

TREBALL FINAL DE MÀSTER

**Màster universitari de Comunicació
Corporativa, Protocol i Esdeveniments
Universitat Oberta de Catalunya
(UOC)**

TÍTOL DEL TFM:

**CREACIÓ D'UNA AGÈNCIA DE PRODUCCIÓ I GESTIÓ
D'ESDEVENIMENTS CORPORATIUS SOSTENIBLES**

AUTOR: XAVI ARMENGOU FAGES

TIPOLOGIA DE TFM: MODALITAT C (projecte practico-professionalitzador)

TUTOR ACADÈMIC: VÍCTOR CURTO GORDO

POBLACIÓ I DATA: Barcelona, 21 de gener del 2019

Agraïments

Amb aquestes línies voldria agrair el suport i dedicació del meu director del Treball Final de Màster, que amb els seus comentaris i consells m'ha guiat en l'elaboració d'aquest projecte.

Sumari

Resum	3
Abstract	4
CAPÍTOL I – Introducció	5
1.1. Exposició del tema	5
1.2. Justificació de la proposta	5
1.3. Presentació de l'estructura del treball	6
1.4. Objectius del treball.....	7
CAPÍTOL II – Marc teòric	8
2.1. El concepte de sostenibilitat i la seva rellevància actual	8
2.2. L'organització d'esdeveniments corporatius i els seus objectius	8
2.3. Primers indicis de sostenibilitat en els esdeveniments.....	9
2.4. <i>Lean Startup</i> , una metodologia innovadora per desenvolupar negocis	10
CAPÍTOL III – Investigació i contrastació de l'existència d'un nínxol de mercat	11
3.1. Objectius d'investigació.....	11
3.2. Mètode i tècniques d'investigació aplicades	11
3.3. Resultats de la investigació	13
3.3.1. Què consideren com a esdeveniment sostenible els assistents.....	13
3.3.2. La rellevància de la sostenibilitat d'un esdeveniment pels assistents.....	14
3.3.3. Les empreses que organitzen esdeveniments sostenibles a ulls dels assistents.....	15
3.3.4. Constatació de l'existència de clients potencials i d'un nínxol de mercat.....	15
3.3.5. Les limitacions del factor econòmic.....	16
3.3.5. Reptes detectats	16
3.4. Conclusions transversals de la investigació.....	18
CAPÍTOL IV – Creació d'una agència de producció i gestió d'esdeveniments sostenibles	20
4.1. Business Model Canvas	20
4.2. Primers passos pel naixement de l'agència	22
4.2.1. Posicionament.....	22

4.2.2. Naming	22
4.2.3. Difusió	23
4.2.4. Clients.....	24
4.3. Esquema general per organitzar esdeveniments sostenibles.....	25
4.4. La comunicació de la sostenibilitat d'un esdeveniment	29
CAPÍTOL V - Conclusions	31
Bibliografia	33
Webgrafia	34
Apèndix	35

Resum

Aquest treball planteja una nova modalitat d'agència d'organització d'esdeveniments corporatius sostenibles que operi a Catalunya amb especial focus a Barcelona. Si bé és cert que hi ha algunes agències en el territori espanyol que ja realitzen accions en aquest àmbit, no n'hi ha cap que hagi adoptat la sostenibilitat íntegrament en tots els actes que organitza.

Avui en dia, la societat espanyola està cada vegada més conscienciada amb la importància de la protecció de l'entorn mediambiental. Aquesta és una realitat que reflecteixen nombrosos estudis de mercat, com el baròmetre del Centre d'Investigacions Sociològiques (CIS) de novembre del 2016. En aquest sentit, les empreses han anat adoptant cada vegada més un rol responsable. Algunes només ho han fet dins del marc de la legalitat vigent i en canvi d'altres, han anat més enllà i han adoptat una postura proactiva. D'aquesta manera, la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) ha esdevingut una prioritat per aquestes últimes. Però aquesta realitat no s'ha traslladat a l'àmbit de l'organització d'esdeveniments. D'aquesta situació neix la proposta d'aquest projecte, a partir de la intuïció de l'existència d'un nínxol de mercat que relaciona esdeveniments i sostenibilitat, i que es pretén posar en pràctica en la vida real.

En una primera etapa del treball es realitza un estudi teòric exhaustiu amb l'objectiu d'analitzar tota la literatura existent referent a la sostenibilitat en els esdeveniments. Això permet detectar que la fonamentació teòrica d'aquest àmbit és molt reduïda, encara que aquests elements per separat comptin amb una base teòrica molt extensa.

Per ampliar aquestes informacions teòriques, es porta a terme una investigació empírica que consta d'una enquesta de població i d'una entrevista en profunditat amb la màxima responsable de RSC d'una entitat pionera en aquest àmbit. En el primer cas, es pot constatar la valoració de la sostenibilitat en els esdeveniments corporatius per part dels assistents, així com la imatge de les empreses que realitzen aquestes pràctiques a ulls dels primers. Per una altra banda, l'entrevista permet comptar amb la visió d'una experta en termes de sostenibilitat i contrastar l'existència real d'un nínxol de mercat per una agència d'organització d'esdeveniments sostenibles, així com l'interès d'un possible client real. L'entrevista permet a més evidenciar les limitacions que comporta l'increment de la despesa que suposa que un esdeveniment sigui sostenible. Per últim, la investigació dibuixa els reptes als quals s'enfrontaria una agència especialitzada en l'organització d'esdeveniments sostenibles.

A partir d'aquest punt, es desenvolupa el propòsit central d'aquest treball: la creació d'una agència de producció i gestió d'esdeveniments corporatius sostenibles. Es planteja a partir del Business Model Canvas i els primers passos que s'hauran de seguir. Per una altra banda, es presenta l'esquema en el qual es basaria l'agència per organitzar actes sostenibles, a partir de tots els inputs recollits en la fase d'investigació. Per últim, es tracta una temàtica complexa com és la comunicació d'aquesta sostenibilitat, plantejant un mètode per afrontar-la.

Paraules clau: sostenibilitat; esdeveniments sostenibles; responsabilitat social corporativa; organització d'esdeveniments; agència d'organització d'esdeveniments; comunicació de sostenibilitat; creació d'una agència d'esdeveniments.

Abstract

This project introduces a new type of sustainable corporate event management agency that operates in Catalonia with special focus in Barcelona. While it is true that there are some Spanish agencies that already carry out actions in this field, none of them have integrally adopted sustainability at the events which these organise.

Nowadays, Spanish society is increasingly aware of the importance of protecting the environment. This is a reality reflected by different market surveys, such as the opinion barometer of the Spanish Sociological Research Centre (CIS) of November 2016. In this regard, companies have increasingly taken a responsible role. Some of which have only done so within the framework of current legislation, others have gone further and have taken a proactive stance. In this way, Corporate Social Responsibility (CSR) has become a priority for the latter. However, this reality has not permeated the event management field. This situation has led to the proposal of this project based on the intuition that there is a niche that links sustainability to events, and which is intended to be implemented.

In the first phase of the project, a comprehensive desk-based study is conducted with the aim of analysing all the existing literature regarding sustainability in events. This has brought to light that there is little theoretical foundation on this area, although these subjects have a very broad theoretical basis separately.

An empirical research is carried out to expand the theoretical information from a population survey and an in-depth interview with the main responsible for CSR of a pioneering entity in this area. In the first case, the attendees' assessment of sustainability in corporate events can be seen, as well as what they think about those companies that carry out these practices. On the other hand, the interview provides insight from a sustainability expert and also the ability to substantiate the actual existence of a niche for a sustainable event management agency, as well as the interest in it by a possible potential client. The interview also shows the limitations related to the investment which implies a sustainable event. Finally, the research outlines the challenges that a sustainable corporate event management agency will have to face.

The central purpose of this project is developed from this point: the creation of a sustainable corporate event management agency, based on a Business Model Canvas and the first steps that will be followed to realize the new business. On the other hand, the outline that the agency will follow to organize sustainable events (based on the inputs collected in the research phase) is provided. Finally, a method to deal with the complex issue of the communication of the sustainability is proposed.

Keywords: sustainability; sustainable events; corporate social responsibility; event management; event management agency; sustainability communication; creation of an event agency.

CAPÍTOL I – Introducció

1.1. Exposició del tema

El treball que es presenta a continuació, suposa la cloenda personal del Màster de Comunicació Corporativa, Protocol i Esdeveniments impartit a la Universitat Oberta de Catalunya; a partir d'un projecte practico-professionalitzador amb certs elements propis d'una investigació empírica (aquesta singularitat es troba explicada a l'apartat *Presentació de l'estructura del treball.*) Amb aquest treball, es posen en pràctica els diferents coneixements i competències assolits a partir de les diverses assignatures del màster, en especial, aquelles relacionades amb l'organització d'esdeveniments i la comunicació corporativa. El projecte consisteix en la detecció d'un nínxol de mercat per la creació d'una agència de producció i gestió d'esdeveniments sostenibles i el disseny d'aquesta.

La protecció del medi ambient s'ha configurat socialment com quelcom positiu i desitjable i en els darrers anys, ha passat a formar part de l'ADN d'aquelles empreses que s'han volgut comprometre amb els diferents àmbits vinculats a la Responsabilitat Social Corporativa, en resposta a les demandes dels seus públics. Les diferents accions que pot portar a terme una companyia en aquest sentit, no només són positives per la societat en general i pel medi ambient, sinó que també reforcen la seva imatge de cara als diferents públics a partir d'una estratègia de comunicació del seu compromís amb la sostenibilitat.

Tot i això, la majoria d'empreses segueixen contractant agències d'organització d'esdeveniments amb les quals produeixen actes on la sostenibilitat està absent com a criteri o no és una prioritat, o almenys no ho és en totes les dimensions en les quals ho podria ser. És a partir d'aquesta realitat de la qual neix una de les principals motivacions d'aquest treball; la creença de l'existència d'un nínxol de mercat que consisteix en la ideació d'una agència de producció i gestió d'esdeveniments sostenibles. Per una altra banda, també hi ha una motivació personal vinculada a una sensibilitat pel que fa a la lluita per un món més sostenible.

En definitiva, aquest treball consisteix la contrastació de la viabilitat d'un nou model d'agència d'organització d'esdeveniments sostenibles i en el disseny d'aquesta a partir del *insights* recollits al llarg de l'etapa d'investigació.

1.2. Justificació de la proposta

Seguidament es recullen els diferents motius que fan que aquest treball sigui necessari:

- **La inexistència al territori espanyol d'una agència especialitzada en la producció i gestió d'esdeveniments sostenibles.**

Més enllà de la realització puntual d'esdeveniments amb un enfocament sostenible, a Espanya no existeix una agència d'organització d'esdeveniments sostenibles com a tal, si bé és cert, que

és una temàtica que s'ha començat a promoure en els darrers anys amb iniciatives com la creació d'una certificació de sostenibilitat per la indústria dels esdeveniments.¹

- **La possibilitat d'encarar la pròpia carrera professional a partir d'aquest treball.**

El fet que al final d'aquest treball es proposi l'esquema d'una agència d'organització d'esdeveniments que pot respondre a un nínxol de mercat real, suposa una oportunitat d'anar més enllà a nivell professional a partir d'aquest projecte. És a dir, no es tracta únicament del treball final de màster, sinó els possibles primers passos com a emprenedor dins del sector.

- **La tendència d'una societat que demanda productes i serveis més sostenibles.**

Els productes de quilòmetre zero, el reciclatge, els vehicles elèctrics, etc. Per la nostra societat, la sostenibilitat s'ha convertit en una prioritat en els darrers anys i això s'ha vist reflectit en diferents àmbits. És per tant conseqüent que es vulgui aplicar aquesta tendència al món dels esdeveniments i la comunicació com es pretén amb aquest treball.

1.3. Presentació de l'estructura del treball

El treball s'estructura en cinc capítols que combinen elements d'una investigació empírica amb una aplicació pràctica:

- **Capítol I:** S'exposa la temàtica del treball i els objectius que es pretenen assolir amb aquest, així com el seu abast i l'argumentació dels motius per la seva realització.
- **Capítol II:** Es recull la fonamentació teòrica que sosté aquest treball relacionada amb el paper de la sostenibilitat en l'actualitat, els seus indicis en el món dels esdeveniments i l'organització d'esdeveniments com a tal. També es presenta una metodologia innovadora per desenvolupar un negoci com és *Lean Startup*.
- **Capítol III:** És en aquest capítol en el qual es presenten elements característics d'un projecte de recerca empírica, amb uns objectius, unes tècniques i uns resultats d'investigació que permeten confirmar el nínxol de mercat i l'existència de clients per aquesta, que es pretenen identificar amb aquest treball.
- **Capítol IV:** En aquest capítol es torna a recuperar el caràcter practico-professionalitzador del treball amb el disseny d'una agència de producció i gestió d'esdeveniments sostenibles a partir del Business Model Canvas i els primers passos que seguirà l'agència, i un esquema per organitzar i comunicar sostenibilitat en esdeveniments d'aquesta tipologia.
- **Capítol V:** Es descriuen les conclusions a les quals s'ha arribat en finalitzar el projecte, revisant l'assoliment dels objectius i el desenvolupament del treball en si.

¹ *La primera plataforma para la gestión de la sostenibilidad en eventos.* (2018). *Eventsost.com*. Consulta: novembre 2018, a partir de <http://www.eventsost.com/caracteristicas-eventsost>

1.4. Objectius del treball

Objectiu principal

Crear una agència de producció i gestió d'esdeveniments sostenibles que sigui viable i que respongui a un nínxol de mercat real.

Objectius secundaris

1. Recollir els elements claus de la bibliografia existent relacionada amb la sostenibilitat i els esdeveniments per fonamentar un marc teòric en aquest àmbit.
2. Confirmar l'existència d'un nínxol de mercat i dels seus clients potencials a partir d'una investigació empírica.
3. Descobrir com es comunica la sostenibilitat a partir del cas real d'una empresa pionera en responsabilitat social corporativa.
4. Formular l'esquema d'una agència de producció i gestió d'esdeveniments sostenibles a partir d'un Business Model Canvas que permeti visualitzar la seva possible aplicació real.
5. Establir els primers passos essencials per la creació real d'una agència de producció i gestió d'esdeveniments sostenibles.
6. Definir un esquema general per organitzar esdeveniments sostenibles i per comunicar aquesta sostenibilitat.

