nos darán las claves para valorar la primera parte de una correcta gestión integral del acto.

Una vez definido y contratado el evento, el equipo de producción analiza todas las necesidades que pueden ir surgiendo para que el día del evento esté todo controlado y define y ejecuta las acciones precisas para irlas cubriendo de la manera más eficiente posible. Es importante establecer desde un primer momento las necesidades específicas y calcular y prever los costos que supondrán.

La primera premisa para valorar el acto según el Método Canvas en gestionar la propuesta de valor, y uno de sus primeros *ítems* consiste en preguntarnos: ¿qué problema se resuelve?

En realidad, la fundación contrata a una empresa externa la organización de la inauguración y todos los detalles que ellos conlleva pues el Patronato es plenamente consciente de la necesidad de profesionales que valoren esta circunstancia en su justa medida, puesto que han de acudir autoridades en número abultado y el teatro es plenamente privado en financiación. Se contrata a una empresa externa, *Comunicación y Protocolo*, para llevar a cabo estas labores y poder así resolver el problema planteado: inaugurar un espacio cultural perteneciente a una fundación privada, con autoridades que desean tener su momento protagonista. El verdadero valor para el cliente fue el contar con los mejores profesionales para defender sus intereses ante las instituciones y presentar la marca fundación de la mejor manera posible.

Adjuntamos las cartas que suponen la confirmación de asistencia de un miembro de la Familia Real a presidir la Inauguración del Teatro.

Imagen 46: Cartas de confirmación de la asistencia de Casa Real

Palacio de Marivent
Palma de Mallorca, 2 de agosto de 2007

Señor Don
MANUEL PÉREZ LANUZA
Presidente del Patronato de la
Fundación Anselmo Pié Sopena
Avenida Martínez de Velasco Nº 8
22005 HUESCA

Muy señor mío:

Muchas gracias por la información que he tenido la amabilidad de facilitarnos con su carta del pasado día 12, relacionada con su deseo de que S.M. el Rey presida la reinauguración del Teatro Olimpia de Huesca, que está previsto celebrar en una fecha a determinar entre el 10 y el 15 de febrero de 2008.

Con mucho gusto despacharé su amable ofrecimiento y, una vez que se haya adoptado una decisión a respecto, me comunicaré diche noticias.

Abrazamiento,

ALBERTO AZA ARIAS

mc

Palacio de la Zarzuela
Madrid, 4 de enero de 2008

Señor Don
MANUEL PEREZ LANUZA
Presidente del Patronato de la
Fundación Anselmo Pie Sopena
Avda. Martínez de Velasco, 8
22005 HUESCA

Estimado Señor:

Le escribo como continuación a nuestra anterior correspondencia, relacionada con la invitación formulada a Su Majestad el Rey para presidir la inauguración del remodelado Teatro Olimpia de Huesca.

A este respecto, me complace informarle que, al no poder atender S.M. el Rey su amable invitación por problemas de agenda, será S.A.R. la Infanta Doña Elena quien, con mucho gusto, presidirá la mencionada inauguración el día 11 de febrero próximo, a las 19:00 horas.

Próximamente, nuestros Servicios de Seguridad, Protocolo y Relaciones con los Medios de Comunicación se pondrán en contacto con Vds. a efectos de concretar los detalles del acto y el momento de su difusión a los medios de comunicación.

Reciba un afectuoso saludo,

ALBERTO AZA ARIAS

rg

Fuente: archivo interno Fundación Anselmo Pie Sopena

Información principal.

Para estimar los presupuestos y poder comenzar a trabajar sobre la producción, debemos tener presente cierta información como puede ser:

- Artistas que intervendrán
- Recinto donde se van a realizar los actos.
- Fecha
- *Rider* de los artistas, donde se establecen los requerimientos técnicos y de hospitalidad. En este caso participaban Luis del Val, conocido presentador y periodista, como conductor del acto, y la mezzosoprano madrileña Teresa Berganza junto a su pianista habitual, Juan Antonio Ávarez para la actuación inaugural.

Imagen 47: Actuación inaugural de Teresa Berganza

Fuente: Vicente Plana fotografía

En este caso la fundación planteó un acto que tuviera gran trascendencia mediática, con repercusión en medios regionales y nacionales, en el que los invitados tuvieran la sensación de haber sido invitados a un lugar exclusivo, en un teatro con 800 butacas.

Era necesario prever los espacios donde se iban a realizar los actos, pues además de la inauguración que tenía lugar en el propio teatro, la fundación invitaba a determinadas personalidades a un cóctel en el Casino de la ciudad, donde tiene la sede un famoso restaurante de la ciudad. Por tanto, fue necesario valorar distancias, tiempos, espacios y lugares para prever la posible necesidad de aparcamiento, de salidas y de derivación del público al cóctel, al que estaban invitados 300 personas de entre todos los asistentes.

Como necesidades de producción, se puede hablar de dos tipos:

- Necesidades derivadas del contrato con el artista, en el que se cuenta con el *rider* técnico, donde se reflejan todas las necesidades tipo: medidas de escenario, equipos de sonido, luz, *backline*, etc. y el *rider* de hospitalidad, donde se reflejarán necesidades referentes a camerinos, mantenimiento, alojamientos, seguridad, etc.

- Necesidades derivadas del promotor, con todo lo recogido en el punto anterior, además de comprobar las condiciones del espacio, valorar el trabajo que hay que organizar y cómo organizarlo en cuanto a:

    - Infraestructuras: escenario, camerinos, vallados, etc.

- Carga y descarga: personal que vamos a necesitar, qué medios de transporte, cuáles y cómo son los accesos al recinto
- Acometidas eléctricas: grupos electrógenos y ubicación
- Seguros: póliza para garantizar la cobertura ante cualquier accidente en el proceso de la producción.
- Material: homologación de todos los materiales.
- Seguridad: contratación de personal, necesidades de seguridad de planes de evacuación, prevención de riesgos, etc.

El resultado de todo este análisis serán los puntos necesarios para llevar a cabo la producción del evento.

Producción

La producción del evento consiste en coordinar el equipo técnico y humano para que se desarrolle la actividad en el lugar y tiempo preciso. Debemos tener en cuenta que el proceso de producción no se termina con el evento en sí, sino que en cuanto se realiza un montaje, se tiene que coordinar el desmontaje posterior al evento.

Para poder hacer la producción el día del evento, se necesita tener toda la pre-producción perfecta:

- Permisos en orden
- Planes de seguridad elaborados
- Necesidades del artista
- Horarios de pruebas y concierto
- Datos del promotor, artista, equipo técnico…
- Necesidades de personal cubiertas: dirección de producción, personal de trabajo en altura (*climbers*, *riggers*, etc.), personal de carga y descarga, *backliners*, *stage manager*, personal de montaje y desmontaje, *runners*… sin olvidar nunca la hospitalidad para el equipo.

Todo esto se elabora en un calendario, planificado y confirmado con cada persona implicada.

Montaje.

Para el montaje se precisa de maquinaria especial para poder mover todo el material necesario. La comunicación también era importante, tanto dentro del recinto (*walkies*, por ejemplo) como con el exterior, por lo que se disponía siempre una oficina móvil de producción con teléfonos móviles e internet.

El montaje con los principales trabajos serían

- Delimitar el espacio, zonas acotadas de prensa, *pool* si es necesario, zonas de paso, frontal del escenario, *backstage*…
- Montaje de camerinos con *amenities*
- Montaje del escenario y accesos, señalizados e iluminados.
- Conexiones eléctricas con tomas de tierra, diferenciales y cubrecables según normativa CEE
- Ubicación de elementos de publicidad, zonas de *merchandising* y demás

El equipo técnico, imprescindible para que el engranaje del acto pueda llevarse a cabo, que supuso el montaje a grandes rasgos de

- Montaje del equipo de sonido e iluminación
- Montaje del *backline*
- Montaje de cualquier otro tipo de material: proyectores, pantallas, etc., que ha de estar colocado para la llegada del artista, para poder realizar las pruebas de sonido correctamente con Teresa Berganza y con Luis del Val.

El final de la producción

Una vez finalizado el evento, se hicieron todas las tareas inversas a las del montaje procediendo al desmontaje de equipos y materiales utilizados y se analizan temas relacionados con la administración del acto en sí, como son los pagos, informes finales, etc.

7.4.2. Relación con los clientes

Se analizan en este punto el tipo de relaciones que esperan los clientes que se establezcan y se mantengan con ellos. Hay que analizar si establecemos un determinado tipo de relación (personal o automatizada) con cada segmento de clientes. Esto marca directamente el canal de distribución/ comunicación con el que nos relacionamos. Lo que se valora aquí es una empresa externa con un trato personalizado con todos sus clientes por el servicio en sí que presta.

Suele definirse la relación con clientes en función de la estrategia comercial de la institución, en este caso de la fundación. Podría ser de captación y de fidelización. Se debe "cuidar" la asistencia personal que es lo que diferencia del resto.

La fundación estableció varios puntos que debían atenderse:

- Trato con invitados (futuros clientes de todas las actuaciones futuras).
- Atención correcta de autoridades poniendo en valor la figura del anfitrión.
- Acto excelente que fuera recordado.

Con estas premisas se hizo un ejercicio de empatía para ponerse en el lugar del invitado y qué esperaba de ese evento. De allí se concluyó que la dinámica de invitación y puesta en marcha de todo debía ser desde el momento en que el invitado de honor, en este caso la Casa Real dijera que sí, aceptando la invitación que se le cursó meses antes.

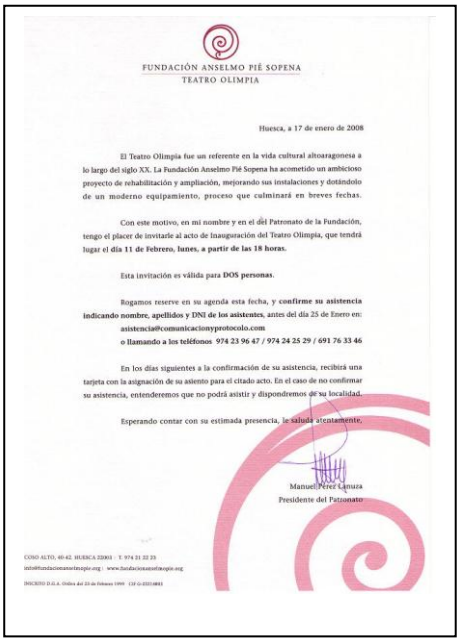
El proceso por tanto se desarrolló de la siguiente forma:

- Se procedió a la redacción de listas de posibles invitados, con un máximo de 790 que eran las butacas que se tenían a disposición.
- Se realiza una criba previa de las listas, en las que hay que incluir a instituciones, invitados propios de la fundación, familiares, amigos de la fundación y de los propios patronos, proveedores en la obra de rehabilitación, patrocinadores que han firmado contrato para una temporada…

- Se comentan las listas y se llega a un acuerdo de cómo realizar la invitación y el proceso para aceptarla y que esa persona tenga su localidad reservada para ese día.

En primer lugar se enviaba una carta invitación (adjuntada en este capítulo), en la que se informaba de la celebración del evento, con fecha y demás detalles y si la invitación era para una o para dos personas. Se les solicitaba nombre, apellidos y DNI de las personas que iban a acudir, por temas de seguridad. Se les adjuntaba un tarjetón en el que se decía que era personal e intransferible y debían mostrarlo en la puerta principal el día de la inauguración para poder acceder, poniéndoles plazo de respuesta máxima en un día concreto para controlar después imprevistos, que siempre ocurren.

Imagen 48: Modelo de cartas e invitación para el evento



FUNDACIÓN ANSELMO PIÉ SOPENA
TEATRO OLIMPIA

Huesca, a 17 de enero de 2008

El Teatro Olimpia fue un referente en la vida cultural altoaragonesa a lo largo del siglo XX. La Fundación Anselmo Pié Sopena ha acometido un ambicioso proyecto de rehabilitación y ampliación, mejorando sus instalaciones y dotándolo de un moderno equipamiento, proceso que culminará en breves fechas.

Con este motivo, en mi nombre y en el del Patronato de la Fundación, tengo el placer de invitarle al acto de Inauguración del Teatro Olimpia, que tendrá lugar **el día 11 de Febrero, lunes, a partir de las 18 horas.**

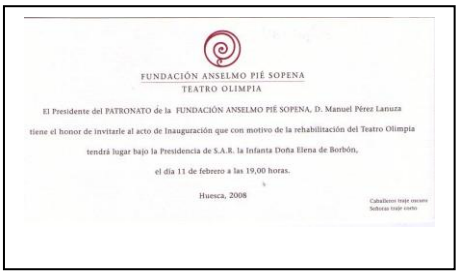
Esta invitación es válida para **DOS personas**.

Rogamos reserve en su agenda esta fecha, y **confirme su asistencia indicando nombre, apellidos y DNI de los asistentes**, antes del día 25 de Enero en:
asistencia@comunicacionyprotocolo.com
o llamando a los teléfonos 974 23 96 47 / 974 24 25 29 / 691 76 33 46

En los días siguientes a la confirmación de su asistencia, recibirá una tarjeta con la asignación de su asiento para el citado acto. En el caso de no confirmar su asistencia, entenderemos que no podrá asistir y dispondremos de su localidad.

Esperando contar con su estimada presencia, le saluda atentamente,

Manuel Pérez Lanuza
Presidente del Patronato



FUNDACIÓN ANSELMO PIÉ SOPENA
TEATRO OLIMPIA

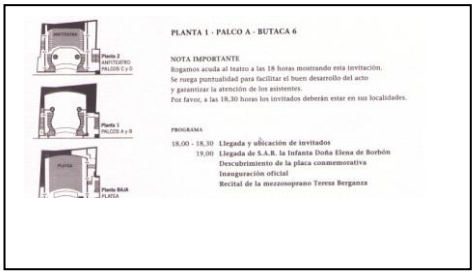
El Presidente del PATRONATO de la FUNDACIÓN ANSELMO PIÉ SOPENA, D. Manuel Pérez Lanuza

tiene el honor de invitarle al acto de Inauguración que con motivo de la rehabilitación del Teatro Olimpia

tendrá lugar bajo la Presidencia de S.A.R. la Infanta Doña Elena de Borbón,

el día 11 de febrero a las 19,00 horas.

Huesca, 2008



PLANTA 1 - PALCO A - BUTACA 6

NOTA IMPORTANTE
Rogamos acuda al teatro a las 18 horas mostrando esta invitación.
Se ruega puntualidad para facilitar el buen desarrollo del acto
y garantizar la atención de los asistentes.
Por favor, a las 18,30 horas los invitados deberán estar en sus localidades.

PROGRAMA
18,00 - 18,30 Llegada y ubicación de invitados
19,00 Llegada de S.A.R. la Infanta Doña Elena de Borbón
Descubrimiento de la placa conmemorativa
Inauguración oficial
Recital de la mezzosoprano Teresa Berganza

Fuente: C&P Comunicación y Protocolo, empresa de eventos encargada de la Inauguración

También se comunicaba lo siguiente:

"En los días siguientes a la confirmación de su asistencia, recibirá las tarjetas con la asignación de los asientos para el citado acto. En el caso de no confirmar su asistencia, entenderemos que no podrá asistir y dispondremos de su localidad".

Una vez pasado el plazo límite para confirmar, se procedió a colocar "virtualmente" a todos los invitados en sus asientos, con los planos actualizados de las butacas y de platea y anfiteatro. Una vez realizada esta tarea, se les enviaban las localidades físicas a sus titulares, además de llevar un control de las personas que se sentaban en cada lugar. Para evitar que una persona se dejara la entrada en su casa y no pudiera acceder, había en la parte de afuera del teatro un mostrador de incidencias atendido por una persona de la organización para cualquier incidencia que pudiera surgir.

