

Trabajo Fin de Máster

Máster en Innovación Comunicativa en las Organizaciones

Plan de comunicación para el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife

Curso académico 2019-2020

**Alumno: Rubén González Peytavi
Tutora: Dra. Carmen María Rodríguez Wangüemert**

“La incertidumbre siempre precede a los grandes cambios. Siempre hay inquietud y miedo antes de las transformaciones más profundas. Debemos depositar toda nuestra fe en la creatividad humana y en el amor, porque esas dos fuerzas, cuando se combinan, tienen el poder de iluminar las tinieblas”

Dan Brown (2017)

Resumen

El Carnaval de Santa Cruz de Tenerife es una de las celebraciones más populares y participativas del archipiélago canario. La creatividad y originalidad de sus artistas, junto al potencial de su celebración a pie de calle, la han convertido en referente a nivel nacional e internacional. Por esta razón, este Trabajo de Fin de Máster del Máster en Innovación Comunicativa en las Organizaciones de la Universidad de La Laguna, plantea la realización de un Plan de comunicación específico para el Carnaval de Tenerife. A lo largo de todo el proyecto se analizará y estudiará el contexto social, político, económico y comunicacional del evento para encontrar y diseñar fórmulas que mejoren la promoción y difusión de la festividad. Esta propuesta se plantea, además, como una guía de herramientas y propuestas de carácter planificado que favorezcan el crecimiento e impacto de la celebración. Se trata, por tanto, de un proyecto de elaboración de un plan de comunicación estratégico para el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife que se nutre de las experiencias pasadas y presentes para construir las del futuro.

Del mismo modo, este plan de comunicación pretende acercar a la comunidad nacional e internacional el verdadero valor de esta festividad que ya forma parte de la identidad de la ciudad de Santa Cruz de Tenerife, al tiempo que la consolida en el entorno local como cuna de la innovación y formación de nuevos talentos. En definitiva, el plan de comunicación planteado a lo largo de este trabajo será el resultado de desarrollar la investigación estratégica y sintetizar sus resultados en una batería de acciones y medidas que permitan al Carnaval de Santa Cruz de Tenerife alcanzar sus objetivos de crecimiento.

Palabras clave: carnaval, plan de comunicación, innovación, festivales.

Abstract

The Carnival of Santa Cruz de Tenerife is one of the most popular and participatory celebrations in the Canary Islands. The creativity and originality of its artists, along with the potential of its celebration on the street, have made it a national and international reference point. For this reason, this Final Project of the Master in Communicative Innovation in Organizations of the University of La Laguna, proposes the realization of a specific communication plan for the Carnival of Tenerife. Throughout the project, the social, political, economic and communication context of the event will be analyzed and studied in order to find and design formulas that will improve the promotion and dissemination of the festival. This proposal is also intended as a guide to tools and proposals of a planned nature that will favor the growth and impact of the celebration. It is, therefore, a project to draw up a strategic communication plan for the Santa Cruz de Tenerife Carnival, which will draw on past and present experiences to build those of the future.

In the same way, this communication plan aims to bring the national and international community closer to the true value of this festival, which already forms part of the identity of the city of Santa Cruz de Tenerife, while at the same time consolidating it in the local environment as the cradle of innovation and the training of new talent. In short, the communication plan proposed throughout this work will be the result of developing strategic research and synthesizing its results into a battery of actions and measures that will allow the Santa Cruz de Tenerife Carnival to achieve its growth objectives.

Key words: carnival, communication plan, innovation, festivals.

Índice de contenidos

RESUMEN/ABSTRACT

INTRODUCCIÓN	4
1. MOTIVACIÓN PERSONAL	5
2. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN	5
2.1. <i>Objetivos Generales</i>	6
2.2. <i>Objetivos específicos</i>	6
2.3. <i>Justificación</i>	7
3. METODOLOGÍA.....	8
3.1. <i>Metodología mixta</i>	10
3.1.1. Entrevistas en profundidad	10
3.1.2. Investigación hemerográfica.....	11
3.2. <i>Concreción espaciotemporal</i>	11
3.2.1. Espacio y tiempo en la contextualización del proyecto	12
3.3. <i>Dificultades</i>	12
MARCO TEÓRICO	13
4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA	13
4.1. <i>Comunicación Organizacional</i>	13
4.2. <i>Comunicación Institucional</i>	14
4.3. <i>Comunicación Corporativa</i>	15
4.4. <i>Comunicación interna y externa</i>	17
5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
6. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	20
7. PLAN DE COMUNICACIÓN	21
8. COMUNICACIÓN DE FESTIVALES Y PROMOCIÓN DE DESTINO TURÍSTICO	23
8.1. <i>Comunicación en festivales</i>	23
8.2. <i>Carnaval como destino turístico</i>	24
MARCO CONTEXTUAL	25
9. CONTEXTO: EL CARNAVAL	25
9.1. <i>Origen etimológico del término</i>	26
9.2. <i>El Carnaval en el mundo</i>	26
9.3. <i>El Carnaval en Santa Cruz de Tenerife</i>	27
9.3.1. Contexto político del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife.....	29