CAPÍTOL II – Marc teòric

2.1. El concepte de sostenibilitat i la seva rellevància actual

El desenvolupament sostenible, segons es recull a *El nostre futur en comú*, conegut com l'informe Brundtland de l'ONU², "és el desenvolupament que satisfà les necessitats del present sense comprometre la capacitat de les generacions futures per satisfer les seves pròpies necessitats". La sostenibilitat per tant, està directament vinculada amb el futur, amb impedir que les nostres accions en el present tinguin conseqüències que limitin les nostres possibilitats de futur o com argumenta Novo (2016), "consisteix a situar-se en una altra òptica; contemplar les relacions de la humanitat amb la naturalesa des d'enfocaments diferents".

Al territori espanyol, la preocupació pel medi ambient ha crescut en els darrers anys com a la resta de països desenvolupats. Aquesta realitat es veu reflectida en els resultats del baròmetre del CIS del novembre del 2016³, l'últim baròmetre en el qual es va profunditzar en aquesta temàtica. En aquest es conclou que un 76% dels espanyols mostra un elevat interès pel que fa a temes relacionats amb el medi ambient i l'ecologia. A nivell europeu aquesta tendència és encara més elevada, ja que com recull el baròmetre de la Unió Europea del 2017 centrat en la sostenibilitat⁴, el 94% dels enquestats considera essencial protegir el medi ambient i fins i tot, un 87% declara estar personalment compromès.

2.2. L'organització d'esdeveniments corporatius i els seus objectius

Segons Torrents (2005), un esdeveniment és "el conjunt de manifestacions en viu, organitzades d'acord amb els interessos comercials o corporatius d'una organització o d'una marca, amb la finalitat de traslladar un missatge determinat a un públic concret per provocar una resposta o generar una actitud". És a dir, un esdeveniment es caracteritza per ser un acte en directe, presencial, efímer i organitzat amb la intenció de generar una resposta per part del col·lectiu que el protagonitza. Els esdeveniments per tant, són actes especials que només es produeixen una vegada (Getz, 1991). Per Galmés (2011) un esdeveniment especial "és un esdeveniment fora del quotidià dissenyat per respondre a unes necessitats específiques en un moment concret".

Fuente (2007) apunta que el més important en l'organització d'esdeveniments és tenir una bona idea de l'acte considerant els objectius i la comunicació, programar-lo correctament, donar-li la forma adequada i establir les garanties de protecció integral de les persones i gestionar adequadament els diners. L'autor argumenta que la gestió integral d'un

² *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development | Center for a World in Balance.* (2018). *Web.archive.org*. Consulta: novembre 2018, a partir de <https://web.archive.org/web/20111003074433/http://worldinbalance.net/intagreements/1987-brundtland.php>

³ *Barómetro del CIS* (2018). *Cis.es*. Consulta: novembre 2018, a partir de http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3140_3159/3159/Es3159mar.pdf

⁴ *Special Eurobarometer 468: Attitudes of European citizens towards the environment - ecodp.common.ckan.site_title.* (2018). *Data.europa.eu*. Consulta: novembre 2018, a partir de https://data.europa.eu/euodp/data/dataset/S2156_88_1_468_ENG

esdeveniment comporta ocupar-se d'altres factors addicionals de l'organització, com la producció, la creativitat o l'equilibri pressupostari.

Dels principals objectius que persegueixen els esdeveniments Torrents (2016) en destaca quatre. Segons l'expert, amb els esdeveniments es pretén (1) alterar la motivació dels assistents de forma controlada perquè tendeixi a actuar d'una forma prèviament definida, (2) explotar el sentiment de pertinença a un col·lectiu, (3) generar un aprenentatge o (4) transmetre una informació de forma memorable o notòria.

2.3. Primers indicis de sostenibilitat en els esdeveniments

Tots els esdeveniments generen impactes mediambientals en les poblacions que els acullen. Cuenca (2016) afirma que el costat obscur dels esdeveniments és que “segons el volum de l'actuació i les persones assistents, les construccions efímeres i les noves estructures definitives poden perjudicar el medi ambient i incrementar la contaminació, els sorolls i la destrucció del patrimoni, etc.” i afegeix que “són variables que estan presents en la balança de presa de decisions de l'organització”.

Segons la *Guia d'esdeveniments Sostenibles* (2012) que presenta el Programa de les Nacions Unides per al Medi Ambient (UNEP), per poder categoritzar un esdeveniment com a sostenible, aquest ha de complir els següents requisits: (1) un entorn accessible i inclusiu per a tots, (2) una atmosfera segura, (3) impactes negatius mínims sobre el medi ambient, (4) fomentar una vida saludable (5) promoure recursos responsables (6) deixar un llegat positiu (7) proporcionar una excel·lent experiència al client (8) fomentar un comportament més sostenible. Segons es recull en aquesta publicació, un esdeveniment sostenible suposa un balanç entre les responsabilitats ambientals, socials i econòmiques.

Per una altra banda, al *Manual d'Esdeveniments Sostenibles* (2014) publicat per la Fundació Oxígeno, es ressalten els elements d'un esdeveniment en els quals es pot incidir per organitzar un esdeveniment sostenible. Entre aquests es fa referència a: (1) reduir, reutilitzar i reciclar els residus, (2) disminució del consum d'energia i aigua, (3) afavorir la mobilitat sostenible, (4) evitar la contaminació atmosfèrica, (5) evitar la contaminació acústica i lumínica, (6) distribuir aliments sans i responsables amb el medi ambient i la salut (productes locals, de temporada, ecològics i de comerç just), (7) protegir l'hàbitat d'animals i plantes, (8) sensibilitzar a les persones assistents pel que fa al respecte a l'entorn, (9) comunicar a la societat en general el valor i repercussió d'un esdeveniment sostenible.

Entre les tendències en el sector dels esdeveniments, Cuenca (2016) destaca la sostenibilitat aplicada i argumenta que actualment “es dissenyen accions amb un fort component de sostenibilitat i respecte per al medi ambient (moda green) i cada vegada són més freqüents les activitats amb un component social i solidari”. Per una altra banda, Estanyol (2016) ressalta la tendència de la utilització de menjar orgànic i sostenible i aliments de proximitat i sense additius en els esdeveniments.

2.4. Lean Startup, una metodologia innovadora per desenvolupar negocis

Ries (2008) estableix que el mètode Lean Startup (terme encunyat per ell mateix al seu llibre *El Mètode Lean Startup*), “és un conjunt de pràctiques pensades per ajudar als emprenedors a incrementar les probabilitats de crear productes i negocis amb èxit”. L'autor afegeix a més que la idea és aconseguir-ho “amb la mínima inversió possible”, reduint per tant els riscos en un projecte d'emprenedoria. Aquest estableix que l'objectiu principal d'aquest mètode és descobrir què volen els clients a partir de la contrastació i l'experimentació continuada, per invertir únicament en negocis i productes que s'ajustin a les veritables necessitats dels clients, tot trobant el seu segment dins del mercat.

Ries explica que amb aquest mètode pretén trencar amb la complexitat dels plans de negoci tradicionals basats en moltes assumpcions, a partir d'una contrastació i ajustos constants basats en el cercle de feedback “Crear-Mesurar-Aprendre” que conforma el nucli del Lean Startup. L'autor detalla que es tracta de (1) crear un producte mínim viable que es pugui posar a prova al mercat amb una mínima inversió, (2) mesurar els resultats i verificar si el producte s'ajusta a les necessitats dels clients, (3) aprendre de tota la informació recopilada i del mateix producte que s'ha creat, per decidir si se segueix endavant amb la idea o si es modifica (o com Ries apunta, “si es pivota”).

En referència al primer punt que planteja Ries, el producte mínim viable, Osterwalder i Pigneur (2010) van presentar un model molt més pràctic; el Business Model Canvas (BMC) que segons afirmen els seus autors, “permet fer-se una idea general d'un negoci i també de la seva viabilitat”. Es tracta d'un esquema que permet observar de manera molt visual els diferents elements que componen un negoci i fer una anàlisi àgil i completa d'aquest, trencant com fa Ries en la seva primera aproximació amb la idea de realitzar plans d'operacions i financers amb profunditat i enrevessats, com s'ha fet tradicionalment en l'àmbit empresarial. Els autors afirmen que tenint clars els nous blocs que formen el BMC, podrem analitzar fàcilment si un negoci és viable i de quins elements es compon, tot identificant aquells que no encaixen correctament, si és el cas. Els blocs que es recullen al seu manual són: (1) Segments de Clients, (2) Proposta de Valor, (3) Canals, (4) Relació amb el Client, (5) Fonts d'Ingressos, (6) Recursos Clau, (7) Activitats Clau, (8) Estructura de Despeses i (9) Socis Clau.

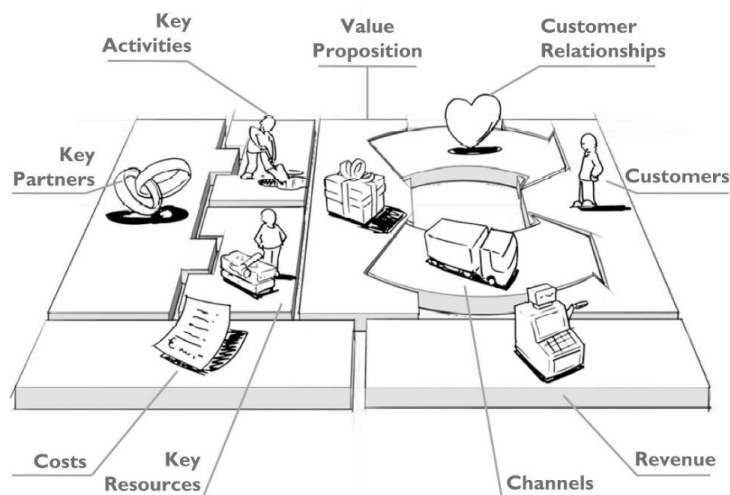


Figura 2.1. Representació gràfica del Business Model Canvas. **Font:** Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010).

CAPÍTOL III – Investigació i contrastació de l'existència d'un nínxol de mercat

3.1. Objectius d'investigació

Objectiu principal: **Determinar l'existència d'un nínxol de mercat en l'àmbit de l'organització d'esdeveniments corporatius vinculat a la sostenibilitat.**

Objectius específics:

1. Conèixer si apostar per la sostenibilitat, en concret en els esdeveniments corporatius, és rendible per una empresa.
2. Descobrir com comunica la sostenibilitat una empresa de referència en Responsabilitat Social Corporativa.
3. Determinar en quin grau és rellevant que un esdeveniment corporatiu sigui sostenible pels seus assistents.
4. Descobrir quins elements de sostenibilitat d'un esdeveniment corporatiu són rellevants pels seus assistents.
5. Detectar si el fet de prioritzar la sostenibilitat en els esdeveniments que organitza una empresa pot millorar la imatge d'aquesta.
6. Comprovar l'interès d'una empresa real per una hipotètica agència de producció i gestió d'esdeveniments sostenibles.

3.2. Mètodes i tècniques d'investigació aplicades

Tenint en compte que aquest projecte es basa en la hipòtesi de l'existència d'un nínxol de mercat dins d'un àmbit d'estudi tan poc desenvolupat com és la sostenibilitat en els esdeveniments, és imprescindible realitzar una investigació per compensar aquelles mancances de les fonamentacions teòriques existents. És a dir, si bé existeix una intuïció de la viabilitat d'una agència de producció i gestió d'esdeveniments sostenibles, és necessari contrastar aquesta idea amb la realitat, per poder comprovar fins a quin punt aquesta oportunitat és real i amb quins matisos.

Per portar a terme una investigació podem utilitzar mètodes i tècniques quantitatives o qualitatives. En aquest cas s'ha optat per realitzar una investigació combinant ambdós mètodes per així obtenir una visió més completa de la realitat, traient profit dels avantatges de cadascun.

Les tècniques d'investigació que s'han portat a terme amb aquest projecte són les següents:

A. Enquesta de població

Tipologia: **Quantitativa**

Objectius específics: **3, 4 i 5**

És una de les eines més utilitzades en l'àmbit de la investigació i permet obtenir dades quantificables sobre un tema de manera ràpida i eficaç. Per poder extreure unes conclusions ben fonamentades i extrapolables, s'ha distribuït l'enquesta al màxim nombre de persones possible. Finalment han participat en aquesta un total de **214 persones**. Si el temps i els mitjans no haguessin estat limitats com ha estat el cas, s'hauria intentat comptar amb una mostra encara més gran, però es considera que el nombre de participants és suficient per poder extreure les idees generals que requereix aquest projecte. Les preguntes de l'enquesta es troben als annexos, juntament amb una representació gràfica dels resultats de les respostes.

L'enquesta ha estat resposta per persones de les quatre franges d'edat establertes, permetent extreure unes conclusions generalitzades. Tenint en compte que el projecte engloba tota mena d'esdeveniments corporatius, és rellevant que aquesta reflecteixi la diversitat dels seu públics. Reconèixer però que sí que hi ha una certa descompensació pel que fa al grup de "Més de 60 anys" (14%). Tot i això, la participació s'ha considerat suficientment proporcional. A més, tenint en compte que s'està comprovant l'existència d'un nínxol de mercat per un possible projecte de futur, és més que coherent que la franja amb més participants sigui la més jove, "Entre 18 i 30 anys" (34%).

Per una altra banda, destacar que pràcticament tots els enquestats (96%) han afirmat haver assistit en alguna ocasió a un esdeveniment corporatiu, i la majoria d'aquests ho ha fet per última vegada en els darrers cinc anys (80%). Per tant, les seves opinions suposaran una radiografia bastant actualitzada del sector a ulls dels assistents. Pel que fa a la tipologia d'esdeveniments, els enquestats han assistit a tota mena d'actes, però d'entre aquests destaquen principalment: Fira o saló professional (86%), Conferències (70%), Jornada de portes obertes (66%) i Congrés (61%). Aquesta extensa varietat ens permet extrapolar les conclusions de l'estudi als diferents tipus d'esdeveniments.