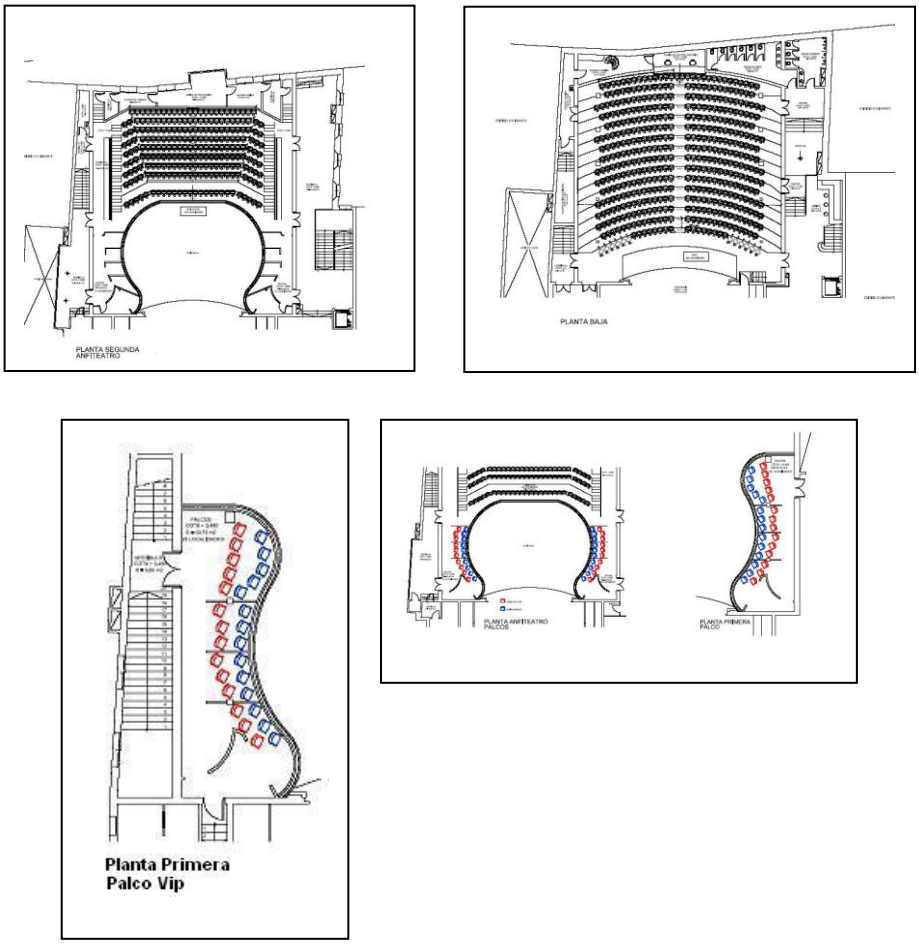
A los patrocinadores se les entregaban el número de entradas según el acuerdo de patrocinio al que habían llegado. Para las instituciones y para asegurar también la presencia, las entradas se recogían hasta tres días antes en las taquillas del propio teatro, con la misma idea anterior de asegurarnos su asistencia y llegada.

En la parte posterior del tarjetón, tal y como se ve en la imagen adjunta, se dibujaron las plantas del teatro con sus respectivos nombres, para que el público supiera dónde estaban ubicados y a qué altura y nivel. No obstante había servicio de azafatas y guardarropía que ayudaban a gestionar los grupos de gente que acudían al evento.

Las azafatas conocían perfectamente el teatro y así poder resolver cualquier duda que se les presentara. Los invitados estaban citados media hora antes del inicio del acto, para poder controlar llegadas y saludos de autoridades y representantes. Los invitados iban viendo un video de las obras mientras tomaban asiento y después veían la retransmisión en directo por la pantalla del escenario, para poder ser partícipes de lo que sucedía dentro y fuera, durante la llegada de S.A.R. la Infanta Elena. Se establecieron los recursos para establecer, mantener y fortalecer la relación de la Fundación con sus futuros clientes.

Es importante también la imagen que utilizamos para llegar a nuestros clientes, y por ellos cuanto más adecuada y adaptada a ellos, mejor. Era por tanto muy importante trazar el perfil de futuro cliente y ofrecer lo mejor en cuanto a eficacia en el servicio (entradas, evitar problemas, colocarlo bien en su lugar físico, facilitarle acceso a otros servicios… -agua, baño…_)

Imagen 49: Planos ubicación invitados en el interior



Fuente: Eduardo Cuello arquitectura

A través de hojas *Access* se gestionó la ubicación de los casi 800 invitados para que no sobrara ni faltase ningún hueco. A la lista de invitados se le unió una hoja que procesaba el número de asiento que asignábamos a cada persona y así se colocaba en el plano de cada planta del teatro. Fue una labor ardua e intensa pues este momento del *sitting* sería recordado por los invitados y tenido en cuenta por ellos para un futuro. Una parte de la fidelización dependía de esta estrategia.

Respecto a la placa que se descubrió con motivo de la inauguración, su texto se

modificó varias veces, hasta dar con el texto que se adecuaba a la voluntad de todas las partes. Incluimos el texto anterior y el elegido para ver las diferencias sobre las que pivotaban los problemas.

Imagen 50: Placa modelos placa previa y definitiva para comparación de textos

Placa inicial	Placa definitiva
TEATRO OLIMPIA REHABILITADO Y AMPLIADO BAJO LOS AUSPICIOS DE LA FUNDACION "ANSELMO PIE" FUE INAUGURADO POR S.A.R. DOÑA ELENA DE BORBON Huesca, 11 de Febrero de 2008	SU ALTEZA REAL LA INFANTA DOÑA ELENA INAUGURÓ LA REHABILITACIÓN DEL TEATRO OLIMPIA LLEVADA A CABO POR LA FUNDACIÓN ANSELMO PIE SOPENA ESTE TEATRO FUE CONSTRUIDO EN 1925 POR DON ANTONIO PIE LACRUZ HUESCA, 11 DE FEBRERO DE 2008

Fuente: Vicente Plana fotografía

7.4.3. Distribución de la información

La relación con los clientes se establece mediante dos formas:

- Marketing *on line*
- Marketing *off line*, donde se tienen en cuenta canales/medios a partir de los cuales se atenderá y contactará con los clientes, para después establecer el modo de relación con los mismos.

El modelo Canvas permite organizar de manera lógica la operativa en la que las empresas crean valor, lo ponen a disposición de sus clientes y como obtienen por ello unos rendimientos del valor aportado. Otra ventaja es que todas estas fortalezas y debilidades son reflejadas en una sola hoja (lienzo) de manera muy visual para tener una imagen del conjunto.

Hay que definir el canal de distribución adecuado, añadiendo como información la ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.

Los canales son aquellos que conectan la empresa y su propuesta de valor con los segmentos de clientes. Evidentemente, hay que encajar con el perfil del cliente. Desde el punto de vista empresarial los principales canales son:

- Equipo comercial
- Ventas en internet
- Tiendas propias
- Tiendas de socios
- Mayoristas

El canal no se limita al aspecto comercial (de venta), sino a la relación completa con el cliente, con varias fases:

1. Información
2. Evaluación
3. Compra
4. Entrega
5. Posventa

Esto adaptado a los eventos ha de verse como las estrategias a través de canales on y off line. Un plan de marketing *on line* integrado contiene una mezcla adecuada de todos estos canales, centrando sus esfuerzos en su página web o blog, llevando tráfico a ella y generando suscriptores a los que se les debe fidelizar y luego vender a través de campañas de *E-mail* marketing.

En nuestra experiencia los esfuerzos *on line* aislados, tales como el manejo de redes sociales sin una página web optimizada y preparada para la suscripción, terminan no siendo exitosos.

Se llevó a cabo una política completa de comunicación para desarrollar toda la información a través de redes sociales, sin tanto desarrollo como lo que existe en la actualidad, pero suficiente para dar a conocer la información a partir de pequeñas píldoras de periodismo en la red.

Respecto a los canales *off line*, se estableció la política de medios, y a través de ella se unificaron criterios respecto a la publicidad en los medios de comunicación. Páginas con los logos y fotos de los proveedores de la obra, en otro momento página de información mezclada con publirreportaje para crear ambiente el día de la Inauguración.

Los canales de comunicación y distribución constituyen los principales puntos de contacto entre la fundación y sus invitados, siendo un elemento esencial en la experiencia global de consumo. En definitiva, permiten difundir y entregar nuestra propuesta de valor.

Las formas de llegar a los clientes ha crecido exponencialmente en los últimos años y actualmente las empresas tienen múltiples opciones de configuración de sus canales de comunicación (publicidad, página web, blogs, conferencias, eventos, redes sociales,…) y distribución (tiendas propias, página web, supermercados y centros comerciales, fuerza de ventas…).

Para describir de forma idónea (siguiendo la propuesta de Alex Osterwalder, 2011) nuestros canales se podría responder a las siguientes cuestiones:

- ¿A través de qué canales estamos llegando a nuestros clientes/consumidores?.
- ¿A través de qué canales de comunicación y distribución estamos divulgando y entregando cada propuesta de valor?.
- ¿A través de qué canales estamos llegando a los diferentes segmentos de clientes?.

Todo ello se responde a través de una palabra: comunicación *on* y *off line*. El trabajo consiste en analizar el acto en sí y sus repercusiones, por lo que la distribución de la información ha de valorarse en su punto exacto, realizando la distribución con

divulgación, programas especiales dedicados y atendiendo a las necesidades de nuestros invitados.

Y para innovar en los mismos podríamos preguntar si ha servido la forma de llegar a los invitados, y de qué manera querían ser ellos contactados, hemos logrado integrar nuestra propuesta de valor, y a través de qué canales.

7.4.4. Segmentos de clientes

Una empresa siempre empieza por los clientes, por ello nosotros iniciamos la preparación del acto teniendo en cuenta los invitados. Es importante plantearse a qué segmento de mercado se ofrece la propuesta de valor. No todos los eventos son iguales, y por lo tanto, evidentemente, los mercados objetivos tampoco lo son.

Respecto a los segmentos, se trasladó la intención de realizar invitaciones para la ceremonia de la Inauguración a grupos concretos, pero también se dio la posibilidad al día siguiente, de abrir el teatro con entrada adquirida, de la misma función que se representó el día estelar. Por lo tanto, los segmentos de público fueron extensos, por un lado:

- Mercado de masa: la propuesta de valor va destinada a grandes grupos poco diferenciados,

- Nicho de mercado: es el planteamiento totalmente contrario al anterior y esto es lo que se intentó valorar el día de la función inaugural valorando la oferta destinada a un público muy concreto.

- Mercado diversificado: la empresa tiene distintas propuestas de valor para clientes distintos, o una empresa puede aprovechar las sinergias de su mercado principal para dedicarse a otros mercados, a través de actividades culturales que se valoraron en el plan de actuación y comunicación como posteriores en el tiempo y forma.

- Plataformas multilaterales: cuando se necesitan dos tipos de clientes complementarios. Necesita captar audiencia (espectadores) que a su vez son el reclamo para vender a las agencias de publicidad.

Debemos valorar aquí a quien nos dirigimos como fundación, si posibles usuarios, proveedores, mayoristas directos de venta de espectáculos… Nos podemos encontrar una audiencia que tiene la necesidad pero que no tiene poder adquisitivo para comprar

nuestra entrada. En este caso se debe seguir buscando otros segmentos o reevaluar nuestra propuesta de valor y nuestra estructura de costes para adaptarnos y quizá dar con un modelo *low cost*.

En esta fase de identificación de clientes potenciales podemos caer en el error de pensar que el producto es tan bueno que le interesa a todo el mundo, es decir, enfocarnos al mercado de masas, *mass market*. No es que nuestro producto no tenga la capacidad y el recorrido para alcanzar a las masas, pero mientras más amplia sea nuestra audiencia objetiva más alejamos nuestro foco y más difícil será dar con un modelo viable.

Lo esencial es localizar uno o más nichos que se puedan agrupar según características comunes, si se escogen varios nichos seguramente será necesario contar con una propuesta de valor adaptada para cada uno y centrarnos en ser los mejores en esa audiencia. Si se encuentra un modelo con posibilidades de escalabilidad nuestro proyecto puede tener más futuro.

Para cada nicho no solo tendremos que adaptar la propuesta de valor sino que tendremos que definir diferentes canales, formas de relacionarnos con ellos… que deberemos reflejar en nuestra estrategia para la fundación. Aquí se inició con la inauguración, en realidad era nuestro producto. Los invitados validaron nuestra hipótesis, al comprobar tiempo después que volvían a las funciones y que se había fidelizado a buena parte de los asistentes.

La idea que se propuso consistía en construir relaciones fuertes y duraderas con su target, poniendo en valor el hecho de que la propia organización, la fundación, les había elegido a cada uno de ellos, como invitados, para que pudieran asistir a esta Inauguración. El matiz como vemos es diferente, pues en primer lugar se contaba con un elemento importante que ya de por sí atraía la atención, el hecho de que un miembro de la Familia Real acudiera al acto era por si de suficiente relevancia. Aunque había casi 800 localidades, la masa de regional y provincial que se sabía quería asistir al acto era tan grande que se decidió poner en valor ese elemento tan señalado para que fueran precisamente los invitados los que se sintieran “elegidos” ante el hecho de recibir una invitación para asistir.

Imagen 51: Panorámica del palco de honor y de la zona de platea

Fuente: Vicente Plana fotografía

Desde ese momento, todas las exigencias de seguridad, de protocolo y etiqueta no solo no minusvaloraban sino que añadían algo especial a la inauguración, pues en general, era algo no ya desconocido pero poco habitual el hecho que la Infanta Elena visitara la ciudad.

Se trató de potenciar la marca y aportar valor al negocio, sorprendiendo a los clientes y superando sus expectativas, para que su satisfacción fuera máxima. Se pretendía satisfacer las necesidades de los invitados, y hacer que se sintieran cuidados y valorados en todo momento. Y valorar el esfuerzo de mecenazgo del impulsor de la Fundación y poner en valor lo que él hizo y en ese momento estaba haciendo por la ciudad: por tanto se tradujo en responsabilidad social

Se dividieron los invitados en varios segmentos de “clientes”, para poder realizar la ordenación de platea y palcos según criterios previamente acordados con la fundación, cuya división fue:

- Invitados institucionales, algunos de los cuales se colocaron en la primera fila del Teatro, en platea y solo 1 autoridad por cada institución se colocó en el palco. En este caso se colocaron en un lateral junto a la Infanta los miembros del Patronato junto a sus acompañantes, y en el otro lado autoridades. Acompañaban el Presidente de la CCAA de Aragón, la autoridad de día que había designado la Administración central, que en este caso era el Secretario de Estado de Infraestructuras del Ministerio de Fomento, que era de la ciudad, y el Alcalde de la localidad; todos ellos acompañados. En ese mismo palco pero en una segunda fila se colocaron la Directora del Teatro, el arquitecto encargado de la rehabilitación, el Ayudante de campo de Casa Real en la parte posterior de la presidencia.

- Respecto al resto de invitados institucionales, se colocaron en las primeras filas del Teatro, en la zona principal, en platea, y llegaron acompañados y a la hora que se les indicaba en las tarjetas, como el resto de invitados.

- Invitados propios de la fundación, que por cercanía, negocios o relación tenía interés la fundación en invitar.

- Patrocinadores, cuyo beneficio como patrocinio consistía, además de tener proyección en medios de comunicación, tener un número determinado de butacas en el palco con entrada anual.

- Proveedores, como participantes en la rehabilitación de la obra, donde se habían involucrado además de profesional, también de manera personal.

- Directores de medios de comunicación regionales y nacionales. Los redactores iban convocados desde el departamento de prensa, con condiciones exhaustivas para acreditaciones y demás detalles.

- Invitados generales.