B. Entrevista en profunditat

Tipologia: **Qualitativa**

Objectius específics: **1, 2 i 6**

Aquesta tècnica suposa una major dedicació de temps i una menor possibilitat de realitzar extrapolacions que l'enquesta, però la seva flexibilitat permet abordar un tema amb més profunditat, matisos i obtenint molts més detalls. En concret s'ha realitzat l'entrevista a **Beatriz Herrera de Miguel, Directora de Sostenibilitat i Fundació de Mahou-San Miguel**. S'ha realitzat aquesta tria pel fet de ser la màxima representant de la Responsabilitat Social Corporativa d'una empresa espanyola pionera en l'àmbit de la sostenibilitat com és **Mahou-San Miguel**. Les preguntes de l'entrevista estan recopilades als annexos, juntament amb la transcripció de les respostes. Afegir per últim que l'entrevista s'ha realitzat mitjançant una trucada telefònica.

3.3. Resultats de la investigació

Seguidament s'exposen els resultats de la investigació portada a terme dins del marc d'aquest projecte.

3.3.1. Què consideren com a esdeveniment sostenible els assistents

Fora de context i sense propostes que puguin influir en la seva opinió, entre els assistents dels esdeveniments corporatius es repeteixen principalment les següents idees pel que fa a les característiques que hauria de complir un esdeveniment per poder ser considerat sostenible: "respectuós amb el medi ambient", "reciclatge", "reduir residus", "estalvi energètic", "material reutilitzable", "productes km 0" i "no utilitzar plàstics".

Per una altra banda, partint de la proposta d'ítems de sostenibilitat d'un esdeveniment plantejats al *Manual d'Esdeveniments Sostenibles* de la *Fundació Oxígeno* (2014), els assistents manifesten que quan una empresa organitza un acte, hauria d'incidir en els següents aspectes:

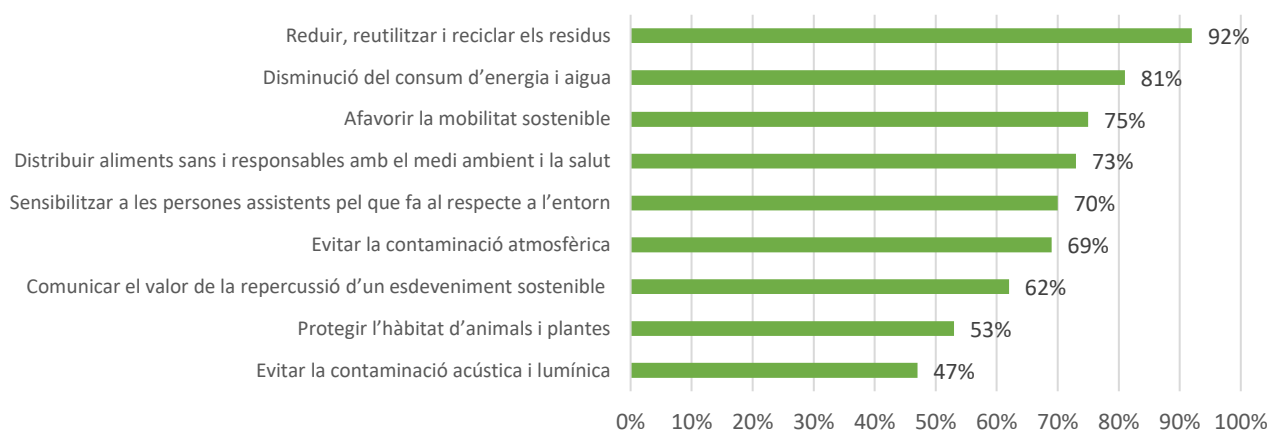


Figura 3.1. Elements de sostenibilitat en els quals hauria d'incidir una empresa quan organitza un esdeveniment corporatiu.

Font: Elaboració pròpia.

Com es pot veure en el gràfic, cadascun dels elements de sostenibilitat ha estat considerat rellevant per com a mínim la meitat dels enquestats (47%). Entre aquests, destaquen principalment: "Reduir, reutilitzar i reciclar residus" (92%), "Disminució del consum d'energia i aigua" (81%), "Afavorir la mobilitat sostenible" (75%) i "Distribuir aliments sans i responsables amb el medi ambient i la salut" (73%).

Si comparem l'opinió dels enquestats en els dos plantejaments, es fa evident que coincideix en molts aspectes (sobretot pel que fa als ítems destacats) i que aquests tenen idees preestablertes del que consideren que és un esdeveniment sostenible bastant encertades, si prenem com a referència el manual en qüestió. També és important destacar que més enllà del reciclatge i l'estalvi energètic, en un primer moment la majoria dels assistents no té present altres elements que juguen un paper fonamental en la sostenibilitat d'un esdeveniment; però quan se'ls hi plantegen, també els consideren rellevants.

3.3.2. La rellevància de la sostenibilitat d'un esdeveniment pels assistents

En una escala de l'1 al 5, només un de cada tres enquestats (31%) ha afirmat que considera rellevant (4 - 5) que un esdeveniment corporatiu sigui sostenible per decidir si assisteix al mateix quan pot triar no fer-ho. Aquesta xifra és encara més baixa quan se'ls pregunta directament i específicament si en alguna ocasió han tingut en compte la sostenibilitat d'un acte per decidir si assistien al mateix, ja que només ha afirmat haver-ho fet un de cada deu (9%), mentre que la majoria (91%) ha reconegut no haver-ho tingut mai en compte.

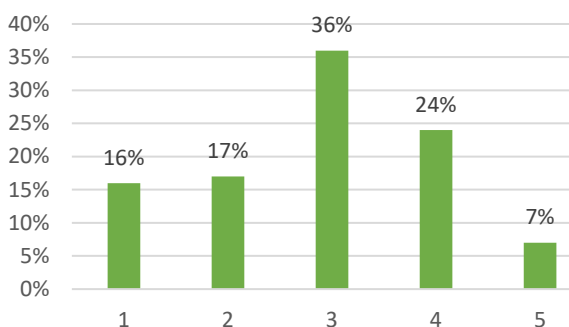


Figura 3.2. Rellevància sostenibilitat per assistir a un acte.
Font: Elaboració pròpia.

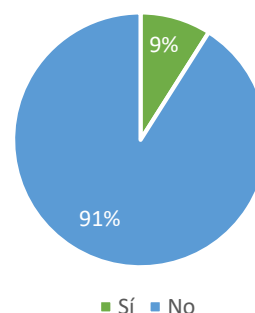


Figura 3.3. Assistència a un acte en funció sostenibilitat.
Font: Elaboració pròpia.

Però en canvi, en una escala de l'1 al 5, la majoria dels enquestats (84%) creu que la sostenibilitat hauria de tenir importància (4 - 5) a l'hora d'organitzar un esdeveniment corporatiu. És a dir, si bé ara per ara, la sostenibilitat no és un motiu pel qual els assistents es plantegin assistir o no a un acte, aquests consideren que és un element que s'hauria de tenir en compte per part de qui l'organitza. En aquest sentit, és destacable que un 20% dels enquestats consideri que la sostenibilitat no s'hagi tingut en compte en cap dels esdeveniments corporatius als quals ha assistit i sobretot, que dos de cada tres (67%) considerin que s'ha tingut en compte en pocs. Aquest fet no és estrany, ja que com s'ha argumentat prèviament, la sostenibilitat encara no és una prioritat a Espanya a l'hora d'organitzar molts esdeveniments corporatius.

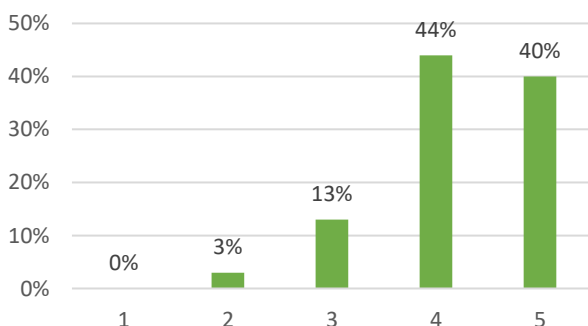


Figura 3.4. Importància sostenibilitat en esdeveniments.
Font: Elaboració pròpia.

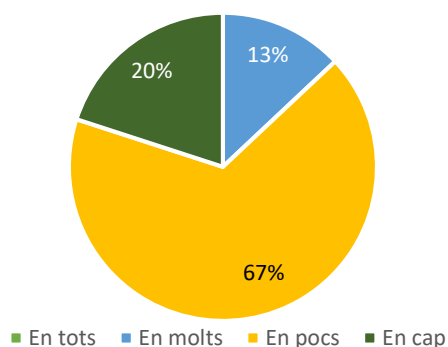


Figura 3.5. Sostenibilitat en els esdeveniments.
Font: Elaboració pròpia.

3.3.3. Les empreses que organitzen esdeveniments sostenibles a ulls dels assistents

La majoria dels enquestats (90%) afirma que si coneguessin que una empresa prioritza la sostenibilitat quan organitza esdeveniments, la seva imatge d'aquesta milloraria molt (54%) o bastant (36%). Per una altra banda, pràcticament tots els enquestats (99%) consideren que si una empresa s'autodefineix com a sostenible, aquesta hauria d'organitzar esdeveniments sostenibles. Per tant, un esdeveniment sostenible és rendible per una empresa com a mínim a nivell d'imatge i encara més si aquesta inclou en els seus valors corporatius la sostenibilitat, ja que en aquest cas suposaria inclús una "obligació" al parer dels assistents.

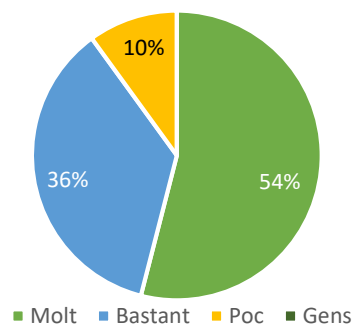


Figura 3.6. Millora imatge empresa actes sostenibles
Font: Elaboració pròpia.

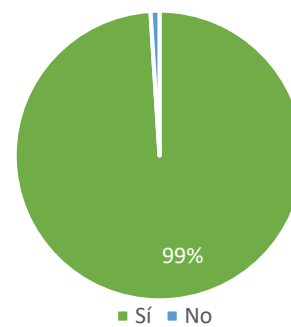


Figura 3.7. Empresa sostenible, actes sostenibles.
Font: Elaboració pròpia.

3.3.4. Constatació de l'existència de clients potencials i d'un nínxol de mercat

Tal com reflecteixen els resultats de l'enquesta realitzada en el marc d'aquest projecte, l'entrevistada afirma que la societat està cada vegada més conscienciada pel que fa a la sostenibilitat i afegeix que així ho reflecteixen els estudis de mercat de la seva companyia. Segons diu, "les noves generacions donen per suposat moltes coses a l'hora de comprar i consumir un producte i crec que és quelcom que va en augment". En aquest sentit afegeix que per exemple, "la gent no vol gots de plàstic quan va a un esdeveniment" (en referència a la conscienciació de l'ús d'altres materials). Per tant, el consumidor final, és a dir **l'assistent d'un esdeveniment, valora les accions que es porten a terme a nivell de sostenibilitat i fins i tot les exigeix**, i això és quelcom que va a més i que les companyies que organitzen esdeveniments corporatius comencen a tenir present.

Per una altra banda, quan se li pregunta a la màxima responsable de sostenibilitat de Mahou-San Miguel si la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) ha influït en els esdeveniments que organitza la seva empresa, més enllà de formar part d'una cultura transversal de la mateixa com argumenta; aquesta afirma que sí i que precisament aquest any la companyia està portant a terme **una investigació en el marc de l'organització d'esdeveniments sostenibles**. Explica que l'empresa està auditant diferents esdeveniments per mitjà de qüestionaris i que està realitzant reunions amb múltiples agències d'organització d'esdeveniments per conèixer i analitzar quines són les etapes d'un esdeveniment i per detectar en quins elements poden incidir a nivell econòmic, social i ambiental. L'entrevistada per tant, evidencia **l'interès per la**

millora en termes de sostenibilitat en l'organització d'esdeveniments i la manca de desenvolupament d'aquest àmbit. Segons afirma, **“s'ha d'apostar pels esdeveniments sostenibles”**.

En definitiva, no només **confirma l'existència de clients potencials com la mateix Mahou-San Miguel que estarien interessats a treballar amb una agència d'esdeveniments que aposti per la sostenibilitat**, sinó que també **constata l'existència un nínxol de mercat**, ja que fins i tot una empresa tan pionera en RSC com la seva està portant a terme en l'actualitat diferents estudis dins d'aquest àmbit perquè ara per ara, no s'han realitzat grans avenços. Això al mateix temps demostra que la intuïció que va conduir a la proposta d'aquest projecte era encertada però com es veurà en els següents apartats, amb certs matisos i interrogants.

3.3.5. Les limitacions del factor econòmic

En diverses ocasions de l'entrevista, Herrera argumenta que **“una empresa, per poder ser sostenible a nivell social i mediambiental, primer ho ha de ser econòmicament”**. En aquest sentit, recalca que això depèn de diferents qüestions com per exemple el moment en el qual es troba una companyia o si es tracta d'una gran empresa o bé d'una PIME. Partint d'aquesta puntualització, per una banda assenyala que no totes les empreses poden disposar d'una àrea o d'un responsable de RSC. Segons afirma, **“la sostenibilitat sempre és més cara” i hi ha algunes empreses que no s'ho poden permetre**.

Per una altra banda, i en l'àmbit de l'organització d'esdeveniments, si bé manifesta que tant la seva companyia com altres **empreses estarien disposades a assumir l'increment de la despesa que suposaria un esdeveniment sostenible**; també matisa que dependria de l'esdeveniment i si aquest té un impacte més gran o menor. A més, tot i que hi ha empreses com Mahou-San Miguel que actualment ja estan disposades a assumir certs sobre costos derivats de diferents elements que permeten que un acte sigui més sostenible; Herrera afegeix que **en algunes ocasions aquest sobre cost és tan gran, que és econòmicament inviable per l'empresa**. Per tant, es tracta de **trobar un balanç entre aquest sobre cost i la sostenibilitat** perquè sigui raonable i assumible per una empresa, ja que com apunta, **“el factor econòmic és condicionador”**.

Per últim, afegir que l'entrevistada explica que cada departament de la seva companyia compta amb un pressupost destinat específicament a la sostenibilitat. Aquest fet suposa que, probablement, les empreses més pioneres en aquest àmbit comptin amb **una partida pressupostària específica destinada a fomentar la sostenibilitat en els seus esdeveniments**.

3.3.6. Reptes detectats

Més enllà de les limitacions que suposa “el cost de la sostenibilitat”, a partir l'entrevista realitzada s'han detectat diferents reptes als quals s'afrontaria l'agència d'esdeveniments sostenibles que es pretén proposar amb aquest projecte:

1. **Hi ha agències d'organització d'esdeveniments que ja estan tenint en compte el factor sostenibilitat**. Herrera a més opina que, així com les principals companyies han anat

adoptant la sostenibilitat en la seva filosofia en els darrers anys, les agències d'esdeveniments ho aniran fent en un futur. Per tant, una agència d'organització d'esdeveniment especialitzada en sostenibilitat és un encert, però és imprescindible que aquesta s'avanci a la transformació de les agències ja existents i que es converteixi en un referent. A més, com apunta l'entrevistada, aquesta no pot deixar de banda altres aspectes clau com la creativitat per diferenciar-se de la competència, més enllà de prioritzar la sostenibilitat que com assenyalava, efectivament "és un plus" i més si s'aplica de forma integral en totes les etapes de l'organització d'un esdeveniment, ja que ara per ara només es té en compte en alguns aspectes.

2. **La gestió d'un esdeveniment d'aquestes característiques genera problemes específics i no és una tasca fàcil que aquest sigui 100% sostenible.** L'entrevistada reconeix que la logística d'un esdeveniment ja acostuma a ser complicada però que encara ho és més quan entra en joc la sostenibilitat. Per exemple, només el fet de prioritzar que es pugui arribar a l'acte en transport públic ja suposa una logística complexa. Per una altra banda, argumenta que hi ha diferents factors que impossibiliten que un esdeveniment sigui 100% sostenible com per exemple que s'organitzi d'un dia per l'altre, que no es puguin aconseguir certs materials reciclables perquè són difícils de trobar o tenen un preu desorbitat o directament perquè hi ha elements que ja vénen determinats per l'espai en el qual s'organitza l'acte. Tot i això, opina que hi ha uns "bàsics" que sempre es poden tenir en compte com abandonar l'ús del plàstic i utilitzar materials reciclables o simplement que les persones que treballin en un esdeveniment estiguin contractades, formades i pagades correctament. Per tant, l'agència especialitzada en esdeveniments sostenibles ha de comptar amb una guia que reculli les etapes per produir un esdeveniment tenint en compte tots els factors en els quals pot intervenir a nivell de sostenibilitat per integrar-los directament quan organitzi qualsevol acte i és imprescindible que detecti i prioritzi aquells espais que apostin per la sostenibilitat.
3. **La comunicació de la sostenibilitat segueix sent un repte.** La màxima responsable de RSC de Mahou-San Miguel admet que la comunicació de la sostenibilitat és quelcom complex, segons diu, "la comunicació de la sostenibilitat és encara un repte que cap companyia ha aconseguit fer bé encara". També afirma que si bé els consumidors exigeixen sostenibilitat, quan una empresa els comunica les accions que realitza en aquest àmbit, aquesta acaba rebent crítiques i se l'acusa fins i tot de *greenwashing*⁵. Per aquest motiu, considera que hi ha ocasions en les quals és recomanable no comunicar segons quines accions. En aquest sentit, l'entrevistada opina que és millor que els consumidors formin part de l'estratègia fent-los partícips més enllà de transmetre'ls missatges.

⁵ *Rentat d'imatge verd*. (2018). *Ca.wikipedia.org*. Consulta: desembre 2018, a partir de https://ca.wikipedia.org/wiki/Rentat_d%27imatge_verd

3.4. Conclusions transversals de la investigació

Més enllà dels reptes detectats a partir de la investigació i plantejats en l'anterior apartat, a continuació es recullen els punts de coincidència i divergència de l'enquesta i l'entrevista en profunditat, incloent-hi unes reflexions sinèrgiques a partir dels resultats obtinguts amb la investigació.

- Els resultats de l'enquesta reflecteixen una clara conscienciació per part dels assistents pel que fa a la sostenibilitat en els esdeveniments corporatius i l'entrevistada corrobora aquesta realitat apuntant que els estudis de mercat de la seva empresa constaten el mateix. És a dir, és un àmbit rellevant pels assistents i algunes empreses ja ho tenen present. En aquest sentit es podria afirmar que existeix una consciència i coneixement global per part dels diferents actors pel que fa a alguns dels elements en els quals es pot incidir per incrementar la sostenibilitat d'un esdeveniment corporatiu. Per aquest motiu, l'agència que es pretén crear amb aquest projecte haurà de posar especial èmfasi en aquests factors.
- L'entrevistada considera que l'assistent d'un esdeveniment valora les accions que es porten a terme a nivell de sostenibilitat en l'organització d'aquest i que fins i tot les exigeix, quelcom que també assenyalen els resultats de les enquestes. Com s'ha puntualitzat prèviament, la majoria dels enquestats considera que una empresa que s'autodefineix com a sostenible, hauria d'organitzar esdeveniments sostenibles; el que vindria a respondre aquesta exigència que apunta Herrera. Per tant, no només es tracta d'una millora d'imatge sinó també d'una demanda i això jugarà en favor de l'agència d'organització d'esdeveniments corporatius sostenibles i li permetrà comptar amb arguments sòlids per seduir als seus clients potencials.
- Els assistents valoren que s'integri la sostenibilitat en els esdeveniments, però consideren que és un factor que no es té mai o gairebé mai en compte en la seva organització. Per una altra banda, l'entrevistada afirma que s'ha d'apostar pels esdeveniments sostenibles i constata l'existència d'un nínxol de mercat. Aquesta també apunta que no totes les empreses s'ho poden permetre i que actualment la sostenibilitat només es té en compte en alguns aspectes d'un acte. Això podria explicar el perquè la majoria dels assistents considerin que en cap o en pocs esdeveniments es tingui en compte la sostenibilitat. És a dir, des de les dues perspectives es detecta una manca de desenvolupament d'aquest àmbit que converteix l'organització integral d'esdeveniments corporatius sostenibles en una oportunitat real.
- Un element a partir del qual sorgeix la principal divergència entre els resultats de l'enquesta i l'entrevista és la comunicació de la sostenibilitat. En aquest àmbit, l'entrevistada expressa la preocupació de les empreses pel que fa a les crítiques i acusacions de *greenwashing*. Aquesta preocupació contrasta amb l'opinió dels enquestats ja que, com s'ha exposat prèviament, la gran majoria d'aquests afirma que si coneguessin

que una empresa prioritza la sostenibilitat quan organitza esdeveniments, la seva imatge d'aquesta milloraria molt o bastant. En definitiva, l'agència ha de trobar la manera de comunicar la sostenibilitat d'un esdeveniment que exigeixen els assistents, sense que s'interpreti com una rentada de cara de l'empresa que hi ha darrere d'aquest. En aquest punt és necessari fer autocrítica ja que hauria estat pertinent incloure preguntes a l'enquesta en referència a empreses que no integrin la sostenibilitat en el seu dia a dia però que organitzin esdeveniments en els quals aquest factor sigui una prioritat i que ho comuniquin. És a dir, no focalitzar únicament en les organitzacions que ja són pioneres en aquest àmbit permeten obtenir una visió global més completa.

- Destacar la reflexió que fa l'entrevistada pel que fa al factor econòmic, el principal element condicionant a l'hora d'organitzar esdeveniments corporatius sostenibles. En aquest sentit cal tornar a fer autocrítica ja que hauria estat interessant incloure a l'enquesta preguntes que fessin referència a aquest àmbit del tipus "Quines raons creus que poden portar a una empresa a no prioritzar la sostenibilitat en els esdeveniments que organitza?", "Creus que totes les empreses es poden permetre organitzar actes sostenibles?", etc.

CAPÍTOL IV – Creació d’una agència producció i gestió d’esdeveniments sostenibles

4.1. Business Model Canvas

Partint dels resultats obtinguts amb la investigació, a continuació es plantegen els nou blocs que componen la idea de negoci de l’agència de producció i gestió d’esdeveniments sostenibles, seguint l’esquema del Business Model Canvas que plantegen Osterwalder i Pigneur (2010):

- 1. Segments de Clients:** En aquest espai hem de concretar amb precisió qui són els nostres clients. En aquest cas estaríem parlant de totes aquelles “empreses que vulguin organitzar esdeveniments, integrin ja o no aquestes la sostenibilitat en la seva filosofia”. La idea seria seduir als representants d’aquestes organitzacions, especialment en el cas de les segones, a partir dels avantatges que comporta organitzar un acte sostenible. Afegir que a més d’aquests clients, qui ens contracta, comptem també amb els clients finals, que serien els assistents dels mateixos esdeveniments corporatius.
- 2. Proposta de Valor:** Es tracta d’explicar com solucionem de forma específica els problemes dels clients i com satisfem les seves necessitats. Partint d’aquesta premissa, el que necessiten els nostres clients és organitzar esdeveniments i el que nosaltres els oferim és un “servei complet de disseny, planificació estratègica, logística i gestió pressupostària per crear esdeveniments únics i sostenibles”. Per tant, l’element diferenciador de la nostra agència recau en la integració transversal de la sostenibilitat en tots els actes que organitzem i això comporta uns avantatges que ens posicionen com una alternativa interessant pels nostres clients potencials. En aquest punt és recomanable tenir en compte també competidors propers o referències que ja s’estiguin portant a terme i que s’apropin a la nostra idea. En aquest sentit, és destacable el cas del Mobile World Congress (MWC)⁶ com a referent d’esdeveniment sostenible.
- 3. Canals:** Les propostes de valor arriben als clients per mitjà de canals de comunicació, distribució i venda. Per tant, consisteix a especificar com es comunica la proposta de valor i com s’entrega. En el primer cas, tractant-se d’una agència on la sostenibilitat és una prioritat, s’han descartat tots aquells canals que vagin en contra d’aquest principi i s’ha optat per alternatives més *ecofriendly* com els fulletons digitals, les xarxes socials, la pàgina web i un blog propi. Per una altra banda s’ha considerat interessant realitzar demostracions a partir d’esdeveniments sense ànim de lucre, reforçant al mateix temps aquesta nova filosofia per organitzar esdeveniments. Pel que fa a l’entrega, no té sentit realitzar cap puntualització, ja que en aquest cas seria l’espai en el qual es realitza cada esdeveniment i ja es té en compte en el bloc de socis clau.
- 4. Relació amb Client:** Quina relació volem tenir amb el client? Doncs tenint en compte que tot allò que ideem per l’esdeveniment ha d’estar validat pel client i que com més

⁶ *Environmental Programme - MWC Barcelona 2019*. (2018). *MWC Barcelona 2019*. Consulta: desembre 2018, a partir de <https://www.mwcbarcelona.com/about/about-the-gsma/environmental-programme/>

informació obtenim d'aquest, millor és el resultat; aquesta se centraria en l'assistència personal i la creació conjunta. Per una altra banda, és imprescindible que es produeixi un feedback bidireccional i una avaluació continuada i final per poder detectar aquells aspectes millorables i els que han funcionat correctament.

5. **Fons d'ingressos:** Els ingressos venen generats únicament pel pagament dels clients a partir de la contractació dels nostres serveis.
6. **Recursos clau:** Són els actius necessaris principals per assegurar que el nostre model de negoci funcioni. Tenint en compte que es tracta de la fase inicial del negoci, únicament comptem amb el factor imprescindible, l'humà, "equip conscienciat i especialitzat en esdeveniments sostenibles". És essencial que tothom que formi part de l'agència porti la sostenibilitat al seu ADN i que evidentment tingui coneixements del sector.
7. **Activitats clau:** Són les accions més rellevants que s'han de portar a terme per crear, comunicar i entregar la proposta de valor, i per tant, per generar ingressos. En aquest cas aquestes activitats serien: dissenyar, planificar, gestionar, avaluar i el contacte amb client.
8. **Socis clau:** En un negoci hi ha activitats que s'externalitzen o recursos que s'adquireixen fora d'aquest. En el cas de les agències d'esdeveniments és quelcom molt habitual i principalment aquest paper el desenvolupen els proveïdors. Per ser més específics, serien els proveïdors sostenibles d'espais, càterring, mobiliari, materials, animacions i espectacles, hostesses i gestió de residus. És a dir, en aquest cas, els proveïdors juguen un paper encara més fonamental, ja que la proposta de valor únicament es pot fer realitat si aquests compleixen les exigències de sostenibilitat de l'agència.
9. **Estructura de despeses:** S'han d'especificar les despeses que suposa crear i executar el model de negoci en qüestió. En aquest cas són el salari de l'equip, els pagaments als proveïdors, la publicitat i màrqueting de la mateixa agència, l'immobilitzat (ordinadors, tauletes tàctils, mòbils, etc.) i els impostos.



Figura 4.1. Business Model Canvas de l'agència de gestió i comunicació d'esdeveniments sostenibles.

Font: Elaboració pròpia. Plantilla: Osterwalder i Pigneur (2010).

4.2. Primers passos pel naixement de l'agència

Més enllà del Business Model Canvas plantejat en l'anterior apartat per poder tenir una idea general del funcionament de l'agència en qüestió, seguidament es presenten de manera més detallada els primers passos per la creació efectiva d'aquesta.

4.2.1. Posicionament

Un dels primers elements que hem de determinar és quin posicionament volem que els clients assignin a la nostra agència en relació a la competència. És a dir, quins avantatges competitius volem desenvolupar, quins són els elements en els quals es fonamenta la diferenciació. En aquest sentit, l'element clau i diferenciador consistirà en la prioritització de la integració de la sostenibilitat en totes les fases de la producció i organització d'un esdeveniment corporatiu (al punt 4.3. d'aquest treball se'n presenta la guia dissenyada per l'agència). Per tant, aquest factor és el que fa que l'agència es diferenciï dins del mercat i es posicioni com una alternativa millor respecte a la competència pels avantatges que comporta organitzar esdeveniments sostenibles pels clients: la possibilitat d'estendre la seva filosofia de Responsabilitat Social Corporativa també als actes que organitzen i l'impacte positiu en la seva imatge entre d'altres.