7.4.5. Fuentes de ingresos

La pregunta para responder en este apartado sería cómo rentabilizar el evento. En este caso, además de las aportaciones de los patrocinios, que explicaremos más adelante, al hablar de las alianzas, la rentabilidad vendría de la mano del prestigio, de la creación de marca y de nombre del evento. El lograr que los invitados y todos los receptores de la información llegaran a asociar la marca Teatro Olimpia con la Fundación Anselmo Pie era uno de los objetivos a la hora de rentabilizar un evento.

Con el análisis de este punto respecto a ingresos cerramos todos los puntos mediante los cuales podemos agregar valor al cliente y diferenciarnos de la competencia.

Los ingresos probablemente sean el punto principal por el que se desarrolla un evento y decide al cliente a realizarlo o no pero debemos tener en cuenta algunos datos:

Ya lo adelantamos en el análisis del acto anterior, valorando que los ingresos no son la ganancia que se obtiene por el éxito del proyecto, sino que es el flujo de dinero entrante. La diferencia radica en que la ganancia es determinada por la formula ganacia, igual a ingresos menos costes y los ingresos son lo que se recibe desde los

clientes (en este caso, invitados) por entregarles servicios de valor (acto de Inauguración). Desarrollar valor tiene costes, por lo tanto hay que tenerlos en cuenta para determinar las utilidades o ganancias en este evento.

Existen dos tipos diferentes de fuentes de ingresos, según el modelo Canvas original de Osterwalder (2011), según vimos también anteriormente pero que es importante recordar:

- Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes; o dicho de otra forma, ingresos por compras puntuales o pagos por atenciones específicas (de una sola vez, o sea puntuales). Este tipo de ingresos agrupa por ejemplo a: venta de propiedades, permisos para usar licencias, publicidad, aunque pueden haber otros. Trasladado al mundo de los eventos, que es lo que ocupa esta investigación, se trataría de ver el ingreso en reporte de marca, ventas futuras de entradas por asistencia al Teatro, reconocimiento en la ciudad… tiene este tipo de actos.

- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o servicio *de post venta de atención al cliente*; o dicho de otra forma, ingresos constantes por ofrecer un servicio constante, porque existe una asesoría técnica contemplada dentro de la oferta, por ejemplo.

Más que enseñar una forma para fijar precios, el modelo Canvas lo que hace es comentar las principales características consideradas para esto. Los precios por tanto pueden ser:

- Fijos: se trata de recopilar antecedentes históricos de los precios de venta del producto o servicio.

- Dinámicos: los precios cambian dependiendo del mercado. los clientes tienen el poder de hacer variar el precio en función de la demanda de lo que necesitan. De allí la importancia de determinar muy bien las necesidades y entregar una satisfacción total.

El precio en este acto no es determinante, pero sí se puede equiparar el precio que hipotéticamente se pagaría con el interés por acudir a un acto al que te invitan, es decir, el poder asistir porque te han elegido, al evento de inauguración.

7.4.6. Recursos clave

Las preguntas que nos hemos de hacer es con qué activos cuento, respecto a la marca, fondos, equipo o *Know how*. Se trata de los recursos más importantes con los que cuenta la empresa para poder llevar a cabo el evento. Aquí debemos analizar los fondos y el reconocimiento de la marca que tiene la fundación para crear la experiencia de una inauguración.

El 99% de las compras se realizan por impulso y por sentimiento, sin un razonamiento que avale esa acción. Por eso, el auténtico desafío que afrontan las empresas es generar experiencias más interesantes e intensas en torno a sus productos. El marketing emocional examina qué emociones y aspiraciones debe satisfacer la empresa para poder venderlas después. Se trata de buscar un lugar en la mente del consumidor intentando conquistar sus emociones. La base científica es simplemente el reconocimiento del comportamiento humano como emocional y es aquí donde ha surgido una nueva disciplina, el neuromarketing, encargada de estudiar el cerebro para conocer en profundidad el proceso que mueve a la compra.

La atención de los consumidores se capta a través de la creación de imágenes que emocionen y no mediante argumentos racionales. De esta forma, cuanto más intensa sea la emoción generada, más profunda será la conexión neurológica entre el cerebro del consumidor y la marca. Porque las emociones no dejan de ser reflejos espontáneos de lo que sentimos.

Los cuestionarios, los *focus groups*, las entrevistas y demás herramientas clásicas del marketing encaminadas a alcanzar el máximo conocimiento del cliente, aunque siguen siendo perfectamente válidas, fallan justo en ese punto. Cuando preguntamos a un consumidor si le gusta un producto o servicio, la respuesta estará racionalizada respecto al modelo: yo pienso, actúo y siento. Por el contrario, cuando estudiamos las emociones a través de técnicas de neuromarketing se evitan las preguntas cuyas respuestas son racionales para primar las encaminadas a obtener la respuesta emocional del consumidor, es decir, ahondar sobre sus sentimientos frente a ese producto o servicio.

Ya se empieza a hablar del neuromarketing a nivel mundial. Su aplicación es de lo más diversa: comprobar si un anuncio gusta o no, decidir la mejor ubicación de una pieza publicitaria, anticipar la acogida que tendrá un producto en el mercado,

determinar la posición óptima en un lineal o, incluso, valorar la venta potencial de una promoción.

Emocionar al cliente es el objetivo. La forma de conseguirlo puede ser muy variada. Las marcas que han creado nuevos modelos de relación con sus clientes se apoyan en la tecnología, la innovación, el contenido, las experiencias o el servicio exclusivo. Pero todas ellas coinciden en dos principios: adivinar las aspiraciones del cliente y ofrecerle una nueva sensación.

A partir de estas sensaciones se propuso encaminar la propuesta del evento. Se trataba de poner en valor los recursos con los que contaba la institución, el recorrido, la importancia para la ciudad, el "caché" y reconocimiento que tenía la fundación en el tejido social de la localidad para ofrecer una experiencia de evento diferente, que sin ser una gran actuación de sensaciones, pusiera de manifiesto el sentir de la Institución y cómo lo querían transmitir a sus invitados.

Por ello, se cuidaron detalles como las azafatas y auxiliares, todos con cara amable no sólo para recibir sino para colocar y orientar dentro del Teatro, todos los miembros del Patronato en el hall de entrada dando la bienvenida a los invitados desde primera hora y charlando con ellos. Servicio de información personal para futuras representaciones musicales y teatrales culminaban aspectos importantes que la fundación poseía desde hacía tiempo y no se había puesto en valor.

Durante el acto se contó con la actuación de la mezzosoprano Teresa Berganza, la presentación como conductor del acto de Luis del Val y el Presidente del Patronato dirigió unas palabras de agradecimiento a los ponentes.

Antes, mientras se esperaba la llegada de la Infanta Elena, a todos los invitados ya colocados en sus asientos, se les preparó un video de cómo se habían realizado las obras de rehabilitación, junto a un documental con la vida del fundador. Una vez terminada esta parte, mediante señal institucional, se aprovechó la logística del teatro para ir retransmitiendo la llegada, los saludos y bienvenida, descubrimiento de placa y entrada hasta el palco de honor de S.A.R. De esta manera se aseguraba el que los invitados estuvieran entretenidos, interesados en seguir el acto y viviendo de primera mano todo el desarrollo del mismo. Se acompañó de una música muy especial que impactaba y emocionaba, de manera que el ánimo no decayera.

También se posibilitó al público de la ciudad que al día siguiente de la Inauguración pudieran adquirir entradas para ver a Teresa Berganza, con el mismo concierto y las mismas piezas que el día de la Inauguración. Así no se minusvaloraba a nadie y todo el público, tanto el invitado como el del día siguiente, estuvieron satisfechos.

Pero los impactos que trae consigo la realización de un evento van más allá de los datos cuantitativos o de la influencia económica de los mismos. Es necesario considerar que, como cualquier actividad, los eventos no son acciones neutrales para la sociedad y su entorno. Además de la riqueza económica proveniente de los ingresos (este caso provenían solo de patrocinios) o del empleo generado, también generan impactos en otros ámbitos, el ambiental y el social, e influyen de manera significativa en la percepción de la organización que los promueve o que los organiza.

El mayor conocimiento del destino a través de la información aportada a los asistentes y de la difusión del evento que puede traer consigo un efecto reclamo de turistas y visitantes a posteriori de la realización del evento. Este efecto tiene como consecuencia última un incremento en la actividad turística en el destino y de los ingresos debidos a ésta. La adecuación de las instalaciones seleccionadas para la realización de eventos a las necesidades de accesibilidad para personas con movilidad reducida así como la señalización correspondiente de las entradas y de las salas o recintos en los que tiene lugar el evento.

En resumen, los recursos clave según el análisis de este punto, se ven cumplidos en su faceta más completa, en sus cuatro puntos:

1. Recursos económicos. La fundación ha conseguido y mantiene recursos propios para avanzar en propuestas.

2. Marca personal y marcas patrocinadoras. Se trata de una “marca”, institución conocida, por lo que los patrocinadores también encajan en el público.

3. Equipo humano. Ya hemos analizado y se cuenta con la suficiente experiencia y saber hacer para llevar a cabo este proyecto. Lo que no forma parte de la fundación se externaliza para ser llevado por profesionales expertos de cada campo.

4. Bases de datos de los segmentos de público. Contamos con todos los datos personales, bajo la protección legal y soporte de la LOPD para establecer relaciones posteriores y mejorar las estrategias de marketing.

7.4.7. Actividades clave

Son aquellas actividades que deben ser identificadas desde el inicio. Nuestro acto o evento desarrollará una gran cantidad de acciones todos los días, pero siempre habrá algunas que definen la operación del proyecto y el valor que se agrega. Son aquellas obligatorias, necesarias y determinantes para el correcto desarrollo del acto.

Actividad clave no es lo mismo que actividad necesaria. La actividad necesaria tiene que realizarse de forma eficiente para que funcione el modelo, pero en la ejecución de la actividad clave es donde vemos si el acto se desarrolla bien o no. No es que tenga que ser eficiente es que tiene que ser:

1. Excelente
2. Sobresaliente
3. Distintiva

Una de las ventajas competitivas para este tipo de actos es la asistencia personal, en la que la relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real de la empresa externa que ha contratado para que les ayude a gestionar durante todo el evento y se dedica exclusivamente durante un periodo determinado a gestionarlo íntegramente.

En el diseño de estas actividades clave vamos a tener que invertir tiempo y capacidad y, por lo tanto, tienen que ser muy pocas y estar realmente bien elegidas. Una vez las hemos identificado debemos "construirlas" con el mismo enfoque creativo que hemos aplicado a los otros elementos del modelo. Hay que tener en cuenta por tanto que en ocasiones veces encontrar una solución imaginativa, diferenciada e innovadora para una actividad clave supone que evento sea muy rentable bien económicamente o bien de cara a la sociedad.

Lo más importante es sacar partido y potenciar la propuesta de valor. Se tuvieron que identificar las más indicadas para la ocasión, que se resumen en:

- Contratación de personajes con prestigio. Como se ha indicado anteriormente, se realizó la inauguración con la actuación estelar de la mezzosoprano Teresa Berganza, ya de por sí suficiente para poder llevar a cabo un evento de estas características. Este será uno de los motivos por los que el público acudió al acto, además de, como ya hemos dicho, por la asistencia de un miembro de la Casa Real al mismo.

- Pre-producción, producción y logística del evento. Todos los aspectos técnicos, detalles en el lugar y para llegar al evento se tuvieron en cuenta y se lograron llevar a cabo con la máxima profesionalidad. Los aspectos técnicos controlados, un director de producción para dirigir todo el desarrollo y la logística controlada al detalle tanto en la producción como en los invitados, desde su invitación hasta la recogida de entradas hasta su llegada el día del evento.

- Marketing. Todo este proceso se pensó desde el punto de vista del marketing, pues se pretendía desarrollar una venta de un producto a través de un evento, que existía hace muchos años en la ciudad y que había desaparecido. Se trataba de comprobar si se mantenía el mismo interés e incluso aumentarlo.

Imagen 52: Actuación de Teresa Berganza. Teatro Olimpia, 11 y 12 de febrero

Fuente: Xavier D'Arquer. Doblestudio fotografía

Imagen 53: Secuencia del acto inaugural

ACTO INAUGURAL: SECUENCIA
17.45- Invitados en sus localidades
18.00- Llegada de SAR
Saludo autoridades
18.10- Descubrimiento de placa
18.20- SAR se traslada a sala de espera (palco)
Autoridades ocupan sus localidades
SAR saluda a Teresa Berganza (antes o después del acto)
18.30- SAR ocupa su lugar en el palco
Inicio del acto
18.35- Discurso/Introducción: Luis del Val
18.45- Discurso: Fundación
19.00- Actuación Teresa Berganza
20.00- SAR abandona el palco
SAR se traslada a sala de espera
SAR saluda a Teresa Berganza
Invitados a coctel se trasladan al Casino
20.20- SAR se traslada al Casino
20.35- SAR llega al Casino. Vino de honor

Fuente: propia

Además de todo ello la forma de entrega de invitaciones para poder acceder al teatro fue distinta y marcó la diferencia sobre lo que se estaba haciendo hasta entonces, tal y como hemos explicado en los puntos anteriores. No obstante, y si alguna persona el mismo día de la inauguración tenía algún problema, existía un mostrador de resolución de incidencias con una persona de la organización al frente, fuera del circuito de entrada para no importunar el grueso de entrada de invitados, para solucionarlas. Para finalizar, y limitando el aforo para un número de invitados, se adjuntó la invitación del cóctel a aquellas personas que por especial vinculación y relación con la fundación podían reunirse en un restaurante de la ciudad para departir con La Infanta.

Imagen 54: Invitación personal al cóctel del Restaurante Lillas Pastia

FUNDACIÓN ANSELMO PIÉ SOPENA
TEATRO OLIMPIA

El Presidente del PATRONATO de la FUNDACIÓN ANSELMO PIÉ SOPENA, D. Manuel Pérez Lanuza

tiene el honor de invitarle al cóctel que, con motivo de la Inauguración del Teatro Olimpia,

tendrá lugar el 11 de febrero en el Salón Central del restaurante Taberna de Lillas Pastia una vez concluído el recital.

Huesca, 2008

Imprescindible presentar esta invitación para acceder al cóctel.
Invitación válida para una persona.

Fuente: fondos privados Fundación Anselmo Pie.

7.4.8. Alianzas

La mejor alianza para llevar a cabo este evento es el patrocinio, que ayudarán a llevar a cabo la propuesta de valor. Según indica Gómez de la Iglesia (2011, p. 27),

> *el patrocinio es una técnica de comunicación de la empresa patrocinadora que se basa en la generación de un mensaje comercial indirectos a través de la relación entre el nombre de la empresa o marca del producto con un evento (…) a quien apoya financieramente y que resulta de interés para un público objetivo común (…)*

El patrocinio es una forma de financiar el evento pero para el patrocinador es una forma de mejorar su imagen ante el target de su producto. Por tanto para él forma parte de su estrategia de comunicación. Para eso es importante resaltar que exista un evento financiable, con un segmento de públicos y unos valores “vendibles”.

En este caso el evento para entablar relaciones de patrocinio existía, así como un segmento de la población que podía entender que existieran empresas que patrocinaran actividades musicales y obras de rehabilitación para ayudar a mejorar el valor histórico de una ciudad. De allí que varias entidades financieras, constructoras y otros tipos de empresas valoraran esta labor y patrocinaran ya no sólo el evento de inauguración, sino todo el ciclo inaugural de conciertos para que la fundación a través de sus actividades pudiera ir conformando una serie de público fiel.

Las entidades bancarias ofrecían entradas a sus mejores clientes para dotar de valor estas actividades.

Para las empresas constructoras suponía un valor añadido el que sus rehabilitaciones y obras civiles estuvieran relacionadas con el mantenimiento de la cultura y del patrimonio artístico.

Debemos estar convencidos y haber testeado el rendimiento que va a tener el patrocinador de su inversión, pues si no es así, el patrocinio desaparecerá en periodo mínimo de tiempo.