4.2.2. Naming

Com apunta Ignasi Fontvila (2014), el nom d'un producte, marca o empresa ha d'expressar una personalitat pròpia i evocar experiències que el consumidor o client espera viure (i és recomanable que ho faci en una, dues o tres síl·labes com a màxim). Partint d'aquesta premissa i seguint les tres fases (de conceptualització, creativa i de validació⁷) que estableix aquest expert en *naming* i *branding* per crear un nom, a continuació es presenta la proposta per l'agència d'organització d'esdeveniments sostenibles que es pretén crear amb aquest projecte:



Figura 4.2. Logotip de l'agència Eventblue. Font: Elaboració pròpia.

Com es pot apreciar, el nom neix de la combinació dels termes anglesos "event" i "blue". El primer fa referència de manera directa a l'activitat que ocupa a l'empresa, els esdeveniments. El segon en canvi, recull el tret diferenciador d'aquesta, la sostenibilitat; però ho fa d'una manera més indirecta. Si bé s'ha contemplat la possibilitat d'utilitzar el terme "green", molt vinculat als aspectes relacionats amb el medi ambient i la sostenibilitat, finalment s'ha optat per innovar utilitzant un color també vinculat a aquest àmbit, però amb un ús, i per tant un desgast, molt menor que el primer. Al cap i a la fi, un dels objectius principal d'aquesta agència

⁷ En la fase de validació s'ha comprovat que el nom de l'empresa estigui disponible a partir de la base de marques nacionals i internacionals: <https://www.tmdn.org/tmview>. Per una altra banda, també s'ha comprovat la disponibilitat real per generar el domini de l'empresa a partir del portal: www.who.is

és organitzar esdeveniments que respectin el planeta blau en el qual vivim. Per tant, es pretén “jugar” amb el nom de l’agència i el color de la seva representació. En aquest sentit, si bé el nom inclou la paraula “blau” en anglès, la idea és que s’utilitzi el verd per les seves diferents aplicacions gràfiques. Per últim, afegir que el nom anirà acompanyat del subtítol “ACTES SOSTENIBLES”, perquè els clients potencials puguin identificar ràpidament l’essència de l’agència; especialment en els primers anys de vida d’aquesta.

4.2.3. Difusió

La difusió és un element imprescindible per a qualsevol empresa, però sobretot quan es tracta de la seva etapa inicial, ja que aquesta serà determinant pel seu èxit. Si els clients potencials d’una organització no tenen coneixement de la seva existència, aquesta estarà condemnada al fracàs. Partint d’aquesta premissa, es proposen les següents accions que seran claus per la posada en marxa de l’agència d’esdeveniments sostenibles:

- **Creació del web corporatiu de l’agència (www.eventblue.com):** Es realitzarà a partir de la plataforma *WordPress.com* utilitzant un disseny que transmeti la filosofia de l’agència. El web estarà disponible en català, castellà i anglès, i inclourà inicialment els següents apartats bàsics: *Què és bluevents?*, *Serveis* i *Contacte*. En funció de l’evolució del projecte, més endavant s’inclouran també altres apartats com *Casos d’èxit*, *Clients* o fins i tot *Premis i reconeixements*.
- **Creació de comptes per l’agència en diferents xarxes socials:** Es crearan comptes per Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, Pinterest i LinkedIn per assegurar i reservar la disponibilitat del nom de l’agència en els diferents canals, però la majoria d’aquestes es mantindran ocultes. Inicialment s’arrencarà únicament amb LinkedIn i Twitter i quan s’hagin realitzat diferents projectes, també se li donarà ús a Instagram per compartir imatges d’alguns esdeveniments corporatius organitzats per l’agència. La primera és imprescindible en l’àmbit empresarial, i la segona permet una gran difusió gràcies al seu caràcter obert i al funcionament dels *hashtags*.
- **Campanya de publicitat digital:** Tenint en compte que es tracta de la fase inicial d’un projecte d’una dimensió moderada, la publicitat en mitjans digitals permetrà realitzar una difusió eficaç amb una inversió reduïda (o almenys més reduïda que als mitjans tradicionals per exemple). En aquest sentit, per una banda es portarà a terme una campanya de posicionament del web combinant *SEO* i *SEM*, i per una altra banda s’efectuarà una campanya de *Social Ads* a LinkedIn, Facebook i Instagram. Afegir que també s’utilitzarà el *remarketing*, que permetrà impactar a aquells usuaris que hagin visitat prèviament el web o altres continguts de l’agència i que per tant, tindran una major predisposició envers aquesta i els serveis que ofereix.

Puntualitzar que es contractarà a un dissenyador o dissenyadora freelance perquè s’encarregui de tota la part gràfica necessària per desenvolupar les accions descrites.

4.2.4. Clients

Si bé la intenció és dirigir-se a qualsevol empresa que vulgui organitzar un esdeveniment corporatiu, en la primera etapa de l'agència es posarà especial èmfasi en aquelles empreses en les quals la sostenibilitat ja sigui una prioritat. D'aquesta manera podrem assegurar amb més facilitat l'interès de possibles clients en una fase que per definició és complexa.

L'estratègia que se seguirà per apropar-se a aquestes organitzacions, més enllà del pla de difusió establert, serà contactar directament amb els seus màxims responsables de Responsabilitat Social Corporativa i Directores de Màrqueting (o responsables d'esdeveniments en aquelles empreses que comptin amb un departament específic). Aquest contacte es materialitzarà per mitjà de concertacions de reunions i trucades telefòniques en les quals s'explicarà el projecte *eventblue* i s'exposaran les raons per les quals aquests professionals haurien de triar l'agència per organitzar els seus esdeveniments, explicant tots els avantatges que comportaria i la bona repercussió que tindria per la seva organització.

Per fer una primera tria de possibles clients, per una banda s'ha analitzat el llistat de les empreses líders en Responsabilitat Social i Sostenibilitat que va presentar a mitjans de l'any 2018 l'*Instituto Coordinadas*⁸ (seleccionant aquells amb seu a Catalunya). Per una altra banda, s'han analitzat les organitzacions guanyadores de les dues darreres edicions dels *Premis Respon.Cat*⁹. Per últim, s'han revisat directament els webs d'algunes empreses del territori de les quals ja es tenia un coneixement previ de la seva aposta per la RSC. Distinció entre dos grups:

- BonÀrea
- Caixabank
- Casa Atmetller
- Celler Credo
- DKV Assegurances
- Esteve
- GAES
- Gas Natural Fenosa
- Grup Damm
- HP Barcelona
- La Fageda
- Menarini
- Viatges Tarannà

⁸ *Las empresas líderes en Responsabilidad Social y Sostenibilidad*. (2018). Instituto Coordinadas. . Consulta: desembre 2018, a partir de https://www.institutocoordenadas.com/es/dedicacion-tematica/sostenibilidad-y-responsabilidad-corporativa/las-empresas-lideres-en-responsabilidad-social-y-sostenibilidad_9190_102.html

⁹ *7 empreses catalanes reben el guardó de Respon.cat per la seva responsabilitat social*. (2018). Social.cat. Consulta: desembre 2018, a partir de <https://www.social.cat/noticia/6340/7-empreses-catalanes-reben-el-guardo-de-respon.cat-per-la-seva-responsabilitat-social>

4.3. Esquema general per organitzar esdeveniments sostenibles

Tenint en compte els principals elements que formen part de la producció d'un esdeveniment (Estanyol, 2016), les recomanacions per organitzar un acte sostenible recollides al *Manual d'Esdeveniments Sostenibles* de la *Fundació Oxígeno* (2014) i els resultats de la investigació; a continuació es planteja l'esquema general a partir del qual es basarà l'organització de qualsevol esdeveniment per part de l'agència de producció i gestió d'esdeveniments sostenibles:

Objectius

Tot esdeveniment corporatiu s'organitza al voltant d'uns objectius concrets i mesurables que una empresa es planteja per assolir una meta o finalitat. En el nostre cas, sempre s'haurà de persuadir i acordar amb l'empresa en qüestió el fet d'afegir entre aquests objectius el d'organitzar un esdeveniment el més sostenible possible amb la finalitat de reduir l'impacte mediambiental i social del mateix i posicionar l'entitat com a promotora de la sostenibilitat.

Públics objectius

Com apunten els estudis de mercat i com s'ha comprovat amb les enquestes que s'ha portat a terme en la fase d'investigació, els assistents d'un esdeveniment corporatiu consideren que la sostenibilitat ha de ser rellevant en aquests. Però més enllà d'aquesta premissa, és essencial identificar els grups de persones que participaran en un acte per conèixer els seus perfils i saber a quins elements donen més importància en termes de sostenibilitat i per detectar la manera més eficient per comunicar-ho, o fins i tot per detectar si no és un aspecte rellevant en algun cas el que suposaria per tant que s'hauria de treballar aquest àmbit més de cara al client directe o inclús als mitjans de comunicació per impactar a altres públics.

Estratègia

L'estratègia bàsicament consisteix en la forma com es pretén assolir els objectius plantejats i és imprescindible que sempre tingui en compte la sostenibilitat. És a dir, en general ens trobarem amb diferents formes per assolir uns determinats objectius i abans de triar per quina ens decantem, hem de tenir en compte l'impacte de cadascuna.

Missatges

A més dels missatges que vulgui transmetre l'entitat amb l'esdeveniment, s'intentarà afegir entre aquest la sostenibilitat en dos nivells. Per una banda fent referència al fet que es tracta d'un esdeveniment sostenible i per l'altra, promovent actituds i accions sostenibles per part dels assistents. Els missatges seran clars i directes per aprofitar la força del directe que caracteritza un esdeveniment corporatiu.

Data

A més de tenir en compte els festius, la celebració d'actes similars, la climatologia, etc. Hem de procurar que la data i l'hora de l'acte no coincideixin amb moments clau d'important gestió

i alts nivells de contaminació en la localitat on es realitzi, així com la disposició de flexibilitat horària pel que fa a transport públic. A més, sempre que sigui viable, s'haurà de prioritzar que l'esdeveniment se celebri durant el dia per aprofitar la llum natural i generar un impacte inferior a nivell de despesa energètica.

Espai i ubicació

Més enllà dels elements bàsics que hem de tenir en compte quan triem la localització d'un acte com el seu cost o el seu aforament, hem de tenir present diferents detalls que seran claus per la sostenibilitat d'un esdeveniment. En aquest sentit, a més de complir amb la normativa legal vigent, s'haurien de prioritzar aquells espais que comptin amb les següents característiques:

- Que siguin accessibles amb transport públic o que facilitin l'accés amb mitjans de transport alternatius. Per exemple, aquells que comptin amb punts de càrrega per vehicles elèctrics o aparcaments per bicicletes. Si no es dona el cas, s'haurà de promoure el transport col·lectiu.
- Que comptin amb certificacions de gestió ambiental i sostenibilitat que utilitzin energies renovables i tecnologies innovadores a nivell de climatització, automatització de la il·luminació i ús eficient de l'aigua en aixetes i cisternes.
- Que disposin d'un programa de gestió de residus.
- Que estiguin dissenyats per aprofitar al màxim la il·luminació i la ventilació natural.
- Que permetin que l'esdeveniment es produeixi íntegrament en un mateix espai, o si més no, en seus suficientment properes per realitzar els trasllats a peu.
- Que facilitin l'accés a persones amb mobilitat reduïda.
- Que protegeixin l'entorn natural del mateix espai.

Gràfica, escenografia i decoració

Aquest resulta un dels punts clau per garantir la sostenibilitat d'un esdeveniment ja que és el que acostuma a anar vinculat a l'impacte més destacat d'aquest. És per aquest motiu que s'ha de tenir en compte els següents aspectes:

- Deixar d'aplicar les peces gràfiques en format físic, prioritzant el digital. És a dir, procurar que tota la documentació de l'esdeveniment es reculli en formats digitals evitant la impressió d'aquesta i quan això no sigui possible, utilitzar paper reciclat. Per exemple, enviant les invitacions per correu electrònic o creant una aplicació mòbil amb informació de l'esdeveniment (amb el programa, menús, etc.).
- Utilitzar materials reciclats o reutilitzables a nivell de decoració.
- Llogar elements com el mobiliari o els escenaris, tarimes i faristols en comptes de crear-ne d'específics per l'acte.
- Crear targetes i cartelleria estàndard que es pugui utilitzar en diferents esdeveniments. En els casos que es requereixi que sigui específica per l'acte, minimitzar la cartelleria tradicional i substituir-la per projectors.

- Tenir en compte les escombraries en la decoració perquè siguin una part més de l'acte perfectament integrada, més enllà de fomentar la separació de residus. És important calcular el nombre de contenidors necessaris i distribuir conjuntament els de diferent categoria (orgànic, paper, vidre, etc.)

Equip tècnic: il·luminació i sonorització

La il·luminació facilita una visió correcta o pot servir de decoració en un esdeveniment. La sonorització per la seva banda serveix per animar o crear climes a través de la música o per ampliar les veus dels oradors d'un acte. Sigui quina sigui la seva funció definitiva, són dos elements que limiten la sostenibilitat en dos nivells. Per una banda, en termes de contaminació lumínica i sonora i per una altra pel que fa a la despesa energètica. És per aquest motiu que s'ha de procurar que tinguin el mínim impacte dins d'un esdeveniment promovent l'ús de bombetes de baix consum i sistemes d'il·luminació intel·ligents, reduint el nombre de focus lumínics i distribuint la sonorització de manera eficient.

Programa i activitats

Les activitats són un element que ens permeten introduir elements didàctics o fomentar la sostenibilitat d'un esdeveniment fent participants als assistents d'aquest, sense oblidar mai els objectius que es planteja l'empresa. En aquest àmbit es poden fomentar activitats de voluntariat o que impliquin una reflexió sobre la protecció de l'entorn mediambiental i social quan això sigui possible.