La política de alianzas se fijó de un modo exhaustivo para poder planificar el gasto e inversión que se podía solicitar a cada uno, se preparó un dossier de patrocinios que se entregaba en las reuniones con los posibles interesados donde se fijaban beneficios, plazos, rentabilidades en temas de comunicación, y contraprestaciones por parte de la fundación ofrecidas según la aportación económica. Una de las contraprestaciones era el disponer de un número concreto de butacas para cada patrocinador, en alguno de los palcos. A mayor entrega, mayor número de entradas y mejor ubicación.

A la hora de desarrollar una propuesta de patrocinio se evaluó estratégicamente qué relaciones comerciales iban a dar valor al evento. Se pensó desde la perspectiva de los públicos. Se buscó un *win-win* en el que ambas partes pudieran ganar algo, no siempre en términos económicos sino en rentabilidades de otro tipo como conversión de clientes, captar a nuevos targets, etc. Por ello, se plantearon varias cuestiones entre las que trabajar las alianzas que puedo realizar con algunas marcas y qué hace la posible “competencia” para lograrlo. Se valoraron también los proveedores que hasta ahora había tenido la institución para que pudieran ser los primeros en ofrecerles la propuesta, así como los recursos clave que se pueden obtener con estas alianzas y las actividades clave.

Interesaba que cualquier acuerdo de patrocinio redundara en imagen de marca y en aumento de público y consolidación del mismo, propuestas que se lograron de modo satisfactorio.

7.4.9. Estructura de costes, métrica de reputación y valoración final

El análisis de este apartado debe poder representar aquellos gastos (entendiendo como gastos no sólo merma de capital sino merma de capacidad de gestión o adquisitiva), que irán desde una estimación del personal necesario para llevar a cabo el evento o incluir costes de servicios. No valoramos aquí los gastos reales, sino los

elementos que lo representan, pues el estado financiero se debe analizar en privado al final del análisis del método Canvas. Aportamos el cuadro de análisis para comprobar más claramente los resultados obtenidos.

Tabla 4: Cuadro comparativo análisis Canvas- Teatro Olimpia

ANÁLISIS	OK	CARACTERÍSTICAS
- Propuesta de valor	✓	- Acto con gran trascendencia mediática - Evento especial como acontecimiento en la ciudad - Dotar de contenido a un acto cultural
- Relación con clientes	✓	- Mantener una relación estrecha con los invitados - Proponer la continuidad de asistencia fidelizando invitados - Estrategia comercial con trato personalizado
- Distribución de la Información	✓	- Píldoras de periodismo en la red (2008) - Política de medios y criterios de publicidad
- Segmentos de clientes	✓	- Invitados, proveedores, patrocinadores, directores de MM.CC., instituciones, Patronato
- Fuentes de ingresos	✓	- Prestigio, marca y nombre del evento - Por patrocinio y por venta de entradas a posteriori
- Recursos clave	✓	- Marca reconocida en el mercado - Experiencia acreditada

- Actividades clave	✓	- Contratación de artistas de prestigio - Control de aspectos técnicos - Marketing: venta de producto a través de este evento
- Alianzas	✓	- Patrocinios clave con acuerdo de palcos - Empresas de la zona con interés cultural
- Estructura de Costes	✓	- Valoración a largo plazo de la inversión realizada
- Métricas clave	✓	- Medición a partir de objetivos planteados en inicio - Generar recuerdo, fidelizar público, crear necesidad cultural entre la población con intención de compra.

Fuente: elaboración propia

Sabemos que no puede mejorarse nada que no pueda medirse, y por ello, el factor de las medidas de valor o de las rentabilidades es imprescindible, ya que parte de la necesidad de establecer algunas pautas que deben lograrse y el cómo ha de medirse esta actividad, como medio para probar el cumplimiento de lo estimado. En este caso se midió por el nivel de asistencia al evento (99.9% logrado, falló una invitada), valoración de atención en medios de comunicación locales, regionales y nacionales (95% de cobertura mediática) y continuidad de actividades con el mismo nivel de asistencia de público (95%). Se envió encuesta a los asistentes por mail los que tenían y por correo postal los que todavía no habían proporcionado dirección electrónica. Se adjunta modelo en Anexo 3 de la encuesta. Los parámetros de respuesta fueron:

- Enviados: 405 encuestas
- Contestadas recibidas, mail / postal: 278
- Índice de satisfacción: alto-muy alto

Por lo tanto, las métricas clave de índice de reputación estaban asumidas y logradas con éxito, tanto cuantitativa como cualitativamente.

Se debía lograr algún punto de ventaja diferencial, que se planteaba como algo más, una propuesta diferente frente a la competencia y frente a la institución que debía asegurarse éxito. Eso se logró al realizar un evento con invitados no habituales y especiales, con relevancia en todos los aspectos.

Hay que valorar por tanto los costes del evento describiendo coste como gasto que incurre la institución para lograr el objetivo planteado. Los costes tienen su gráfica numérica pero se trata de un coste *value*, que ha creado valor para la fundación, pues el beneficio al que se orientó el evento era a un beneficio de valor.

La idea básica es querer implementar una estrategia de beneficio de manera exitosa. Para ello se debe poner atención en la eficiencia de los procesos y centrar la atención en el evento en el que se genera valor. Por ello, la fundación subcontrató estos procesos para incidir en la profesionalidad y experiencia de su desarrollo.

Esta estrategia de beneficios planteada se plasmó en el buen servicio, la atención, la calidad, la excelencia y la personalización. Estos servicios tienen un coste más elevado como servicio Premium pero que asegura acceder a las necesidades del

cliente y lograr su objetivo. Al seguir esa estrategia se logró que el cliente percibiera un beneficio real, y mayor al precio que puede pagar por el servicio.

Como valoración final y teniendo en cuenta todos los aspectos que se han tratado en este análisis, se valora positivamente la aplicación del método Canvas en el desarrollo y puesta en marcha del evento. Cada uno de los nueve puntos del proceso han sido evaluados para comprobar la verdadera gestión de un acto y si afirmativamente se había gestionado en su integridad y de forma positiva. Del análisis de todo ello se justifica que efectivamente es así. A través de esta investigación se ha llegado a un análisis profundo de un evento, pues se trata de un modelo:

- Versátil, pues se puede adaptar a un evento muy grande o uno más sencillo.
- Reflexivo, pues es necesario cuestionar lo esencial para llevar a cabo el evento en particular
- De realidad, pues a través de este análisis se puede ser consciente de las dimensiones de un evento y de la preparación que se necesita para poner en marcha todo el proceso-
- Sintetizador, que permite destacar lo importante de lo urgente
- Sencillo, para que a través de 9 puntos se puedan entrar a valorar todos los eventos

En definitiva, se trata de un modelo que pone en valor, pues es un análisis enfocado para aportar valor a los públicos.

7.5. Otras posibles aplicaciones

Esta investigación se centra en un campo de estudio fundamental relacionado con la gestión integral; aprovecha la base académica que a través de los nuevos estudios de protocolo está proporcionando la universidad en estos momentos para valorar la profesionalización del sector y formular diferentes conclusiones sobre la formación en protocolo de los profesionales dedicados a este campo y su transformación en gestores de eventos a raíz de la profesionalización del sector.

Este trabajo va dirigido a todas aquellas personas dedicadas al protocolo, la comunicación, la organización de eventos, relaciones públicas… que ejercen su ámbito de responsabilidad en ambientes en donde haya que organizar eventos que comuniquen y den a conocer productos o servicios. Es de suma importancia que estos puestos estén ocupados por profesionales competentes, con formación y bagaje intelectual y académico suficiente, para lograr los objetivos que desde sus empresas o instituciones se proponen. Su labor es fundamental para el logro de visibilidad y transmisión de argumentos que desde allí se proponen difundir. La interrelación de conocimientos de diversa índole en materias variadas como la creatividad, la seguridad, la producción, la comunicación…entre tantos otros, son la base para un buen profesional. Esta investigación puede ser aprovechada para constatar la necesidad de esa profesionalización, retomando a Fuente (2004:21):

> *Pedimos mayor exigencia de trabajo a los profesionales, que han de ser buenos en este oficio y estar correctamente preparados, con la suficiente base de formación para enfrentarse a la realidad organizativa. Profesionales independientes capaces de ejercer un protocolo justo.*

El método Canvas abre una nueva aplicación del método de gestión, pues se aplica a través de esta investigación a la gestión de eventos y actos de instituciones y empresas, y no sólo a la comprobación de la gestión empresarial como formato del análisis de negocio necesario para montar una empresa. Se habla de gestión en términos de producción no directamente empresarial sino de realización de contenidos y de actos, para llevar a cabo políticas de comunicación de empresas.

Esta investigación aprovecha para mostrar la importancia del término "innovación" al llevar a cabo un acto. La innovación como muestran varios autores analizados es misión, pasión, creatividad y mejora. Innovación no es el departamento de I+D de las empresas en las que se habla de desarrollo. Aquí se habla de actos diferentes, novedosos, con esencia y diferenciación. Para conseguir esa diferenciación se han de tener conocimientos profesionales que permitan aplicar esa innovación: no basta con ser creativo, sino que hay que conseguir unos objetivos marcados previamente en el diseño de un acto. Es indiferente el acto tenga un carácter más institucional y riguroso o más creativo, siempre que se mantenga la esencia y la tradición, que no está reñida con la mejora y la novedad.

Todo ello se analiza en esta investigación que ha de aprovecharse como forma de mejora en la gestión de los eventos y su puesta en valor como método para

gestionarlo íntegramente. La aplicación del método Canvas en todos sus puntos es, ya en sí, una fórmula de mejora respecto a otros eventos sin método alguno, pero hay que destacar el método y sus 9 puntos para comprobar la posibilidad de gestión integral de los mismos.

Por ello la aplicación se hace fácil, segura y diferente. Un método de gestión ordenado sobre una base profesional y académica supone una herramienta para llevar a cabo las políticas de comunicación de empresas e instituciones, que aquí se determinan mediante casos analizados que comprueban su eficacia.

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES GENERALES

Los resultados obtenidos en esta investigación han proporcionado información relevante respecto a las hipótesis planteadas.

La hipótesis fue: **"Todo evento que cumpla los 9 puntos del método Canvas, adaptándolo a los eventos, está bien gestionado".** Dicha hipótesis se desglosó en varios puntos, que sirven como referente para exponer las conclusiones finales de esta investigación:

- La investigación realizada ha permitido confirmar que los eventos analizados bajo el método Canvas permiten describir un acto con herramientas de gestión y marketing propias de una actividad empresarial, para dar valor a todos los aspectos básicos que hoy en día sí inciden en la importancia de un evento.

  El modelo Canvas se puede nombrar como el punto de partida para diseñar nuevos modelos de negocios desde el punto de vista empresarial. Para ello se debe diferenciar en el ámbito empresarial entre Plan de negocio y Modelo de negocio, ambos necesarios para el desarrollo de todo negocio, complementarios pero no iguales.

- Un Plan de negocio es un documento que describe el propósito general de una empresa y recoge los estudios de mercados, técnicos, financieros y de organización. Aunque puede utilizarse como una reflexión previa tampoco es un Plan de Gestión ni un Plan Estratégico sino un documento más o menos extenso pero estático que no suele modificarse.

- Un Modelo de negocio es sin embargo un documento participativo y dinámico. Puede y debe ser modificado, rediseñado, o adaptado en base a los continuos y rápidos cambios del entorno de la organización. En el modelo de negocio se describe cómo una organización crea, entrega y captura valor.

  Este modelo de negocio es lo que se adapta para los eventos y se convierte en el modelo del evento o *Event Model*, cuyo desarrollo se realiza en un hoja perfectamente visible en todos sus puntos, que permite analizar todo el evento en un solo "flash".

  Desde el punto de vista empresarial el método Canvas es un método para dotar de valor a nuestro negocio y se ha convertido en una herramienta de innovación estratégica. A raíz de esta investigación se ha comprobado que este método se

puede adaptar a los eventos, para dotarlos de mayor valor desde todos los puntos de vista. A través de su aplicación se logra conocer al cliente, identificar las necesidades que tiene, ofrecerle una solución y valorar las posibilidades económicas a la hora de crear un evento. Lo positivo de esta herramienta, tal y como se ha comprobado, es que se puede aplicar tanto al ámbito privado de empresas, como institucional público cuando es necesario crear y organizar actos de distinta índole.

El modelo Canvas adaptado a eventos, que a partir de ahora se puede nombrar como Modelo *Canvas Event*, tiene varias aportaciones importantes, como son:

- Cambia el antiguo plan de negocio por el modelo de evento, convirtiéndose en una forma de estrategia de gestión para futuros eventos.
- Facilita que la información sobre un acto se pueda cambiar rápida y fácilmente para adaptarse a los continuos cambios de la institución o empresa que organice.
- Permite estar en contacto continuo con el cliente o institución para conocer su opinión sobre el evento.
- Confirma y asegura el cubrir todos los aspectos importantes de la organización de un evento.
- Motiva reacciones y por tanto la transformación de un acto.
- Su aplicación es directa.

De la aplicación de este método Canvas a los eventos se afianza la figura del gestor. Los gestores son los responsables de la rentabilidad y del éxito de los eventos en los que trabajan y por ello añadimos las métricas clave para determinar finalmente todo su valor como gestión integral.

Las actividades clave para su desarrollo son:

- Planificación, como combinación de estrategias para la consecución del objetivo, en este caso la realización del evento.
- Organización, como agrupación de recursos y profesionales para el mejor aprovechamiento y rendimiento en recursos y en imagen de un acto.

- Control, para cuantificar el conjunto de recursos utilizados y su utilización satisfactoria para valorar el desarrollo del evento en cuestión.

Estas actividades clave sirven para cualquier evento, ya sea aplicado por un profesional que trabaja en una institución de la Administración pública, como para los que trabajan en la empresa privada o para los que contratan una agencia de organización de eventos. Todos ellos deben optimizar sus recursos y realizar el evento con miras a una rentabilidad, ya sea económica o de mejora de imagen. Se trata de ejecutar y realizar un evento con éxito, eficacia y operatividad.

Un evento gestionado por profesionales con formación en protocolo obtiene mejores resultados en términos de beneficio institucional e imagen que el gestionado por personas no formadas en estos campos.

La conclusión anterior afianza lo estudiado a lo largo de esta investigación, en la que ha quedado demostrado que a mayor formación del profesional que organiza eventos, mayor garantía de éxito y por tanto mayor rentabilidad. Este análisis documental y de fuentes nos ha llevado a concluir que los profesionales con la formación específica y necesaria desarrollan los eventos con mayor proyección y nivel máximo de ejecución que los no formados.

Esto ha quedado demostrado en los eventos electorales, en los que no existen profesionales de eventos, sino profesionales de la comunicación que se dedican a organizar todo el acto electoral, toda la presentación del candidato e incluso todo el mitin, en el que se valen de voluntarios para su gestión y donde no queda demostrada la rentabilidad del mismo, manteniendo el formato de los actos campaña tras campaña. Se buscar la foto y la imagen del candidato de cara a medios, pero no hay un simbiosis, como hemos visto necesaria, de unión entre organizador de evento y responsable de comunicación. El público que asiste es sólo para dar color al evento, para que el acto electoral pueda transmitir presencia humana, pero en realidad siempre se hace lo mismo, no innovan, no transmiten, no hacen vivir las ideas por parte del público. Y eso ha de cambiar. Con convicción, con apuestas diferentes, con profesionales que intuyan y con políticos que quieran dejarse guiar.

Sí ha quedado demostrado sin embargo la buena gestión gracias a profesionales en los otros dos eventos analizados, tanto en la entrega de premios como en la inauguración de un teatro, pues en ambos existía una planificación previa de valoración de objetivos. Qué quiere el cliente o la institución que organiza, qué

mensaje quiere lanzar y cómo lo quiere transmitir. Una vez centrados estos puntos se puede hacer una estrategia conjunta del responsable de protocolo y del responsable de comunicación, para trabajar en un solo objetivo que al final se cumplió en ambos actos.