Animació, espectacles i presentadors

Existeixen tota mena d'espectacles que ajuden a trametre el missatge d'un esdeveniment o que simplement tenen l'objectiu d'entretenir als assistents. En general aquests no suposen un impacte mediambiental però no per aquest motiu hem de deixar de ser exigents en aquest sentit. És per això que hem de descartar opcions que no siguin sostenibles com per exemple un circ amb animals o un espectacle de focs artificials, o com es recollia en l'anterior apartat, controlar la contaminació sonora si comptem amb música en directa o reproduïda.

Càtering

Així com succeeix a l'hora de seleccionar un proveïdor per l'espai, en el cas del càtering també podem i hem de posar un especial èmfasi en realitzar esforços i ser exigents en termes de sostenibilitat, sigui per un *coffee break* o un dinar o sopar tipus banquet o tipus còctel (dempeus), prioritzant aquelles empreses de càtering que:

- No utilitzin envasos, plats, gots o cobrateria de plàstic. És imprescindible que utilitzin materials biodegradables o reutilitzables i el mateix aplica a la decoració del càtering.
- Treballin amb producte procedent de comerç just i producte propi o local sa i sense additius (km zero), per minimitzar els transports i fomentar l'economia local i una dieta saludable.
- Fomentin la separació selectiva de residus i el reciclatge i fins i tot la realització de compost amb els residus orgànics.

- Ofereixin menús que estiguin elaborats amb productes de la temporada, intentant introduir sempre que sigui possible, productes d'agricultura ecològica i responsable i que tinguin en compte les al·lèrgies i les restriccions alimentàries, en especial les dietes vegetarianes i veganes. En aquest darrer cas, oferint més d'una simple alternativa.
- Ens permetin calcular amb precisió el menjar necessari perquè no hi hagi pràcticament sobres. En aquesta línia fins i tot hauríem de fomentar el repartiment del menjar sobrant entre aquells que ho necessitin dels voltants de l'espai on se celebri l'acte (tenint en compte els permisos que això requereix).

Hostesses i personal de suport

En aquells esdeveniments en els quals l'equip de l'agència necessiti personal de suport, és important que a més d'informar-los de tots els detalls i repassar conjuntament la logística de l'acte, se'ls transmetin els valors de sostenibilitat que el caracteritzen. Es dona per suposat que l'equip de l'agència ja integra aquests valors en el seu ADN, però ha d'aconseguir que els adopti l'equip humà "adoptat". El que facin aquestes persones durant l'esdeveniment afectarà la imatge de l'empresa i no podem permetre que una acció tiri per terra tots els esforços que s'han portat a terme. En aquest sentit, és clau donar exemple, pagant uns sous dignes i informant correctament als treballadors de la seva feina i contractant per exemple organitzacions que compti amb persones de col·lectius amb risc d'exclusió social, etc.

Seguretat

Sembla quelcom obvi, però perquè un esdeveniment pugui ser considerat sostenible aquest ha de ser segur. Segur pels assistents i l'espai on es realitza, i això inclou també la protecció l'hàbitat d'animals i plantes de l'entorn.

Fotografia i enregistrament vídeo

Aquests elements permeten la difusió d'un esdeveniment (sobretot en l'actualitat, gràcies a les xarxes socials) i hem d'aprofitar sempre que sigui possible que reflecteixin els diferents factors de sostenibilitat que han format part de l'acte (si és possible de manera implícita, per evitar crítiques i una interpretació errònia de les nostres intencions), per donar exemple a altres empreses i per incentivar més iniciatives com aquesta, així com per transmetre la preocupació de l'empresa en qüestió en aquest àmbit.

Pla B

Quan s'organitza un esdeveniment sempre s'ha de comptar amb un pla B per poder fer front a diverses adversitats amb les quals ens puguem trobar el dia de l'esdeveniment (sobretot a nivell meteorològic). En aquest sentit, és evident que aquest pla B ha de tenir en compte la sostenibilitat de la mateixa manera que el pla principal.

Pla de difusió

Com en el cas de la gràfica i decoració, s'ha de deixar de banda la utilització del paper i realitzar la difusió a través de mitjans digitals com s'indica al bloc "Canals" del Business Model

Canvas. Per una altra banda, entre les diferents informacions que es difonguin de l'esdeveniment, s'ha de procurar facilitar detalls sobre el transport públic per arribar a localització de l'acte i sobre les facilitats per les alternatives de transport sostenibles com els vehicles elèctrics i les bicicletes. A més d'informar, quan el client estigui d'acord, es promouran bones pràctiques a nivell de sostenibilitat. Per últim, es traslladaran a la premsa els resultats de les iniciatives de sostenibilitat de l'esdeveniment així com als participants d'aquest.

Pressupost

Aquest un element delicat de cara als clients de l'agència ja que en general, el fet de prioritzar la sostenibilitat d'un esdeveniment suposarà un augment de les diferents partides de despeses. És per aquest motiu que s'ha de revisar i actualitzar continuadament per assegurar que no acabi sent desorbitat i fent que el client es tiri enrere. D'aquest àmbit només afegir que les factures sempre s'enviïn i es sol·licitin per mitjans digitals.

Informe d'avaluació de l'esdeveniment

Més enllà de difondre l'acte, actualitzar les xarxes socials i agrair l'assistència a les persones que n'han format part en finalitzar aquest, és essencial realitzar un informe d'avaluació de l'esdeveniment. Aquest ens permetrà detectar possibles millores i elements que han funcionat correctament de cara a futurs esdeveniments de l'empresa o organitzats per la mateixa agència. L'informe ha d'incloure tot un apartat específic referent a la sostenibilitat incloent els següents aspectes:

- Calcular les emissions reals de l'esdeveniment.
- Valorar els nivells de reutilització de materials.
- Analitzar la gestió de residus durant el desmuntatge.
- Seguiment dels mitjans de transport utilitzats.
- Informe d'autoavaluació de mesures de sostenibilitat posades en valor.
- Informe sobre els diferents índexs de sostenibilitat dels proveïdors.
- Qüestionaris de satisfacció dels assistents a través de l'aplicació mòbil de l'esdeveniment.

4.4. La comunicació de la sostenibilitat d'un esdeveniment

Com s'ha assenyalat en diverses ocasions en aquest document, en general per una empresa no és fàcil comunicar sostenibilitat i encara menys quan es tracta d'un esdeveniment corporatiu. Tot i això, hi ha una sèrie de factors que ens donaran pistes en cada cas per saber com encarar aquest aspecte tan rellevant.

En primer lloc, si una empresa no és realment sostenible, no té massa sentit que comuniqui sostenibilitat quan organitza un esdeveniment, ja que aniria contra els valors d'aquesta filosofia i a més suposaria molt probablement crítiques per part de diferents públics.

En canvi, si una entitat està realment conscienciada amb la sostenibilitat i vol transmetre aquest valor quan organitza un esdeveniment, té tres alternatives:

1. **No comunicar-ho.**
2. **Comunicar-ho explícitament.**
3. **Comunicar-ho d'una forma indirecta.**

En el primer cas, l'empresa estaria perdent una oportunitat de posicionar-se com una empresa responsable. Això és quelcom totalment lícit però suposaria haver realitzat una important inversió en pro de la sostenibilitat sense treure-li un mínim rendiment a nivell d'imatge. En el segon cas, és més fàcil que una empresa caigui en el parany de les acusacions de *greenwashing* (encara que sigui injustament) o que s'interpretin erròniament les seves humils i bones intencions. Per últim, l'opció d'una comunicació de la sostenibilitat més indirecta suposaria un equilibri entre les anteriors alternatives, permeten esquivar amb més facilitat segons quines crítiques però alhora oferint la possibilitat de treure rendibilitat a nivell d'imatge a una inversió com la que exigeix l'organització d'un esdeveniment sostenible.

Per tant, per norma general (després s'haurà d'analitzar cada cas particular), s'optarà per una comunicació més explícita a nivell de promoure la sostenibilitat però més indirecta per transmetre les accions impulsades per part de l'empresa (i per tant de l'agència) en un esdeveniment. Aquesta estratègia també inclourà la implicació dels assistents perquè ells mateixos en formin part. Per una altra banda, en aquest cas sí que es traslladaran els resultats de les iniciatives de sostenibilitat de l'esdeveniment en qüestió serà als mitjans de comunicació perquè siguin aquests els que parlin de la implicació de l'empresa i que no ella mateixa, guanyant per tant credibilitat i evitant com s'argumentava, gran part de les possibles crítiques.

CAPÍTOL V – Conclusions

Conclusions del contingut del TFM

- La principal conclusió d'aquest projecte és que efectivament existeix un nínxol de mercat que correspon a la creació d'una agència de producció i gestió d'esdeveniments corporatius sostenibles.
- En general un esdeveniment sostenible comporta una major despesa econòmica i aquest fet pot suposar una barrera de cara als clients potencials de l'agència. És per aquest motiu que és imprescindible trobar un balanç entre aquests elements que sigui raonable per l'empresa que vol organitzar un acte, així com un argumentari que remarqui el retorn de la inversió (*ROI*) en sostenibilitat, més enllà del seu impacte mediambiental positiu.
- Els assistents dels esdeveniments exigeixen cada vegada més un major protagonisme de la sostenibilitat en els esdeveniments corporatius el que obligarà a les empreses anar un pas endavant i ser proactives, més enllà del compliment de la legislació vigent referent a aquest àmbit.
- La sostenibilitat és un element que es pot integrar en totes les fases de la producció d'un esdeveniment, des dels objectius que es plantegen pel mateix fins a la seva comunicació, passant per l'elecció de l'espai i la data.
- La comunicació de la sostenibilitat és un àmbit complex ja que no sempre suposa quelcom positiu per una empresa i és essencial estudiar minuciosament quina és la millor manera de fer-ho en cada cas particular; si es comprova que efectivament tindrà un impacte positiu per l'empresa.
- Per molt que es constati l'existència d'un nínxol de mercat, si un projecte no compta amb una estratègia acurada i ben estudiada, difícilment sobreviurà. En aquest sentit, per iniciar un negoci és imprescindible establir una estratègia i un pla de difusió, així com detectar els clients potencials clau.
- Per poder esdevenir un referent, és imprescindible que aquest projecte es porti a terme a curt termini ja que en un futur pròxim altres agències adoptaran aquesta postura. Ressaltar però que el fet de començar de zero permetria integrar amb més facilitat la sostenibilitat de manera transversal.

Conclusions de la metodologia i de l'estructura del TFM

- Per la realització d'aquest projecte no s'ha pogut comptar amb una sòlida fonamentació teòrica, però la investigació empírica que s'ha portat a terme ha esdevingut un element clau i s'ha convertit en un fonament lícit per aquest.
- D'una intuïció ha nascut una idea de negoci, però sense la contrastació amb la realitat que s'ha portat a terme aquesta, no tindria cap validesa i difícilment se'n podria assegurar l'èxit.
- Combinar tècniques d'investigació qualitatives i quantitatives ha permès obtenir una visió més completa i rica de l'objecte d'estudi.
- La investigació ha estat prou exhaustiva per poder assolir els objectius plantejats en aquest projecte, però s'aconsellaria realitzar-ne una ampliació que permetés obtenir la visió de múltiples empreses per poder aprofundir en les necessitats dels clients i en els elements clau per l'èxit de l'agència i l'organització d'esdeveniments sostenibles.
- El Business Model Canvas és una eina molt útil que ha facilitat l'obtenció d'una idea general del funcionament de l'agència plantejada amb aquest projecte, però ha estat essencial tenir clar també els primers passos ha de seguir per fer-ho realitat, ja que el BMC no deixa de ser un esquema.
- El Treball Final de Màster pot convertir-se perfectament en la base per la creació real d'un negoci, en aquest cas, una agència de producció i gestió d'esdeveniments sostenibles.

Bibliografia

BARBIER, E. (1989): *Economics, Natural Resource Scarcity and Development*. Londres: Earthscan Publications.

CUENCA, J. (2016). *Gestió empresarial d'esdeveniments*. Barcelona: UOC.

ESTANYOL, E. (2016). *Guia per a l'elaboració del Treball final de màster*. Oberta Publishing. UOC.

ESTANYOL, E. (2016). *Producció especialitzada d'esdeveniments*. Oberta Publishing. UOC.

FONTVILA, I. (2014), *Brandlab. Laboratori de creació de noms de marca*. [Apunts acadèmics]. CV ESRP.

FUENTE, C. (2007). *Protocolo para eventos: técnicas de organización de actos (I/II)*. Madrid: Ediciones Protocolo.

Galmés, M-A. (2011). *La organización de eventos como herramienta de comunicación de márketing. Modelo integrado y experiencial*. Universitat de Màlaga.

Getz, D. (1991). *Special Events—Managing Tourism*. Oxford: Butterworth & Heinemann.

LOZANO, R., FUENTES, V., SÁNCHEZ, C. (2014) *Manual de eventos sostenibles*. Madrid: Fundación Oxígeno.

NOVO, M. (2006): *El desarrollo sostenible: su dimensión ambiental y educativa*. Madrid: Pearson Educación.

OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

RIES, E. (2008). *The Lean Startup*. Nova York: Crown Business.

TORRENTS, R. (2016) *Organització estratègica d'esdeveniments*. Magazin. UOC.

TORRENTS, R. (2005). *Eventos de empresa. El poder de la comunicación en vivo*. Barcelona: Deusto.

UNEP (2012). *Sustainable events guide*. United Nations.

WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T.;XIFRA, J. (2012). Relaciones públicas: estrategias i tácticas. Madrid: Pearson.

Webgrafia

7 empreses catalanes reben el guardó de Respon.cat per la seva responsabilitat social. (2018). *Social.cat*. Consulta: desembre 2018, a partir de <https://www.social.cat/noticia/6340/7-empreses-catalanes-reben-el-guardo-de-respon.cat-per-la-seva-responsabilitat-social>

Barómetro del CIS (2018). *Cis.es*. Consulta: novembre 2018, a partir de http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3140_3159/3159/Es3159mar.pdf

Environmental Programme - MWC Barcelona 2019. (2018). *MWC Barcelona 2019*. Consulta: desembre 2018, a partir de <https://www.mwcbaselona.com/about/about-the-gsma/environmental-programme/>

La primera plataforma para la gestión de la sostenibilidad en eventos. (2018). *Eventsost.com*. Consulta: novembre 2018, a partir de <http://www.eventsost.com/caracteristicas-eventsost>

Las empresas líderes en Responsabilidad Social y Sostenibilidad. (2018). *Instituto Coordinadas*. . Consulta: desembre 2018, a partir de https://www.institutocoordenadas.com/es/dedicacion-tematica/sostenibilidad-y-responsabilidad-corporativa/las-empresas-lideres-en-responsabilidad-social-y-sostenibilidad_9190_102.html

Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development | Center for a World in Balance. (2018). *Web.archive.org*. Consulta: novembre 2018, a partir de <https://web.archive.org/web/20111003074433/http://worldinbalance.net/intagreements/1987-brundtland.php>

Rentat d'imatge verd. (2018). *Ca.wikipedia.org*. Consulta: desembre 2018, a partir de https://ca.wikipedia.org/wiki/Rentat_d%27imatge_verd

Special Eurobarometer 468: Attitudes of European citizens towards the environment - ecodp.common.ckan.site_title. (2018). *Data.europa.eu*. Consulta: novembre 2018, a partir de https://data.europa.eu/euodp/data/dataset/S2156_88_1_468_ENG

TMVIEW (2019). *Tmdn.org*. Consulta: gener 2019, a partir de <https://www.tmdn.org/tmview>

WHOIS Search, Domain Name, Website, and IP Tools - Who.is. (2019). *Who.is*. Consulta: gener 2019, a partir de <https://who.is/>

Apèndix

Contingut apèndix:

1. Entrevista.....	1
2. Respostes de l'entrevista.....	4
3. Qüestionari	7
4. Respostes del qüestionari.....	11

1. Entrevista

Data: **21 de desembre del 2019**

Hora: **12:00h**

Lloc: **Entrevista telefònica**

Entrevistador: **Xavi Armengou Fages**

Entrevistada: **Beatriz Herrera de Miguel, Directora de Sostenibilitat i Fundació de Mahou-San Miguel.**

***Nota de l'autor:** Tenint en compte que la persona entrevistada no parla català, les preguntes i el disseny de l'entrevista es realitzaran en castellà.*

Introducció:

Esta entrevista se ha diseñado dentro del marco del Trabajo Final del Máster de Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos de la UOC. Con el trabajo en cuestión se pretende detectar una posible brecha de mercado en el ámbito de la organización de eventos a partir de la actual tendencia de una demanda de productos y servicios sostenibles por parte de una sociedad cada vez más concienciada con la necesidad de proteger el medio ambiente y la propia sociedad.

En este contexto, resulta una oportunidad única poder contar con la opinión y conocimientos de la máxima representante de la responsabilidad social corporativa de una entidad pionera en este ámbito como lo es Mahou-San Miguel.

Uno de los objetivos de esta entrevista es entender como una empresa, además de ser responsable y sostenible, consigue comunicarlo. Por otro lado, se pretende comprobar el posible interés de una empresa real por un proyecto como el que se plantea con este trabajo.

Toda la información obtenida en la entrevista se utilizará únicamente para desarrollar el trabajo final de máster y la compañía puede solicitar el anonimato en el caso que la universidad lo publique.

Características de la entrevista:

Para facilitar las tareas de transcripción, esta entrevista será gravada a no ser que no estés de acuerdo. La entrevista durará aproximadamente veinte minutos.

Preguntas:

1. ¿Cuándo y por qué empezó a tener relevancia la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en Mahou-San Miguel?
2. ¿En qué áreas de la compañía tiene actualmente incidencia el departamento de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)? ¿Existen ámbitos específicos o es una cultura transversal de la empresa?
3. ¿Cómo comunica Mahou-San Miguel a sus diferentes públicos su lado más sostenible y su compromiso social?
4. ¿Crees que nuestra sociedad está cada vez más concienciada sobre la importancia de la sostenibilidad? En caso afirmativo, ¿crees que es una tendencia que seguirá creciendo o es una moda pasajera? ¿Por qué?
5. ¿Recomendarías implementar un área de responsabilidad social corporativa o al menos un enfoque sostenible a una empresa que actualmente no lo tenga? En caso afirmativo, ¿podrías argumentar por qué?
6. ¿Consideras que, además de ser positivo para la sociedad y el medio ambiente, ser una empresa sostenible es rentable? ¿Por qué?
7. ¿Cómo saben los clientes de Mahou-San Miguel que la compañía impulsa acciones de responsabilidad social corporativa?
8. ¿Ha influido también la responsabilidad social corporativa en los eventos que organiza Mahou-San Miguel? ¿De qué forma?
9. ¿Crees que la RSC y la sostenibilidad son conceptos que se pueden (o se podrían en el futuro) asociar de una manera explícita a los eventos de tu empresa?

10. ¿En qué elementos o aspectos crees que podría mejorar a nivel de sostenibilidad Mahou-San Miguel cuando organiza un evento?

11. ¿Consideras que Mahou-San Miguel y otras empresas que apuesten también por la responsabilidad social corporativa estarían interesadas en trabajar con una agencia especializada de organización de eventos sostenibles?

12. Si un evento sostenible supone una mayor inversión económica, ¿La cervecera Mahou-San Miguel estaría dispuesta a asumir ese aumento del coste? ¿Por qué?

13. ¿Hay algo que quieras añadir o modificar de lo que has comentado?

Clausura:

Muchas gracias por tu colaboración y por tu tiempo.

¿Hay algún dato que preferirías que no apareciera públicamente en el trabajo por ser confidencial?

Te enviaré una copia del trabajo cuando esté finalizado.

2. Respostes de l'entrevista

1. Lo que se llama ahora RSC se ha ido haciendo durante muchos años. A veces más enfocado en el ámbito social o a veces más en el medioambiental. Ahora forma parte de la estrategia de una empresa de una forma mucho más fuerte porque es algo que está en la mente del consumidor.
2. Es cultura transversal, siempre hay que seguir potenciándola. En todas, todas las áreas tienen una parte de su presupuesto destinada a la sostenibilidad y además forma parte de la cultura transversal de la empresa.
3. Hay una parte de comunicación interna y una de comunicación externa. Con cada grupo de interés se modula el mensaje. La comunicación de la sostenibilidad es todavía un reto que ninguna compañía ha logrado hacer bien. Es complejo, la gente lo puede ver como *greenwashing*, a veces es mejor no comunicarlos porque incluso puedes recibir más críticas. Pero lo importante no es comunicar sino hacerles partícipes.
4. No es una moda, nos lo dicen así los estudios del consumidor. Otra cosa es que el consumidor esté dispuesto a consumir productos que sean más sostenibles, esas es la gran duda. Pero creo que va en aumento claramente, las nuevas generaciones dan por hecho muchas cosas a la hora de comprar y consumir un producto y yo creo que es así.
5. Depende del momento de la empresa, depende de muchas cuestiones. La primera premisa es que la empresa sea económicamente sostenible, no pensemos solo en lo social. Para eso tienes que tener una estrategia, etc. Yo no creo que tenga que montar un departamento como tal, además también depende del tamaño de la empresa. No hay ninguna gran empresa que no tenga un departamento de RSC, pero si es una PYME puede haber una persona que promueva todas las áreas de RSC de una compañía pero que luego cada persona sea responsable de un proyecto. Es decir, tiene que adaptar-se a cada tipo de empresa. Pero no todas las empresas pueden, tiene un coste. Una empresa primero tiene que ser sostenible económicamente y luego sostenible a nivel medioambiental y social.
6. Una empresa sostenible lo que tiene primero es que es rentable. Lo del medioambiente y la sociedad es un añadido y es algo que hay que hacer. Una empresa no puede realizar una actividad si no tiene cubierto el medioambiente porque te caen las denuncias por todos lados. Pero más allá de los aspectos legales, si la empresa quiere perdurar en un futuro, tiene que adelantarse al mercado y a las exigencias legales, tiene que ir más allá. La legalidad la tiene que cumplir, lo que dice el consumidor es "tú que más me das". Al final todo lo que haces tiene un impacto y lo que tienes que hacer es intentar reducir tu huella, pero con una propuesta de valor de la compañía.
7. Se les cuentan los planes de sostenibilidad de la compañía y los implicamos a ellos. Ellos forman parte de la acción, no es que se lo comuniquemos solo. Por lo que se refiere a los

canales... ¿cuántas veces entras en la página web de una empresa? La comunicación sigue siendo complicada, porque el tiempo es limitado. Es mejor que formen parte de la estrategia y que participen, que lanzarles mil mensajes. No sé si les cala o les llega. Evidentemente todo suma, pero tiene que ir acompañado de algo en lo que puedan participar. Es más eficiente que formen parte que únicamente comunicarles las acciones.

8. Este año hemos preparado el Manual de Eventos Sostenibles, hemos tenido reuniones con muchas agencias de eventos para conocer cuál es el ciclo de un evento y qué cosas podemos hacer desde el punto de vista económico, social y ambiental. Estamos avanzando mucho en este aspecto y estamos auditando muchos eventos a partir de cuestionarios para hacer que sean sostenibles. Pero la gestión de un evento es muy compleja y que sea 100% sostenible es muy complejo porque cada evento es un mundo y a veces tienes que montarlo de un día para el otro. Pero hay una serie de básicos que tienen que estar perfectos como el tema del reciclaje, las contrataciones, reducir el impacto, el transporte... Pero hay veces que si montas un evento de un día para el otro no tienes todos los materiales reciclables por qué no los consigues por qué no hay tantos en el mercado o porque el precio de estos se multiplica. A veces no es falta de concienciación sino de materiales y cosas así. Ahora se piensa le tema del transporte y antes no se hacía. Que puedas llegar en metro o en tren, o proponer rutas. Pero ya solo esa simple logística es ya muy compleja. O por ejemplo los vasos de plástico, en lugar de plástico que sean reutilizables. Que todos los materiales sean reciclables o lo más sostenibles posibles. Que todas las contrataciones estén realizadas correctamente (que estén formados, que cobren bien, que sepan dónde van). Todas estas cosas son los básicos. Luego el más a más sería que las bombillas fuesen led, etc. Pero claro, cuando vas a un sitio en el que la instalación ya está hecha, a veces es complicado. Pero bueno, es un camino. Vamos por el buen camino.
9. 100%, de hecho, ya estamos en ello. Hay que apostar por los eventos sostenibles.
10. Siempre se puede seguir mejorando, pero como decía, vamos por el buen camino.
11. Yo creo que todas las agencias van a meter o están metiendo la parte de sostenibilidad. Es un mercado interesante el tener agencias de eventos sostenibles, pero la agencia de eventos sostenibles también tiene que ser creativa.... Tiene que aglutinar todo. Y ya hay algunas agencias que certifican que un evento es sostenible. Es decir, yo creo que, igual que una compañía lo adapta a su filosofía, las agencias de eventos también lo van a hacer. Pero efectivamente, que sea sostenible es un plus.
12. Depende del evento. Si es de mucho impacto o si es más pequeño... Nosotros por ejemplo asumimos diariamente algún extra-coste en temas de eventos sostenibles, pero hay veces que el extra-coste es tan grande que nos lo tenemos que plantear porque entonces ya no es económicamente viable. La sostenibilidad siempre es más cara y eso es lo que mata a la sostenibilidad. Hay que procurar que las cosas estén más balanceadas. Nosotros por ejemplo usamos papel SFC, es más caro, pero lo usamos. Pero claro, no todas las

compañías se lo pueden permitir. Yo creo que va a ser una economía de escala. El factor económico es condicionador.

13. Nada, creo que el trabajo que tienes entre manos es muy interesante. Creo que es un gran reto hacerlo realidad (los eventos sostenibles). Se dicen muchas cosas, pero no son 100% sostenibles. Pero sí que es verdad que es un camino y que hay ideas y al final es algo que también demanda el consumidor. La gente ya no quiere vasos de plástico cuando va a un evento, por ejemplo. En definitiva, es un tema muy interesante.

3. Qüestionari

Títol: Esdeveniments corporatius sostenibles

Descripció:

Moltes gràcies per la teva col·laboració.

“Els esdeveniments corporatius són aquells actes en viu organitzats en funció dels interessos comercials o empresarials d'una companyia o d'una marca, amb la finalitat de traslladar un missatge o una informació determinada a un públic concret per provocar un comportament o generar una actitud.” Raimond Torrents

El qüestionari és completament anònim i es demana màxima sinceritat per respondre'l. El temps necessari per contestar totes les preguntes és d'aproximadament 6 minuts.

Preguntes:

1. **Edat**

1.1. Entre 18 i 30 anys

1.2. Entre 30 i 45 anys

1.3. Entre 46 i 60 anys

1.4. Més de 60 anys

2. **Has assistit en una ocasió com a mínim a un esdeveniment corporatiu?** (*Fira, congrés, festa o espectacle organitzat per una empresa, inauguració, lliurament de premis, jornada de portes obertes, aniversari d'empresa, desfilada de moda, etc.*)

2.1. Sí

2.2. No **si es tria aquesta resposta, l'enquestat salta directament a la pregunta 9.*

3. **A quin o quins dels següents tipus d'esdeveniments corporatius has assistit?** (*Pots seleccionar diverses opcions i/o afegir una tipologia d'esdeveniment corporatiu que no aparegui mencionada*).