El protocolo es la herramienta necesaria para unir voluntades, llegar a acuerdos, gestionar egos, compartir opiniones y finalmente, producir el acto. Y todo ello se consigue con profesionales interdisciplinares formados. Hablaban algunos autores en esta investigación de conocimientos multidisciplinares, concepto que ha evolucionado a interdisciplinar. Ya no es sólo que se conozcan muchas disciplinas y que se conozcan bien y en profundidad, sino que existe la obligación de conocerlas de forma interrelacionada, con un nexo común entre ellas, todas relacionadas entre ellas teniendo el objetivo común de la organización de eventos.

Los expertos se forjan desde la formación académica y desde la experiencia, por lo que un profesional de protocolo ha de tener la formación universitaria adecuada para garantizar el buen desarrollo de un acto. Se ha visto reforzado en la investigación de varios autores por la creciente importancia del conocimiento del protocolo y su derivada científica, académica y profesional y la definición de conceptos a raíz del reconocimiento como Grado en distintas universidades. Ello ha contribuido a una unificación y sistematización académica de criterios para aunarlos bajo la titulación universitaria necesaria.

Cuanto más conozca un profesional su campo de actuación y mejor formado esté, más éxito y más rentable será su acto, pues pondrá en práctica todos sus conocimientos para que se logre el mejor evento.

El análisis de los casos y de la investigación nos lleva a concluir que el papel del profesional del protocolo se asemeja al de gestor de eventos en toda su amplitud. El protocolo ha de ser entendido como un instrumento al servicio de la sociedad, en el que una adecuada planificación y gestión inteligente del mismo se convierte en nuestra mejor herramienta estratégica de comunicación. Los profesionales de las instituciones, tanto públicas como privadas han de ser conscientes del papel que juegan en la transmisión de información, y deben abogar por el desarrollo de actos diferentes, creativos, novedosos, dotados de la solemnidad que cada uno requiera, pero con un guión distinto. De esta forma se pondrá en valor el verdadero papel que juegan los profesionales del protocolo en la ejecución de un acto. El protocolo

moderno supone una gestión integral e interdisciplinar de actos o acontecimientos, desde el nacimiento de la idea hasta su producción y ejecución.

Ya Fuente (2007) hacía estas reflexiones avanzando lo que a día de hoy es la interdisciplina del protocolo, avanzando hacia un modelo organizativo de círculos concéntricos que representaban cada uno de ellos las diferentes disciplinas transversales (seguridad, comunicación, creatividad, protocolo…), para llegar a la idea hecha realidad, la creatividad al servicio del evento, y conducirnos al éxito.

El protocolo visto tanto como herramienta institucional como de gestión de un evento debe convertirse en materia necesaria en cualquiera de las ramas de Ciencias de la Información, como formación imprescindible para los universitarios, por su interés y como instrumento necesario en el desarrollo curricular.

Ese papel de gestor de eventos se refuerza en la Declaración institucional de la Asociación Española de protocolo, que a petición de los socios en el año 2012 (anexo 1), intentaba desvincular el protocolo con el exceso de gastos en actos denominados protocolarios:

> *La importancia del protocolo en la Administración, las Instituciones y el ámbito empresarial, hace necesario su mantenimiento y potenciación, sin que esto suponga un aumento en las partidas presupuestarias destinadas a estos temas, insistiendo en su valor como elemento de comunicación, que facilita la gestión y mejora la imagen corporativa y las relaciones institucionales.*

El profesional de protocolo realiza una labor de diseño, planificación, organización y dirección que se valora como gestión en toda su amplitud y por tanto un profesional de protocolo es un gestor de eventos. El protocolo se establece como técnica de gestión y organización de actos dentro de las instituciones y empresas como estrategia de relaciones públicas corporativas.

Herrero & Campos (2010, p. 201) afirman que “los actos comunican, (…) y lo convierte en herramienta estratégica en la comunicación organizacional”. Para un gestor de eventos lo fundamental es la generación de contenidos dentro de la producción puesto que ha de integrar todas las disciplinas que conoce para llevar a cabo un evento, puesto que un evento que no transmite es un evento que no existe, y por tanto, no vende.

Queda demostrado por ello que el mayor conocimiento proviene de la mayor formación y que la hipótesis principal queda demostrada a través de los análisis realizados en esta investigación por cuanto el evento que cumpla el método Canvas, está bien gestionado.

No queremos terminar este trabajo sin señalar posibles líneas futuras de investigación a partir de los resultados obtenidos aquí.

- Así, consideramos de particular interés llevar a cabo un estudio comparativo entre los datos de las anteriores elecciones generales, aquí mostrados, con los de las recientes elecciones de 2015: modelos y formatos de presentación de candidatos, campañas electorales, usos y recursos humanos destinados en una campaña con visos de entrada de nuevos partidos emergentes, sin presencia anterior en instituciones y con bajo presupuesto.

- Otra línea de investigación interesante que se abre es la de los análisis de los discursos de los candidatos: el formato de presentación, el perfil y la labor de un responsable de comunicación y el papel que juega un gestor de eventos en todas las campañas para, a través de los actos, mejorar perfiles e imágenes de candidatos.

- La revolución tecnológica, los eventos digitales que pueden incrementar el valor de transmisión en las campañas y los elementos relacionados como webs propias, cuentas de perfiles y gestión de la información son elementos que pueden abrir otra línea interesante para investigar. No obstante insistimos en que el papel de un buen gestor de eventos, y la aceptación por parte de los aparatos de los partidos en una nueva forma de presentar eventos electorales, son clave para modificar patrones consolidados desde hace mucho tiempo y que necesitan una reforma estructural para alentar a las bases pero también para conseguir nuevos votantes.

- La gestión integral se ha visto en este trabajo aplicada a actos institucionales y empresariales pero el campo de eventos es muy amplio, y por tanto este análisis sobre la gestión integral a través de la aplicación del método Canvas se puede hacer extensiva a actos deportivos, culturales de todo tipo, presentaciones y actos oficiales.

- La parte de oficialidad de eventos organizados por instituciones públicas es otro aspecto que nos parece interesante reivindicar desde estas líneas, analizando los actos que se vienen realizando de la misma forma durante muchos años. Apostamos por la renovación, la nueva cultura de actos, y por la transformación de los eventos en paradigmas de eficacia organizativa, como forma real de comunicar intenciones, actos e ideales para aprovechar las posibilidades que un evento bien gestionado tiene para la institución o empresa a la que sirven.

- La entrega de premios empresariales o la inauguración institucional de un teatro, analizadas en estas líneas a partir de este método supone una nueva visión de la estrategia con la que hay que visualizar los actos, guiando investigaciones hacia la profesionalización del protocolo y de la figura del profesional de eventos como auténticos gestores de los mismos, ampliando grupos de trabajo en las universidades para dotar de herramientas y conocimientos de comunicación suficientes a estos profesionales para cooperar en el trabajo conjunto de periodistas y gestores de actos.

- El método Canvas es en la actualidad el paradigma de la gestión integral, y fue creado precisamente a raíz de una tesis doctoral, por Osterwalder, ampliada con Maurya, como ya se ha comentado. Precisamente el aplicar este método ha supuesto iniciar una valoración en términos de gestión y rentabilidad que puede ir ampliándose hacia líneas de análisis de un ROI eficaz de cara a eventos, en donde las rentabilidades deberían poder medirse con parámetros fijados de antemano. Hacia allí una nueva línea de investigación en donde con términos adaptables a cualquier tipo de evento se pudiera fijar una estadística fiable valoración no tanto económica pero sí de imagen, de retorno en inversión etc.

- Todo lo que suponga innovación en procesos de desarrollo de actos y nuevos formatos de gestión de eventos en los que haya una interrelación de conocimientos mejora e incrementa las posibilidades de calidad, y supone abrir una línea de estudio para valorar las ramas y conocimientos profesionales que han de confluir en un profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AERCO (2009). *La función del CM, cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades*. Noviembre. AERCO y Territorio creativo. Recuperado de: https://app.box.com/s/4v48lzewmz9uwujblya5, consultado el 15 de enero de 2015.

Aira Foix, T. (2008). La influencia de la prensa digital en la agenda política y de los medios tradicionales. El caso de la "foto" Zapatero-Obama. *I Congreso Sociedad digital*. Madrid. España. Recuperado de: http://congresosociedaddigital.es/last/index.php/es/contenidos/lineastematicas/l8-sd-que-informa-y-publica, consultado el 5 de enero de 2015.

Almansa, F. (1996). El Vizconde del castillo de Almansa. En F. Rueda & J. C. Sanjuán (Eds.). *El protocolo en la sociedad y en la empresa* (pp.1-2). Madrid: Unión Eléctrica Fenosa.

Álvarez de Mon, S. (2002). Gestión del talento. Carácter del liderazgo: Lecciones desde la adversidad. *Revista Empresa y Humanismo, 5* (1), 23-46.

Álvarez del Castillo González, J. C. (2005). *Reputación, creando valor a partir de la imagen corporativa*. Recuperado de: http://www.rrppnet.ar/reputacion.htm, consultado el 22 de junio de 2014.

Álvarez Rodríguez, M. L. (2008). Nociones de protocolo desde la bibliografía de sus autoridades, *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 165-163.

Angulo, A. (2004, abril 12). Personajes en campaña, *La Vanguardia*. Recuperado de: http://www.lavanguardia.com/vida/20030412/51262772910/personajes%20conocidos%20en%20la%20campa%C3%B1a.html, consultado el 15 de enero de 2014.

Arceo, J. L. (1982). *Cómo ganar unas elecciones*. Madrid: Fomento de Bibliotecas.

Asociación Andaluza de Empresas Organizadoras Profesionales de Congresos (OPC Andalucía) (2010). *Manual para la realización y puesta en marcha de eventos sostenibles y socialmente responsables*. Córdoba: OPC y Junta de Andalucía. Recuperado de:

http://www.turismodecordoba.org/84/gdocumental/l18_a45_c2/manual_eventos_sostenibles.pdf, consultado el 5 de mayo de 2014.

Asociación de Gestores Culturales de Andalucía (2011). *El Anuario de la Televisión 2011*. Madrid: GECA.

Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media. Recuperado de: http://www.aercomunidad.org/, consultado el 12 de enero de 2015.

Bensen, C. (2009, febrero). *Making Business Social* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://conniebensen.com/2008/07/17/community-manager-job-description/, consultado el 22 de enero de 2015.

Bernstein, D. (1992). *La imagen de la empresa y la realidad*. Madrid: Plaza & Janes.

Bernués Oliván, J. (2014). La producción de eventos como herramienta de gestión en protocolo. En Caldevilla, D. (Ed.). *Lenguajes y persuasión, nuevas creaciones narrativas* (pp. 51-66). Madrid: SEECI.

Berstein, D. (1992). *Company, Image and reality. A critic of corporate communications*. Londres: Ed. Cassell.

Borau Boira, E. (2013a). *Protocolo y diplomacia a través de la prensa española* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Madrid.

Borau Boira, E. (2013b). Valoración social del protocolo como herramienta de comunicación. *COMPE: Revista Científica de Comunicación, Protocolo y Evento,* 1, 102-116.

Brown, T. J. & Dacin, P.A. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing,* 61, 68-84.

Broydrick, S. (1996). *The 7 universal laws of customer value* (1ª Ed.). Irwin: Burr Ridge.

Burger King [TheFutureOfAds] (2009, enero 9). *Whopper Sacrifice*. [Archivo de vídeo] Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=JUbyIrBZVZY, consultado el 15 de junio de 2014.

Burke, K. (1962). *A grammar of motives and a rethoric of motives*. Cleveland: World.

Calleja, M. (2003, febrero 2). Los cuatro “ases” de Trinidad Jiménez, *ABC*. Recuperado de: http://www.abc.es/hemeroteca/historico-02-02-2003/abc/Madrid/los-cuatro-ases-de-trinidad-jimenez_159493.html, consultado el 1 de febrero de 2015.

Campillo, C., Castelló, A. & Hernández, A. (2011). La estrategia de la comunicación 2.0 en los eventos empresariales. En F. García (Ed.). *II Congreso Internacional Sociedad Digital: Espacios para la interactividad y la inmersión, Icono* 14, Madrid, España.

Campos García de Quevedo, G. (2008). *Producción de actos. La puesta en escena del protocolo*. Madrid: Protocolo.

Campos García, G. & Fuente Lafuente, C. (2013). Los eventos en el ámbito de la empresa. Hacia una definición y clasificación. *Revista de Comunicación de la SEECI*, núm. 32, 73-105. Recuperado de: http://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/issue/view/10/showToc, consultado el 10 de febrero de 2015.

Campos García, G. (2014). La organización de eventos requiere profesionales especializados. *Boletín de Noticias de Protocolo*, núm. 479. Recuperado de: http://www.revistaprotocolo.es/index.php?option=com_content&view=article&id=12533&Itemid=522, consultado el 10 de enero de 2015.

Camps, I.; Povill, A.; Ferrand, A. & Torrigiani, L. (2007). *La gestión del sponsoring deportivo: principios estratégicos, operativos y jurídicos*. Barcelona: Paidotribo.

Canel, M. J. (2007). *La comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.

Cánovas Riveron, F., Loredo Carballo, N., & Martín Pérez, C., (2011). *Evaluación del grado de aplicación de las teorías de dirección en empresas perfeccionadas del territorio*. México: Observatorio de la Economía Latinoamericana.

Capriotti, P. (1998). *La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Madrid: Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.

Carpintier, R. (2013). *Emprender*. Recuperado de: http://www.digitalassetsdeployment.com/, consultado el 25 de enero de 2014.

Castelló, A. (2011). El uso de las redes sociales aplicado a la organización de eventos. En A. Durán (Ed.), *XIV Congreso Nacional de Empresas Organizadoras*

Profesionales de Congresos. Federación Española de Empresas Organizadoras Profesionales de Congresos, Elche, España.

Chajet, C. (1989). The Making of a New Corporate Image. *Journal of Business Strategy*, 10, 18-20.

Chuan, F. (2014). *¿Vas a innovar? Ocho errores a evitar*. Recuperado de: http://thdigital.com Consultado el 19 de diciembre de 2014.

Coba, R. (5 de febrero de 2014). *Agencias de Comunicación* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://www.agenciasdecomunicacion.org/relaciones-publicas/cuando-es-necesario-organizar-un-evento-como-hacer-que-sea-rentable.html#, consultado el 14 de enero de 2015.

Collins B. E. & Ashmore R. D. (1970). *Social Psychology. Social influence. Attitude change, group processes and prejudice.* Reading Mass: Addison-Wesley.

Constitución Española de 1978. (BOE, 311, de 29 de diciembre de 1978) Recuperado de: http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229, consultado el 2 de febrero de 2015.

Corominas, J. & Pascual, J.A. (1984). *Diccionario crítico etimológico castellano e hispánico*. Madrid: Gredos.

Costa Bonino, L. (1994). *Manual de Marketing Político*. Montevideo: Fin de Siglo.

Costa, J. (1977). *La Identidad Visual*. Barcelona: Club Master's 7.

De Miguel, J.A. (24 de junio de 2013). *El camino lógico de un lienzo de un modelo de negocio, contrastado con la versión* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://yoemprendo.es/category/canvas-model-2/, consultado el 5 de junio de 2014.

De Urbina, J. A. (2001). *El gran libro del protocolo.* (3ª Ed.). Madrid: Temas de Hoy.

Deloitte (2014). *The Marketing Intelligence Review*, 1-16. Recuperado de: http://www.daemonquest.com/es/innovacion/pdf_publicaciones/37ba97-DQ_MIR_30.pdf, consultado el 5 de agosto de 2014.

Díez Nicolás, J. & Semetko Holli, A. (1995). La televisión y las elecciones de 1993. En A. Muñoz Alonso & J. A. Rospir, (Eds.). *Comunicación política.* Madrid: Universitas.