3.1. Convenció de vendes

3.2. Congrés

3.3. Presentació de producte

3.4. Fira o saló professional

3.5. Jornada de portes obertes

- 3.6. Inauguració
- 3.7. Aniversari d'empresa
- 3.8. Celebracions internes d'empresa
- 3.9. Festa o espectacle organitzats per una empresa (generalment d'alcohol, de tabac, etc.)
- 3.10. Viatge d'incentiu
- 3.11. Lliurament de premis
- 3.12. Desfilada de moda
- 3.13. Conferències
- 3.14. Festivals infantils
- 3.15. Activitats de *team building*
- 3.16. Altres: _____

4. *Quan de temps fa que vas assistir per última vegada a un esdeveniment corporatiu?*

- 4.1. Menys de dos anys
- 4.2. Entre dos i cinc anys
- 4.3. Entre cinc i deu anys
- 4.4. Més de deu anys

5. *Dels esdeveniments corporatius als quals pots decidir si assistir o no, en quin grau és rellevant per tu que aquests siguin sostenibles per prendre una decisió?*

Gens rellevant

--	--	--	--	--	--

 Molt rellevant

6. *En la teva opinió, quines característiques o requisits hauria de complir un esdeveniment per poder ser considerat sostenible?*

7. ***En quants dels esdeveniments corporatius als quals has assistit, consideres que la sostenibilitat ha estat un factor que s'ha tingut en compte per organitzar-los?***

7.1. En tots

7.2. En molts

7.3. En pocs

7.4. En cap

8. ***Has tingut en compte en alguna ocasió si un esdeveniment corporatiu era sostenible per decidir si assisties al mateix?***

8.1. Sí

8.2. No

9. ***En quin grau creus que la sostenibilitat hauria de tenir importància a l'hora d'organitzar un esdeveniment corporatiu?***

Gens d'importància

--	--	--	--	--

 Molta importància

10. ***En quin o quins elements de sostenibilitat creus que hauria d'incidir una empresa quan organitza un esdeveniment corporatiu?***

10.1. Reduir, reutilitzar i reciclar els residus

10.2. Disminució del consum d'energia i aigua

10.3. Afavorir la mobilitat sostenible

10.4. Evitar la contaminació atmosfèrica

10.5. Evitar la contaminació acústica i lumínica

10.6. Distribuir aliments sans i responsables amb el medi ambient i la salut (productes locals, de temporada, ecològics i de comerç just)

10.7. Protegir l'hàbitat d'animals i plantes

10.8. Sensibilitzar a les persones assistents pel que fa al respecte a l'entorn

10.9. Comunicar a la societat en general el valor i repercussió d'un esdeveniment sostenible

10.10. Altres: _____

11. *Si coneguessis que una empresa prioritza la sostenibilitat quan organitza esdeveniments, en quin grau milloraria la teva imatge d'aquesta:*

11.1. Molt

11.2. Bastant

11.3. Poc

11.4. Gens

12. *Consideres que si una empresa s'autodefineix com a sostenible hauria d'organitzar esdeveniments sostenibles?*

12.1. Sí

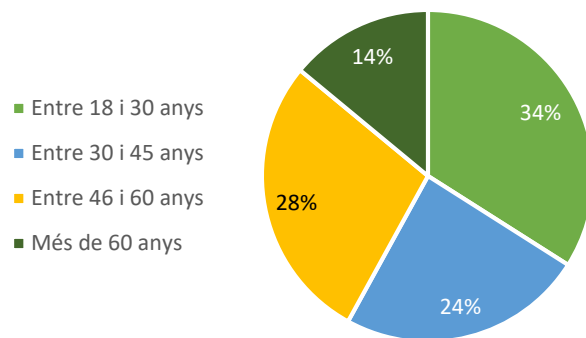
12.2. No

Moltes gràcies per participar!

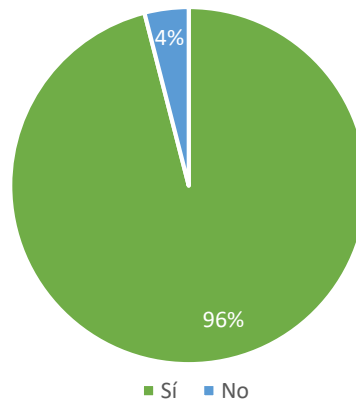
4. Respostes del qüestionari

En aquest apartat és recullen gràficament les respostes dels enquestats per a cadascuna de les preguntes de l'enquesta a partir de figures d'elaboració pròpies:

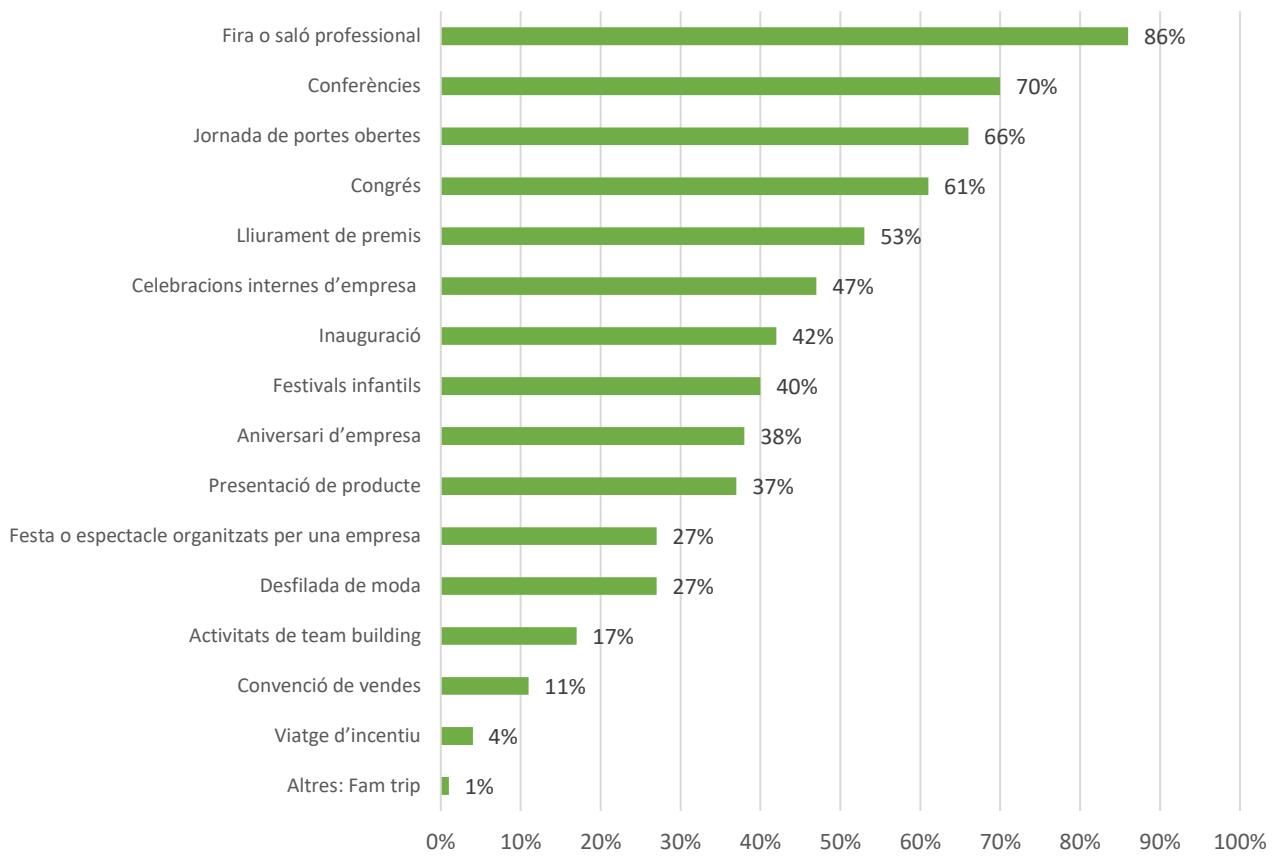
1. Edat



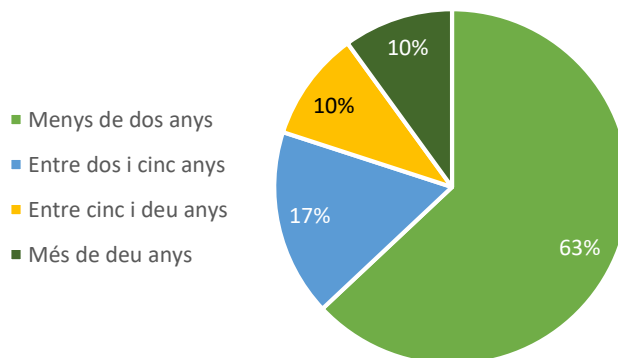
2. Has assistit en una ocasió com a mínim a un esdeveniment corporatiu?



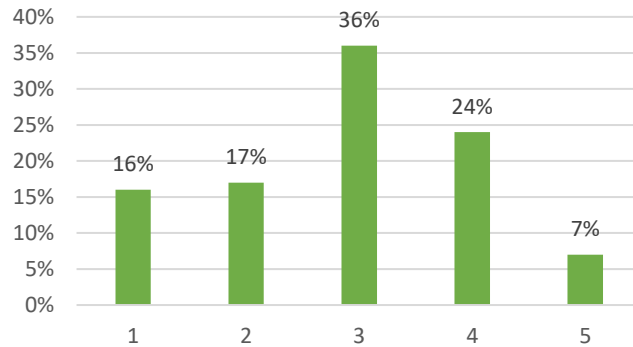
3. A quin o quins dels següents tipus d'esdeveniments corporatius has assistit?



5. Quan de temps fa que vas assistir per última vegada a un esdeveniment corporatiu?



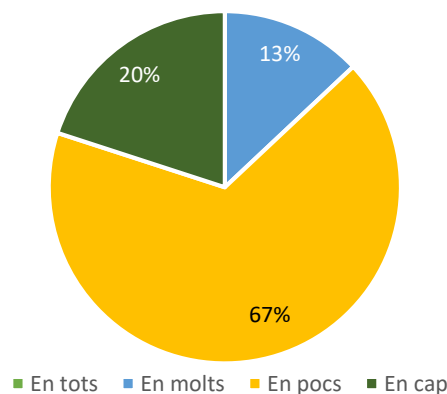
5. Dels esdeveniments corporatius als quals pots decidir si assistir o no, en quin grau és rellevant per tu que aquests siguin sostenibles per prendre una decisió?



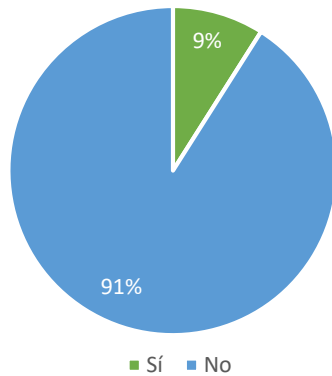
6. En la teva opinió, quines característiques o requisits hauria de complir un esdeveniment per poder ser considerat sostenible?

reciclatge
no utilitzar plàstics **estalvi energètic**
respectuós amb el medi ambient
material reutilitzable **productes km 0**
reduir residus

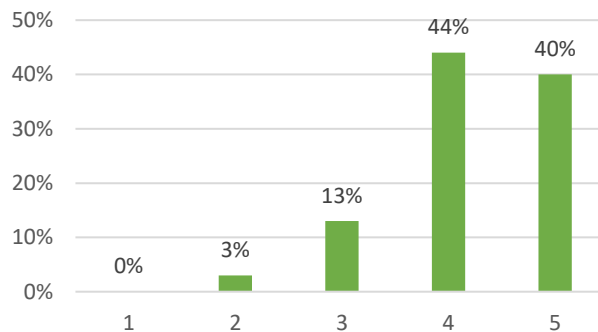
7. En quants dels esdeveniments corporatius als quals has assistit, consideres que la sostenibilitat ha estat un factor que s'ha tingut en compte per organitzar-los?



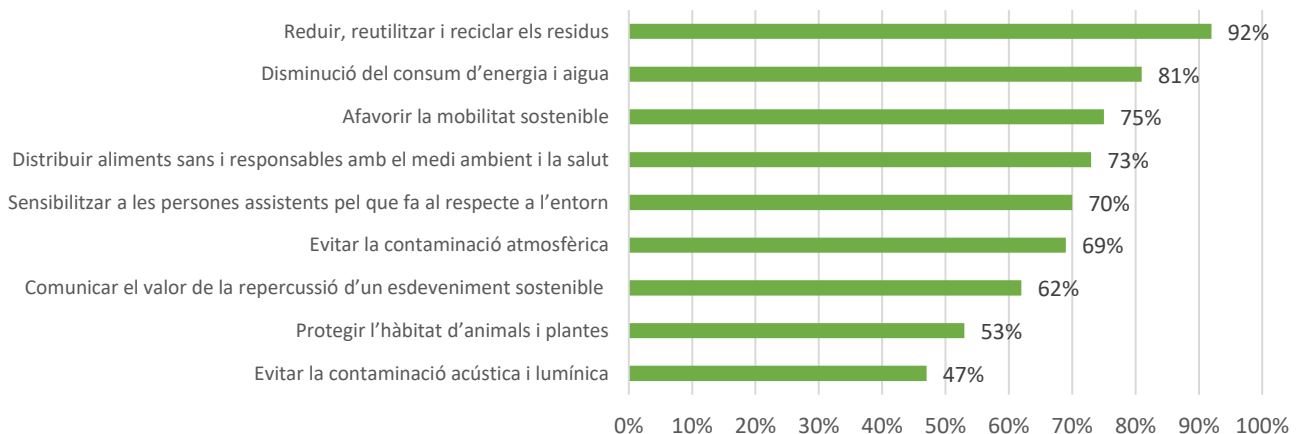
8. Has tingut en compte en alguna ocasió si un esdeveniment corporatiu era sostenible per decidir si assisties al mateix?



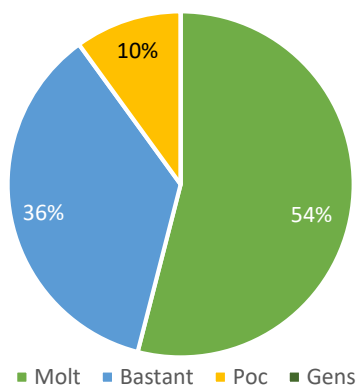
9. En quin grau creus que la sostenibilitat hauria de tenir importància a l'hora d'organitzar un esdeveniment corporatiu?



10. En quin o quins elements de sostenibilitat creus que hauria d'incidir una empresa quan organitza un esdeveniment corporatiu?



11. Si coneguessis que una empresa prioritza la sostenibilitat quan organitza esdeveniments, en quin grau milloraria la teva imatge d'aquesta:



12. Consideres que si una empresa s'autodefineix com a sostenible hauria d'organitzar esdeveniments sostenibles?