Domínguez Casas, R. (1993). *Arte y etiqueta de los Reyes Católicos: artistas, jardines y bosques*. Madrid: Ed. Alpuerto y fondo editorial mixto.

Donati, P. (1995). Cultura y comunicación. Una perspectiva relacional. *Revista Communication and Society*, 8 (1). Recuperado de: http://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=171, consultado el 15 de mayo de 2014.

Drucker, P. (2002). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas.* Buenos Aires: Ateneo.

EIP (2001). *Documento de formación sobre seguridad, Manual de estudio en Protocolo para actos y seguridad*. Madrid: Ed. EIP.

Escudero, J. (2011). ¿Para qué sirve el modelo de negocio?, *Revista Emprendedores*. Recuperado de: http://www.emprendedores.es/gestion/modelo/modelo-1 , consultado el 15 de marzo de 2014.

Eventioz (2015). *El ROI de los eventos corporativos. ¿Alcanza con "me gusta"?* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://blog.eventioz.com/difusion/el-roi-de-los-eventos-corporativos-alcanza-con-me-gusta/, consultado de 10 de febrero de 2015.

Eventoplus (12 de diciembre de 2014). *Entrevistas sobre gestión y futuro de profesionales*, *Eventoplus*, *Revista de Eventos* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://www.eventoplus.com/articulo/2635/4/los-%e2%80%98evento y sector eventoplus/, consultado el 25 de enero de 2014.

Eventoplus (24 de febrero de 2014). *5 niveles para medir el ROI en eventos* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://www.eventoplus.com/idea-consejo/2286/3/5-niveles-para-medir-el-roi-en-eventos/, consultado el 29 de noviembre de 2014.

Fanjul Peyró, C. (2008). La importancia de la comunicación no verbal en la configuración de la imagen corporativa. *Icono 14*, 11.

Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale. 100 ans de management*. París: Ed. Dunod.

Fuente Lafuente C. (2004). Las decisiones conflictivas de los actos más habituales en el mundo oficial y de la empresa. En E. I. P. (Ed.) *V Congreso Internacional de Protocolo. Organización Internacional de Ceremonial y Protocolo*. Asociación Española de Protocolo (AEP). Madrid, España.

Fuente Lafuente, C. (14 de abril de 2014). *Conclusiones del II Congreso Universitario de Comunicación y Eventos* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://carlos-fuente.blogspot.com.es/2014/04/conclusiones-del-ii-congreso.html, consultado el 9 de febrero de 2015.

Fuente Lafuente, C. (1998). Pautas y criterios para el protocolo en la empresa. *Revista Internacional de Protocolo*, 10, 55-59.

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

Fuente Lafuente, C. (2008). *Protocolo Oficial*. Madrid: Protocolo

Fuente Lafuente, C. (5 de octubre de 2009). *La planificación de un acto: del caos al orden* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://www.revistaprotocolo.es/carlos-fuente/318-la-planificacion-de-un-acto-del-caos-al-orden.html, consultado el 5 de octubre de 2014.

Gale, B.T. (1994). *Managing Customer Value. The Free Press*. Nueva York: Free Press.

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

García David, P. (2003). *Técnicas de comunicación política. El lenguaje de los partidos*. Madrid: Tecnos.

García de Berrios, O. (2007). La administración racional-mecanicista: de la crítica a la extensión a nuevo contexto. *Academia*, 8-18.

García de la Concha, V. (2012). La RAE revisará el término 'protocolo' para adaptarlo al mundo de los eventos. Entrevista con A. Alonso Palenzuela en *Revista Internacional de Protocolo*, 63, 70-74.

García García, F. (2005). Una aproximación a la historia de la Retórica, *Icono 14*, 5.

García García, F. (2006). De la convergencia tecnológica a la convergencia comunicativa en la educación y el progreso, *Icono 14*, 7.

García García-Sotoca, F. J. (2002). Los Actos Políticos del Gobierno: ¿Límite negativo de la jurisdicción? *Revista jurídica de la Comunidad de Madrid*, 14, septiembre, 50.

García Vega, C. & González, M. (4 de agosto de 2009). *Organización de eventos* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-agencia-de-organizacion-de-eventos, consultado el 28 de febrero de 2015.

García, M. M. (2001). *La Imagen de Empresa como factor determinante en la elección de operador: Identidad y Posicionamiento de las empresas de comunicaciones móviles* (Tesis doctoral). Universidad de Cantabria, Santander, España.

Gardner, B. B. & Levy, S. J. (1955). *The Product and the Brand*. Harvard Business Review, 33, 33-39.

Garvin, D. A. (1987). *Competing on the Eight Dimensions of Quality***.** Harvard: Business School Publishing.

Glass, D. P. (1985). Evaluating presidential candidates: who focuses on their personal atributes? *Public Opinion Quarterly*, 49, 517-534.

Gómez de la Iglesia, R. (2011). Manual práctico para la búsqueda de patrocinio, *Colección Observatorio Cultural del proyecto Atalaya*, 43. Cádiz: D. G. Universidades. Universidad de Cádiz.

Gordillo, G. (22 de septiembre de 2011). *El ROI en los Eventos* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://www.clubparalaexcelencia.com/blog/author/gonzalogordillo/, consultado de 9 de febrero de 2015.

Gummesson, E.; Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2010). Transitioning from service management to service-dominant logic: observations and recommendations, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2 (1), 8-22.

Hamso, E. (2010). La metodología ROI de planificación de reuniones y eventos. En E. Ortega & M. Izaguirre (Eds.) *Los eventos: funciones y tendencias* (pp. 137-170). Bilbao: Universidad de Deusto.

Hamso, E. (2012). *ROI Methodology – more than calculation.* Sandnes (Noruega), 1-2. Recuperado de: http://www.eventroi.org/wp-content/uploads/2014/02/ROI-Methodology.pdf, consultado de 13 de enero de 2015.

Hamso, E., Vanneste, M. & Sperstad, J. (2009). *The Meeting Architecture Manifesto*, 1-10. Recuperado de: http://www.eventroi.org/wp-content/uploads/2010/12/themeetingarchitecturemanifesto.pdf Consultado 12 febrero de 2015.

Herrero Seijas, L. (2013). La organización de eventos, el protocolo y las relaciones institucionales como disciplinas universitarias: posicionamiento en las universidades españolas. *COMPE: Revista Científica de Comunicación, Protocolo y Eventos*, 1, 132-148.

Herrero, J. C. & Campos, G. (2010). El necesario protocolo en la comunicación organizacional, *Icono 14*, 8, 2, 182-202.

Hovland C. I. & Weiss W. (1951). The influence of source credibility on communication effectiveness. *Public Opinion Quarterly*, 15, 635-650.

Hovland C.I., Janis, I.L. & Kelley, H.H. (1953). *Communication and persuasion*. New Halen: Yale University Press.

Hussi, T. (2004). Reconfiguring knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 8 (2), 36-52.

Ibáñez A. & Ferrer, C. (2014). *Nuevos modelos de relación con el cliente*, 1-16. Recuperado de: http://www.daemonquest.com/es/innovacion/pdf_publicaciones/37ba97-DQ_MIR_30.pdf, consultado el 15 de enero de 2014.

Jenkins, N. (1993). *La identidad visual de la empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A.

Kaufman, S. (6 de noviembre de 2012). *¿Cómo pueden predecir los medios de comunicación quiénes ganarán las elecciones?* [Mensaje en un blog] Recuperado de: http://iipdigital.usembassy.gov/st/spanish/article/2012/11/20121106138314.html#axzz3f9rETFls, consultado el 6 de enero de 2015.

Kaufmann L. & Schneider, Y. (2004). Intangibles. A synthesis of current research. *Journal of Intellectual Capital*, 5 (3), 366-388.

Keeter S. (1987). Television and the role of candidate personal qualities in voter choice. *Public Opinion Quarterly*, 51, 344-358.

Kirkpatrick, D. L. (1975). *Techniques for Evaluating Training Programs*. Alexandria: ASTD Press.

Koontz, W. (2008). *Administración: una perspectiva global*. México: Ed. McGraw-Hill. Interamericana de México.

Kotler P. & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14ª Ed). México: Ed. Pearson

Laforet, J. J. (1997). *Protocolo y medios de comunicación social*. Gran Canaria: Tegrarte.

Lara Peinado, F. (1986). *El código de Hammurabi*. Madrid: Tecnos.

Leal Jiménez, A. & Quero Gervilla, M. J. (2011). *Proyecto Atalaya. Manual de marketing y comunicación cultural*. Cádiz: D.G. U. Junta de Andalucía.

Lev, B. & Zarowing, P. (1998). The Boundaries of financial reporting and how to extend them, *Journal of Accounting Research*, 37, 353-385.

Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, reguladora del Régimen Electoral General (BOE, de 20 de junio de 1985). Recuperado de: http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1985-11672, consultado el 10 de febrero de 2015.

Ley Orgánica 1/1987, de 2 de abril, de modificación de la Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General, para la regulación de las elecciones al Parlamento Europeo. (BOE, núm. 80, de 3 de abril de 1987, pp. 9781-9784). Recuperado de: http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1987-8193, consultado el 12 de febrero de 2015.

Ley Orgánica 2/1988, de 3 de mayo, reguladora de la Publicidad Electoral en emisoras de televisión privada. (BOE, núm. 108, de 5 de mayo de 1988, p. 13666) Recuperado de: http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1988-11072, consultado el 1 de febrero de 2015.

Ley Orgánica 8/1991, de 13 de marzo, de modificación de la Ley Orgánica del Régimen Electoral General. (BOE, núm. 63, de 14 de marzo de 1991, pp.8425-8432). Recuperado de: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1991-6824, consultado el 20 de febrero de 2015.

Ley Orgánica 10/1991, de 8 de abril, de Publicidad Electoral en emisoras municipales de radiodifusión sonora (BOE, núm. 85, de 9 de abril de 1991, p. 10607) Recuperado de: http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1991-8478, consultado el 13 de enero de 2015.

Ley Orgánica 6/1992, de 2 de noviembre, por la que se modifican los artículos 72, 73 y 141 de la Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General. (BOE, núm. 264, de 3 de noviembre de 1992, pp. 37167). Recuperado de: http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1992-24305, consultado el 20 de febrero de 2015.

Ley Orgánica 13/1994, de 30 de marzo, de modificación de la Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General. (BOE, núm. 77, de 31 de marzo de 1994, pp. 10253-10256). Recuperado de: http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1994-7420, consultado el 17 de febrero de 2015.

Ley Orgánica 3/1995, de 23 de marzo, de modificación de la Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General. (BOE, núm. 71, de 24 de marzo de 1995, pp. 9179 -9181). Recuperado de: http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-7239, consultado el 15 de febrero de 2015.

Ley Orgánica 14/1995, de 22 de diciembre, de Publicidad Electoral en emisoras de televisión local por ondas terrestres. (BOE, núm, 309, de 27 de diciembre de 1995, p. 36940) Recuperado de: http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-27706, consultado el 30 de enero de 2015.

Ley Orgánica 1/1997, de 30 de mayo, de modificación de la Ley Orgánica del Régimen Electoral General para la transposición de la Directiva 94/80/CE, de Elecciones Municipales. (BOE, núm. 130, de 31 de mayo de 1997, pp. 16828-16829). Recuperado de: http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1997-11653, consultado el 15 de febrero de 2015.

Ley Orgánica 8/2007, de 4 de julio, sobre financiación de los partidos políticos. (BOE-A-2007-13022, núm. 160, de 5 de julio de 2007, pp. 29010-29016). Recuperado de: http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-13022, consultado el 18 de febrero de 2015.

Ley Orgánica 5/2012, de 22 de octubre, de reforma de la Ley Orgánica 8/2007, de 4 de julio, sobre financiación de los partidos políticos. (BOE-A-2012-13123 BOE núm. 255, de 23 de octubre de 2012, pp. 74785 -74793). Recuperado de: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-13123, consultado el 20 de febrero de 2015.

Lizcano de la Rosa, F. (2011). *Curso de protocolo institucional, comunicación y R.S. empresariales*. Universidad de León. Recuperado de: https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.unileon.es%2Ffiles%2FMemoria_0.ppt&ei=h4-GVdCJLoHYU8HTgJgD&usg=AFQjCNEHcaXkch6SLO8uVH1FN27EsDTB9A, consultado el 15 de enero de 2015.

López Herrera, M.; López Aristica, M. & López Herrera, L. (2012). Cultura y comunicación: una relación compleja*, Contribuciones a las Ciencias Sociales*, Marzo, Recuperado de: www.eumed.net/rev/cccss/19/, consultado el 15 de febrero de 2015.

López-Nieto, F. (1997). *Manual de Protocolo*. Barcelona: Ariel.

López-Nieto, F. (2000). Honores y protocolo*. (II Tomos: Parte General y Parte Especial). El consultor de Ayuntamientos y de los juzgados*. Madrid: S.A. El consultor de los ayuntamientos y juzgados.

Macías, M. (2012). ¿Cómo te relacionas con tus clientes?, *advDesign*, 5 de julio. Recuperado de: http://startuplean.es/como-te-relacionas-con-tus-clientes/, consultado el 20 de febrero de 2015.

Marasso, G. (2002). Hacia una estrategia democrática para las comunicaciones. En Meléndez, J. (Ed.). *Manual de gerencia política* (pp.165-169). Venezuela: National Democratic Institute for International Affairs.

Marín Calahorro, F. (1997). *Fundamentos del Protocolo en la Comunicación Institucional*. *Guía Práctica*. Madrid: Editorial Síntesis.

Marín Calahorro, F. (2006). *Protocolo y comunicación: los medios en los actos públicos* (2ª Ed.). Barcelona: Bayer Hermanos y Compañía.

Martín, I. (4 de abril de 2013). El protocolo como factor de éxito en la organización de eventos, *Campaigns & Elections* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://martingranados.es/2013/04/04/el-protocolo-como-factor-de-exito-en-la-organizacion-de-eventos/, consultado el 7 de marzo de 2015.

Martínez Morales, R. I. (2009). *Derecho administrativo* (5ª Ed.). México: Ed. Oxford.

Martínez Sánchez, M. C. (2008). *El protocolo como herramienta estratégica de comunicación* (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla, Sevilla, España.

Martínez-Rodrigo, E. & Sánchez-Martín, L. (2012). Comunicación entre menores y marcas en las redes sociales, *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18 (especial noviembre), 589-598.

Maurya, A. (2012). *Running Lean .Iterate from plan A to a plan that works* (2ª Ed.). San Francisco: Ed. O Reilly Media.

McGuire W.J. (1969). The nature of attitude and attitude change. En G. Lindzey & E. Aronson (Eds.). *The handbook of social psychology* (2ª Ed.) (pp. 136-314). Wesley: Reading MA.

Megías, J. (29 de noviembre de 2011). *Herramientas: el lienzo de modelos de negocio* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/, consultado el 7 de marzo de 2015.

Morgan, G (2011). *Paradigmas, metáforas y resolución de problemas en teoría de la organización*. Madrid: redunirse.org

Motta, P. R. (2001). Transformación organizacional. *Gestión y Política Pública*, *12* (1), pp. 179-184.

Mottard, E. (28 de enero de 2015). *Los clientes finalmente representados* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://www.eventoplus.com/blog/los-clientes-finalmente-representados/, consultado el 9 de marzo de 2015.

Mouriz Costa, J. (27 de septiembre de 2009). *Un repaso al concepto de imagen corporativa* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://mouriz.wordpress.com/2009/09/27/un-repaso-al-concepto-de-imagen-corporativa/, consultado el 28 de marzo de 2015.

Muñoz Alonso, A. & Rospir, J.A (1999). Los programas de noticias de televisión y las campañas electorales de 1993 y 1996: propiedad, contenido e influencia. En A. Muñoz Alonso & J. A. Rospir (Eds.). *Democracia mediática y campañas electorales* (pp. 25-63). Barcelona: Ariel Comunicación.

Muñoz, C. (2011). *Medir es mejorar: claves de la medición del retorno de la inversión en eventos.* Barcelona: Grupo Eventos.

Nimmo, D. & Savage, R.L. (1976). *Candidates and their images: concepts, attitudes and findings*. California: Goodyear Publishing.

O'Keefe, G. J. (1975). Political campaigns and mass communication: issues and strategies for research. En S. H. Chaffe (Ed.). *Political communication: issues and strategies for research* (pp.129-164). Beverly Hills: Sage.

O'Keefe, G.J. & Erwin, A. L. (1981). Communication and election campaign. En D. Nimmo & K. Sanders (Eds.). *Handbook of Political Communication* (pp. 56-62). London: Sage.

Omega Real Estate (2010). *Curso de protocolo*, 1-63. Recuperado de: http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/documentacion/28697.pdf, consultado el 13 de marzo de 2015.

OPC Spain (2010). *Manual para la realización y puesta en marcha de eventos sostenibles y socialmente responsable*. Sevilla: Consejería de Comercio, Turismo y deporte de la Junta de Andalucía.

Ordeix, E. & Tió Bragado, E. (2010). La responsabilidad social de las empresas, ¿Relaciones públicas o rentabilidad financiera? En Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (Eds.). *Las RR.PP. en la sociedad del conocimiento* (pp. 32-52). Alicante: AIRP.

Orden de 21 de marzo de 1991, por la que se regula el proceso de reclamación administrativa en período electoral. Recuperado de: http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1991-7552, consultado el 3 de marzo de 2015.

Orden de 24 de abril de 1996, por la que se dictan normas técnicas para la actualización mensual del censo electoral (B.O.E. núm. 102, de 27 de abril de 1996, pp. 15153- 15156) Recuperado de: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1996-9373, consultado el 7 de marzo de 2015.

Orden de 3 de febrero de 1987, del Ministerio de Economía y Hacienda, por la que se regula la distribución de copias del Censo Electoral en soporte magnético y la expedición de certificación de inscripción en el Censo Electoral. (BOE, núm. 33, de 7 de febrero de 1987, pp. 3815-3816). Recuperado de: http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1987-3277, consultado el 26 de marzo de 2015.

Orden Int/646/2003, de 14 de marzo, por la que se dictan instrucciones para el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 41.6 de la Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del régimen electoral general. (BOE, núm. 72, de 25 de marzo de 2003, p.11698) Recuperado de: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2003-5955&lang=ca, consultado el 27 de febrero de 2015.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Bilbao: Deusto.

Otero, M.T. (2001). *Relaciones Públicas y Protocolo. Cinco años de reflexiones (1996-2001).* Universidad de Sevilla: Laurea.

Paletz, D. l. (2003). *Los medios de comunicación en la política americana*. Madrid: Longman.

Pallarés, E. & Muñoz, J. (2004). Las elecciones autonómicas de Noviembre 2003 en Cataluña. En Instituto de Derecho Público (Ed.). *Informe Comunidades Autónomas 2003* (pp.775-784). Barcelona: Instituto de Derecho Público-Marcial Pons.

Pallarés, E. (2003). *Marketing electoral online: un análisis de las autonómicas catalanas*. Recuperado de: http://www.baquia.com/cc.tecnologia-y-negocios/entry/emprendedores/2003, consultado el 4 de marzo de 2013.

Paniagua Rojano, F. J. & Gómez Calderón, B. J. (2006). El control de la agenda mediática en campaña electoral. El caso de las elecciones generales españolas de 2004, *Ámbitos*, 15, 283-296.

Phillips, J. & Jack, J. (2008). *ROI for Technology Projects: Measuring and Delivering Value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Phillips, J. & Phillips, P. (2005). *ROI at Work: Best-Practice Case. Studies from the Real* World. USA: The American Society for Training & Development.

Phillips, J. & Phillips, P. (2007). *Show me the Money: How to Determine ROI in People, Projects and Programs.* San Francisco: Berret- Koehler Publishers.

Phillips, J. J.; Breining, T. & Pulliam, P. (2008). *Return on Investment in Meetings & Events*. Oxford: Elsevier.

Poiesz, T. (1988). The Image Concept: It´s Place in Consumer Psychology and Its Potencial for Other Psychological Areas. En *XXIV International Congress of Psychology*. Sidney: Australia.

PWC (2012). *Aspectos prácticos protocolo para la empresa*, 1-12. Recuperado de: http://spain.typepad.com/protocolo-para-la-empresa.pdf, consultado el 7 de marzo de 2015.

Ramos, F. (2003). *Curso Superior de Comunicación y Protocolo*. Vigo: Gráficas Numen.

Real Academia Española (2014). *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua* (23ª Ed.). Madrid: Espasa-Calpe.

Real Decreto 157/1996, de 2 de febrero, por el que se dispone la actualización mensual del censo electoral y se regulan los datos necesarios para la inscripción en el mismo. Modificado por Real Decreto 147/1999. (BOE, núm. 44, de 20 de febrero de 1996, pp. 6084-6085) Recuperado de: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1996-3695, consultado el 2 de marzo de 2015.

Real Decreto 202/1995, de 10 de febrero, por el que se dispone la formación del censo electoral de extranjeros residentes en España para las elecciones municipales. (BOE, núm. 38, de 14 de febrero de 1995) Recuperado de: http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-3866&p=19950214&tn=0&lang=en, consultado el 26 de febrero de 2015.

Real Decreto 2118/1993, de 3 de diciembre, por el que se dispone la ampliación del censo electoral a los extranjeros nacionales de estados miembros de la Unión Europea, residentes en España. Modificado por Real Decreto 157/1996. (BOE, núm. 290, de 4 de diciembre de 1993) Recuperado de: http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1993-28965, consultado el 28 de febrero de 2015.

Real Decreto 3425/2000, de 15 de diciembre, sobre inscripción de los españoles en los Registros de Matrícula de las Oficinas Consulares en el extranjero. (BOE, núm. 3, de 3 de enero de 2005, pp. 152-157) Recuperado de: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2001-174, consultado el 7 de febrero de 2015.

Real Decreto 435/1992, de 30 de abril, sobre comunicación al Registro Central de Penados y Rebeldes y a la Oficina del Censo Electoral de las condenas que lleven aparejada privación del derecho de sufragio. (BOE, núm. 111, de 8 de mayo de 1992, pp. 15643-15645) Recuperado de: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1992-10015, consultado el 2 de marzo de 2015.

Real Decreto 605/1999, de 16 de abril, de regulación complementaria de los procesos electorales. (BOE, núm. 92, de 17 de abril de 1999, pp. 14378-14481) Recuperado de: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1999-8583, consultado el 26 de enero de 2015.

Resolución de 19 de julio de 1996, de la Dirección de la Oficina del Censo Electoral, por la que se aprueban los modelos referidos a la Orden de 24 de Abril de 1996, por la que se dictan normas técnicas para la actualización del censo electoral. (BOE, núm. 179, de 25 de julio de 1996, pp. 23186-23191) Recuperado de: http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1996-17011, consultado el 24 de febrero de 2015.

Riordan, C.M., Gatewood, R.D. & Barnes Bill, J. (1997). Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance, *Journal of Business Ethics*, 16, 401-412.

Ríos Elizondo, R. (1975). *El acto de gobierno. El poder y el derecho administrativo*. México: Ed. Porrúa.

Rizo García, M. (2008). La relación entre comunicación y cultura en la trayectoria del Programa Cultura de la universidad de Colima. Una exploración desde la propuesta de la Comunicología, *Questión, Revista especializada en periodismo y comunicación*, 1 (19), 1-26. Recuperado de: http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/658, consultado el 7 de enero de 2014.

Robredo, J. (1 de octubre de 2013). *Rentabilidad de los eventos* [Mensaje en un blog] Recuperado de: http://blog.esodeformacion.com/rentabilidad-de-los-eventos-malos-tiempos-para-la-lirica-buenos-tiempos-para-el-roi/, consultado el 4 de mayo de 2014.

Rodríguez, A. (2012). El protocolo como instrumento de credibilidad de las instituciones. En I. Amaral (Ed.). *VII Jornadas Internacionais de Protocolo da APEP: Protocolo e eventos como ferramentas de credibilidade das instituições* (pp. 12-20). Cascais: Portugal.

Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th Ed.). New York: Free Press

Ruiz, G. (2003). *Propuesta de trabajo de gestión institucional*. Recuperado de: http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD24/acerca/index.html, consultado el 12 de noviembre de 2014.

Sánchez, F. (2004). *Ceremonial y protocolo*. Madrid: Oberon.

Santano, A. C. (2013). *El Análisis Constitucional del Sistema de Financiación Pública de Partidos Políticos en España*. (Tesis doctoral). Universidad de Salamanca, Salamanca, España.

Schweyer, A. (2004). *Sistemas de gestión del talento: Mejores prácticas en las soluciones de la tecnología para el reclutamiento, planeamiento de la retención y de la mano de obra*. New York: John Wiley & Sons.

Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Canadá: Talent Market Group.

Sierra, J. (2008). Protocolo: herramienta comunicativa persuasiva y simbólica*. ZER*, 13 (24), 337-361.

Simón Simón, P. (2014). El retorno de la inversión (ROI) en los eventos, herramienta imprescindible para la evaluación del éxito. *COMPE: Revista Científica de Comunicación, Protocolo y Eventos*, 3, 13-25.

Stoel, D. & Van Leeuwen, R. (2007). *Guía para asesores en formación: Calidad del e-learning y evaluación del ROI.* Tartu: ELQ-SMEs Project 2007.

Stoner, J.; Finch, A.; Freeman, E. & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Madrid: Pearson Educación.

The Cocktail Analysis & Arena (29 de octubre de 2014). *VI Ola del Observatorio de Redes Sociales* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://tcanalysis.com/blog/posts/the-cocktail-analysis-y-arena-publican-la-vi-ola-del-observatorio-de-redes-sociales, consultado el 14 de febrero de 2015.

Ticketea (2014). Cómo saber si tu evento es viable (y rentable) de un vistazo. El Business Model Canvas aplicado a eventos, *Cuaderno*, 1, Mayo, 1-11. Recuperado de: http://blog.ticketea.com/wp-content/uploads/2014/05/prueba_contenidofinal.pdf, consultado el 22 de julio de 2014.

Ticketea (2014). El Business Model Canvas aplicado a eventos, *Ticketea.com*, 1, 1-11. Recuperado de: http://blog.ticketea.com/wp-content/uploads/2014/05/prueba_contenidofinal.pdf, consultado el 2 de agosto de 2014.

Ticketea (2014). *Eventos 2.0: ¿moda o necesidad?* Recuperado de: https://www.ticketea.com/los-eventos-20-como-herramienta-de-difusion/, consultado el 13 de enero de 2015.

Ticketea (2014). *Modelo de organización de eventos*. Recuperado de: http://goo.gl/0aZj9u, consultado el 13 de enero de 2015.

Torrents Fernández, R. (2005). *Eventos de empresa. El poder de la comunicación en vivo*. Bilbao: Ed. Deusto.

Torrents Fernández, R. (5 de noviembre de 2012). *Evaluación de eventos: la obsesión por el ROI* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://goo.gl/6rlZC4, consultado el 13 de enero de 2015.

Urbina, J. A. (2001). *El gran libro del protocolo.* Barcelona: Temas de hoy.

Vanneste, M. (2011). Meeting Architecture: la importancia de la efectividad. En C. Muñoz (Ed.). *Medir es mejorar: claves de la medición del retorno de la inversión de eventos* (pp.1-2). Barcelona: Grupo Eventoplus.

Vargo, S. L. & Lush, R. F. (2006). Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be. En R. F. Lush & S. L. Vargo (Eds.). *Toward a Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions* (pp. 135-143). New York: M.E. Sharpe.

Velásquez Vásquez, F. (2002). Escuela e interpretación del pensamiento administrativo*, Revista especializada Estudios gerenciales*, 83, abril-junio, 31-55.

VFB Consultores (2014). *Cómo elaborar estrategias de rentabilidad para los negocios*, 1-51. Recuperado de: http://goo.gl/v0NX1z, consultado el 10 de enero de 2015.

Vilarrubias, F. A. (1992*). El Protocolo en los actos de la Administración, de las Corporaciones y de las empresas*. Oviedo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.

Vilarrubias, F. A. (2000). *Tratado de protocolo del Estado e internacional*. Oviedo: Nobel.

Vilarrubias, F. A. (2004). *Tratado de protocolo: Reino de España, organismos internacionales, corporaciones e instituciones públicas y privadas*. Oviedo: Nobel.

Vilarrubias, F. A. (2006). *Honores y Protocolo*. Madrid: Grupo Wolters Kluwer.

Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Villarreal, E. (2013). *Comunicación para movimientos sociales*. Recuperado de: http://es.slideshare.net/elenavillarreal3766/comunicacin-para-mov-sociales-a, consultado el 1 de junio de 2015.

ANEXOS

ANEXO 1: Declaración institucional de la Asamblea General de la AEP

DECLARACIÓN INSTITUCIONAL DE LA ASAMBLEA GENERAL DE LA AEP

La necesidad del Protocolo en la administración y en la Empresa

El Protocolo, desde las acciones y las actividades que posibilita, se ha convertido en los últimos tiempos, en una eficaz herramienta de comunicación. La actual Junta Directiva de la AEP se marcó una serie de objetivos que, en muchos casos, coinciden con los intereses de las administraciones públicas en cuestiones protocolarias. Entre estos objetivos destaca el compromiso de dignificar los conceptos profesionales del protocolo y la organización de eventos en la Administración, como factores de comunicación asequibles a las propias instituciones, demostrando su validez, su efectividad y su necesidad en las relaciones entre la propia administración y los vecinos, así como en aquellas que se establecen con otras entidades e instituciones.

La importancia del protocolo en la Administración, las Instituciones y el ámbito empresarial, hace necesario su mantenimiento y potenciación, sin que esto suponga un aumento en las partidas presupuestarias destinadas a estos temas, insistiendo en su valor como elemento de comunicación, que facilita la gestión y mejora la imagen corporativa y las relaciones institucionales.

Conocedores de los momentos de austeridad económica por los que están pasando ayuntamientos, diputaciones, comunidades autónomas, ministerios y empresas, la AEP quiere transmitir a estas mismas entidades e instituciones las ventajas de mantener un tratamiento protocolario en la realización de actos institucionales y corporativos y la organización de todo tipo de eventos (culturales, deportivos, sociales, académicos…), especialmente en el ámbito competencial de las administraciones y de las entidades privadas.

En este sentido, la quiere hacer públicas las siguientes consideraciones:

- El Protocolo Institucional es una herramienta de comunicación necesaria, válida y eficaz, que debe ser empleada por las administraciones públicas como apoyo a la gestión y en beneficio de la buena gobernanza, y por las empresas privadas como posibilidad de posicionamiento ante la competencia.

- Los gastos protocolarios en recursos, humanos y económicos, de los servicios y departamentos de protocolo, no se suscriben exclusivamente a dietas, ágapes, almuerzos de trabajo o desplazamientos. Deben considerarse una inversión rentable y duradera de las administraciones, organizaciones y empresas en tres aspectos:

    - Como elementos intrínsecamente ligados a la correcta difusión de la imagen de las entidades y la divulgación de sus actividades, resultados y presentaciones.

    - Como generadores de empleo al precisarse, en muchos casos, servicios externos

    - Como servicio necesario para la correcta consecución de los objetivos previstos con cada tipo de acto, en beneficio de la credibilidad, el crecimiento o la consolidación de la entidad organizadora

    - Las administraciones públicas y las empresas privadas deben incorporar en sus plantillas laborales, a profesionales capaces y debidamente formados en las distintas disciplinas que componen el ámbito protocolario, con el aval académico de las nuevas titulaciones legalmente reconocidas, para facilitar la gestión y mejorar la imagen corporativa y las relaciones institucionales. O contar con profesionales externos que garanticen un amplio conocimiento del protocolo y una acreditada trayectoria, por su dominio de la normativa aplicable en cada evento y por su formación en las técnicas y los procesos.

    - La AEP posibilita en su seno la puesta en común de experiencias, programas y actuaciones, en materia protocolaria, de las distintas administraciones, facilitando consultas, en temas de contenido protocolario, que afecten a competencias, normativas y reglamentaciones. En este sentido se convocan reuniones y foros periódicos que permiten la actualización de los conocimientos técnicos y se organizan foros de discusión y de puesta en común de experiencias profesionales.

- La AEP siempre ha facilitado a las administraciones públicas, a las instituciones y a otras entidades, asesoramiento en temas relacionados con la actividad protocolaria oficial por parte profesionales cualificados; acceso a cursos de formación y reciclaje en materia protocolaria para profesionales y responsables políticos; participación en foros de debate, coloquios, seminarios, conferencias y congresos, relacionados con el protocolo en la administración, en la empresa y en el ámbito social y privado

Por lo anteriormente expuesto, la Asamblea General de la AEP manifiesta su convicción en la necesidad de potenciar y acrecentar el protocolo, tanto el oficial -en las distintas administraciones- como el empresarial, apostando decididamente por la defensa de los intereses de profesionales e instituciones que desarrollan mucha de su actividad desde parámetros protocolarios.

Esta Declaración será remitida a federaciones, asociaciones y estamentos públicos de las distintas administraciones (entidades locales y regionales, instituciones autonómicas y gubernamentales, FEMP y otros organismos de la administración) y privados, así como a los medios de comunicación, redundando en la importancia del protocolo para las entidades públicas, que nunca debe ser entendido como una relación de gastos suntuarios y superfluos, sino como una verdadera e irreemplazable herramienta de comunicación.

ANEXO 2: Cuestionario de evaluación y presentación de resultados

CUESTIONARIO FOMENTO INFORME EVENTO

El servicio prestado ha sido:

a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo

¿Como calificaría el desempeño de la institución como agente de gestión, organización y coordinación de servicios?

a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo

Indique las razones:

¿Cómo calificaría el desempeño profesional del personal durante el acto? (Responsable de evento, prensa, administración, azafatas, etc)

a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo

Indique las razones:

Las atenciones recibidas durante el evento han sido:

a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala

Indique las razones:

_____

En cuanto al equipo administrativo que gestionó su asistencia: (Responsables, Administrativos en el teléfono, personal de oficina)

a) Amabilidad y Cercanía en el trato: Sí ☐ No ☐

b) Eficiencia y Puntualidad en el servicio Sí ☐ No ☐

c) Resolución de dudas Sí ☐ No ☐

Acudiría de nuevo:

a) Sí b) No a) No sabe

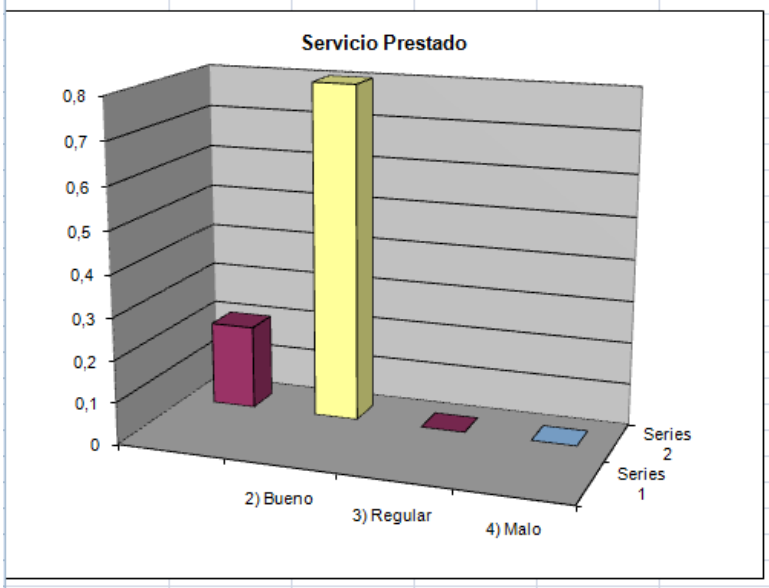
Comentarios: (Si desea realizar algún comentario adicional a las preguntas aquí formuladas)

_____

Le agradecemos el tiempo que nos ha dedicado. Tendremos en cuenta su opinión para mejorar todos nuestros servicios. Muchas gracias.

Gráfico 1: Resultado pregunta: Servicio prestado

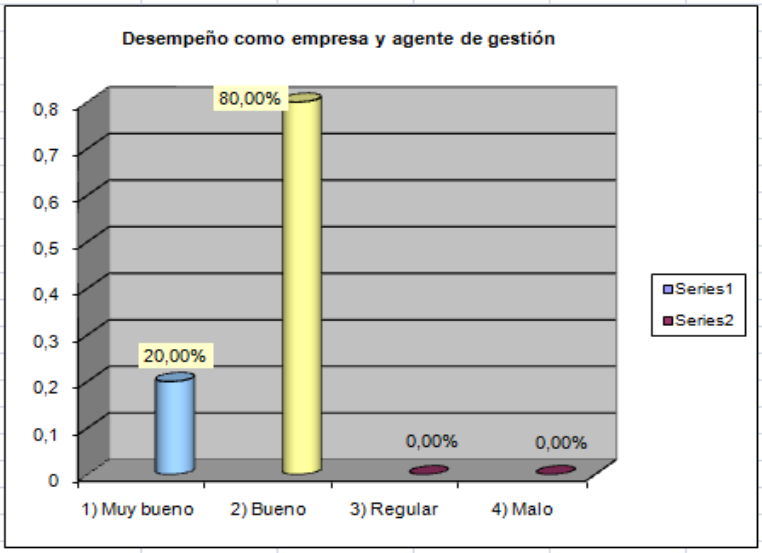
Servicio Prestado	
1) Muy bueno	20,00%
2) Bueno	80,00%
3) Regular	0,00%
4) Malo	0,00%



Fuente: elaboración propia

Gráfico 2: Resultado pregunta: desempeño de la institución

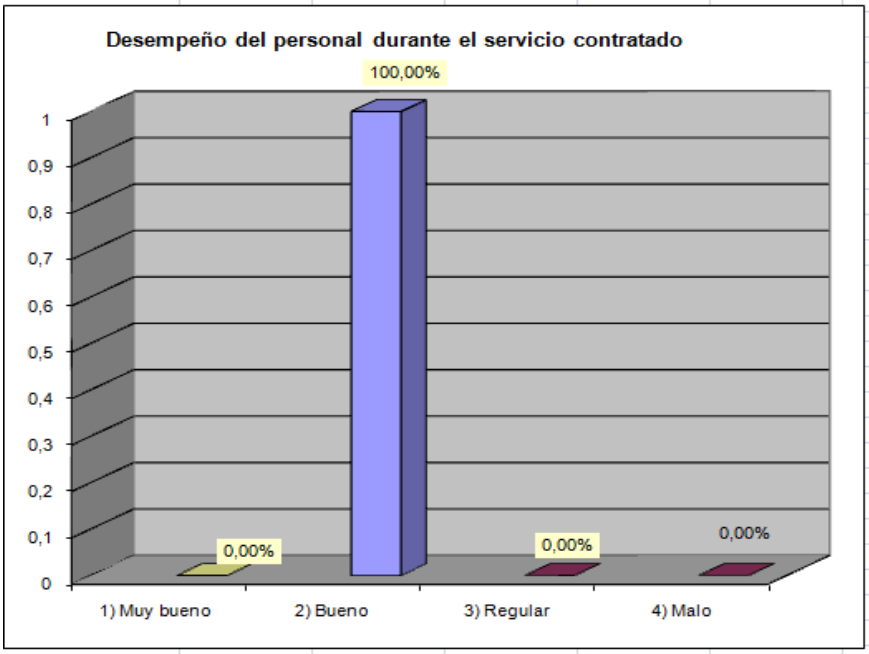
Desempeño de la institución como empresa y agente de gestión	
1) Muy bueno	20,00%
2) Bueno	80,00%
3) Regular	0,00%
4) Malo	0,00%



Fuente: elaboración propia

Gráfico 3: Resultado pregunta: personal contratado

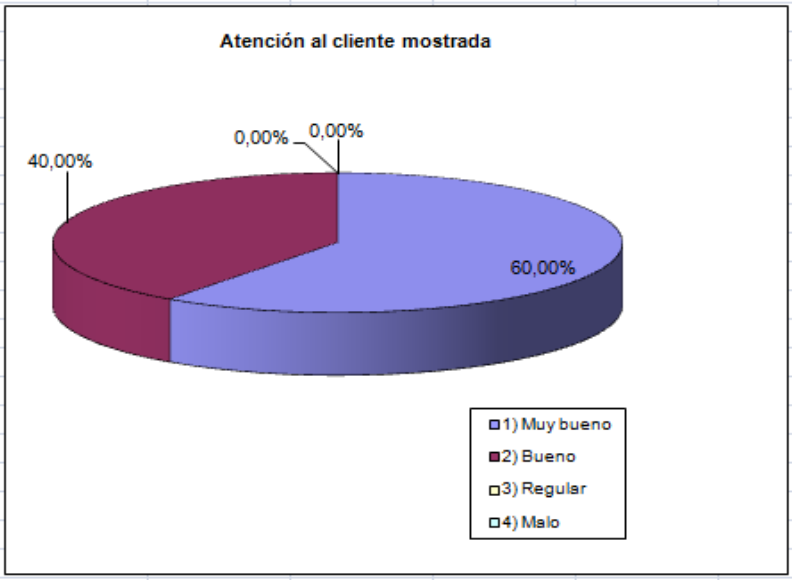
Desempeño del personal durante el servicio contratado	
1) Muy bueno	0,00%
2) Bueno	100,00%
3) Regular	0,00%
4) Malo	0,00%



Fuente: elaboración propia

Gráfico 4: Resultado pregunta: atención al cliente

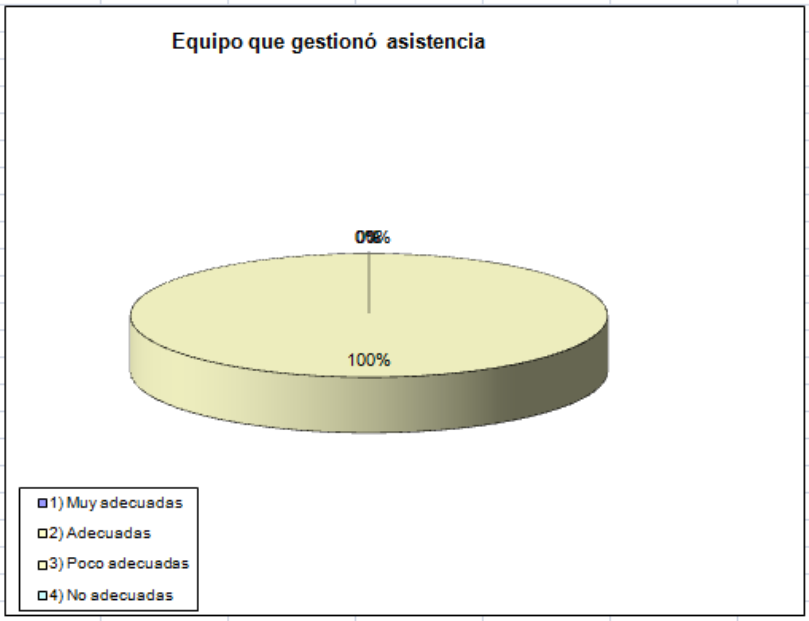
Atención al Cliente mostrada	
1) Muy bueno	60,00%
2) Bueno	40,00%
3) Regular	0,00%
4) Malo	0,00%



Fuente: elaboración propia

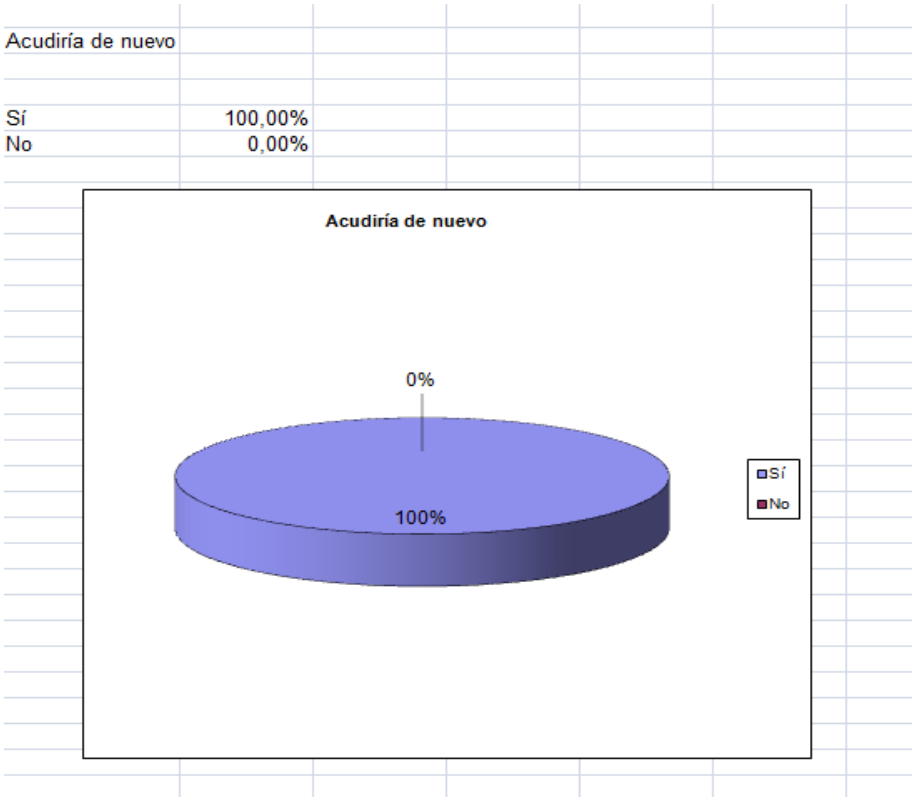
Gráfico 5: Resultado pregunta: Equipo

Equipo que gestionó asistencia	
1) Muy adecuadas	0,00%
2) Adecuadas	100,00%
3) Poco adecuada	0,00%
4) No adecuadas	0,00%



Fuente: elaboración propia

Gráfico 6: Resultado pregunta: asistencia



Fuente: elaboración propia

ANEXO 3: Cuestionarios de valoración de actos

FUNDACIÓN ANSELMO PIÉ SOPENA
TEATRO OLIMPIA

Le agradeceríamos su colaboración para conocer la valoración.

1- ¿Cómo calificaría la comunicación y la información antes del evento?

☐ Excelente

☐ Muy bueno

☐ Bueno

☐ Regular

☐ Malo

2- ¿Cómo calificaría la inauguración?

☐ Excelente

☐ Muy bueno

☐ Bueno

☐ Regular

☐ Malo

4- ¿Cómo describiría el servicio que ha recibido el día del evento?

☐ Excelente

☐ Muy bueno

☐ Bueno

☐ Regular

☐ Malo

5- Por favor, seleccione las áreas que alcanzaron sus expectativas durante el evento:

☐ El número de asistentes

☐ Actuación de Teresa Berganza

☐ La asistencia prestada durante el evento

☐ La calidad

6- ¿Qué fue lo que más y lo que menos le gustó del evento?

7- ¿Recomendaría nuestra empresa?

8- ¿Cómo calificaría el evento en general?

☐ Excelente

☐ Muy bueno

☐ Bueno

☐ Regular

☐ Malo

9- ¿Volvería a participar en un evento de nuestra empresa?

☐ Si

☐ No

☐ No sabe