9.3.2. Participación y audiencia televisiva	31
9.3.3. Redes sociales	32
9.3.4. Impacto económico.....	33
PLAN DE COMUNICACIÓN	34
10. INVESTIGACIÓN PRELIMINAR	34
11.1. <i>Misión, visión, valores</i>	34
11.1.1. Misión	34
11.1.2. Visión	35
11.1.3. Valores.....	35
12. OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	36
13. ANÁLISIS.....	38
13.1. <i>Análisis DAFO</i>	40
13.1.1. Debilidades	40
13.1.2. Amenazas	41
13.1.3. Fortalezas	42
13.1.4. Oportunidades	44
14. PÚBLICOS	45
14.1. <i>Criterios taxonómicos</i>	45
14.2. <i>Grupos de interés</i>	46
15. MENSAJES.....	48
16. ACCIONES	50
16.1. <i>Acciones previas</i>	51
16.1.1. Configuración del plan de comunicación	51
16.1.2. Campaña de lanzamiento.....	52
16.2. <i>Acciones para desarrollar durante la celebración del Carnaval</i>	54
16.2.1. App oficial	54
16.2.2. Red wifi para todos los asistentes y participantes	55
16.2.3. Ruedas de prensa	56
16.2.4. Seguimiento y promoción de concursos.....	56
16.3. <i>Acciones posteriores a la celebración del Carnaval</i>	57
16.3.1 Auditoría del Carnaval	57
16.3.2. Jornadas del Carnaval.....	58
16.3.3. Exposición temporal y Ferial del Carnaval	58
16.4. <i>Acciones constantes</i>	60
16.4.1. Escuela del Carnaval.....	60
16.4.2. Carnaval diverso e integrador.....	61

16.4.3. Carnaval sin residuos	61
16.5. <i>Acciones en redes sociales</i>	62
17. PLAN DE CONTENCIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS	63
17.1. <i>Orientación y primeros auxilios</i>	63
17.2. <i>Comité de crisis</i>	66
17.2.1 Contactos del comité de crisis	66
17.3. <i>Procedimiento en redes sociales</i>	66
CONCLUSIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	72

Introducción

El Carnaval desembarcó en Santa Cruz de Tenerife en 1917 de la mano de un grupo de marineros gaditanos que decidieron celebrar esta festividad como lo hacían en su tierra, la ciudad andaluza de Cádiz. Con el paso de los años se ha posicionado como uno de los grandes eventos de la isla y, por ende, del Archipiélago Canario.

Su popularidad, participación y esplendor lo han llevado al olimpo de los carnavales internacionales, logrando el título de segundo mejor carnaval del mundo, solo por detrás de Río de Janeiro, y, desde 1980, gozando del reconocimiento de Fiesta de Interés Turístico Internacional. Sin embargo, esta fiesta se extiende más allá de su mes clave, febrero, y se ha construido un imaginario para todos sus participantes otorgándoles un valor muy importante.

Hoy, esta celebración, que ya pertenece a la identidad de la isla de Tenerife, demanda un plan de comunicación a la altura de una festividad que reúne cada año a miles de participantes. La ausencia de una estrategia o guía hace necesario confeccionar este proyecto como una alternativa responsable, coherente y diversa.

Es de vital importancia hacerse eco de todos los agentes creativos que forman parte de las carnestolendas chicharreras. Esa misma energía es la que motiva la creación de unas líneas de actuación generalistas capaces de moldearse a las alegorías, los intereses y las necesidades de cada edición. En definitiva, se trata de tejer una red flexible para una celebración en la que tienen cabida todos y todas.

Con una larga historia, el Carnaval está encontrándose con las tensiones del presente, demandas de innovación, iniciativas tecnológicas, atención a la diversidad. Por este motivo, el plan desarrollado se hará eco de todas estas cuestiones poniendo énfasis en aspectos socioculturales, medioambientales y, sobre todo, amplificando la marca 'Carnaval de Tenerife'.

La organización del evento no ha contado con un plan estratégico y planificado como contempla, hoy en día, la Comunicación Organizacional y de Relaciones públicas, y que tenga en cuenta los niveles de comunicación interna y externa para integrar en su estrategia a todos los agentes que impulsan el desarrollo del Carnaval. De ahí que, a través de la innovación, ya sea tecnológica o de cualquier otra índole, se puedan abrir

nuevas vías de participación, creación, responsabilidad común y promoción, liberando de esta manera la potencialidad de esta arraigada tradición.

El Carnaval de Santa Cruz de Tenerife no es un festival al uso. Es una celebración de la vida al aire libre, un espacio transgresor y disruptivo en el que la originalidad y creatividad de sus participantes toma todo el protagonismo. Su principal objetivo es regalar cada año, a miles de residentes y turistas, unas jornadas de bailes, alegría, color, purpurina y desenfreno que perduren para siempre en su recuerdo.

Y, para cohesionar un sentimiento vivido por los miles de personas que asisten cada año, esta propuesta de plan de comunicación reúne muchos de los atributos con los que, desde mi punto de vista, debe dotarse al Carnaval para mejorar su imagen y repercusión.

1. Motivación personal

El Carnaval llegó a mi vida, de forma totalmente inesperada, hace apenas 3 años. Desde entonces, no he parado de crecer personal y profesionalmente gracias a él. En el transcurso de mi último año del grado en Periodismo, en el marco de la asignatura de Empresa Informativa, se me planteó la oportunidad de comenzar a diseñar un proyecto empresarial innovador relacionado con la Fiesta Mayor de Canarias, el Carnaval. Sin dudar, me puse manos a la obra para pocos meses después, y ya inmerso en la elaboración de mi Trabajo Fin de Grado, dar a luz al medio de comunicación que actualmente dirijo, el periódico digital *EL CARNAL*.

Tras nueve meses de andadura al frente del diario, puedo asegurar que el Carnaval es mucho más que febrero, mucho más que un concurso, un disfraz o una celebración al uso. El Carnaval es, para mí, y para muchos otros carnavaleros que he tenido el placer de conocer en este periodo, nuestra forma de vivir, lo que nos mantiene vivos e ilusionados durante todo el año.

2. Objetivos y justificación

Llegados a este punto es imprescindible establecer y definir los objetivos, generales y específicos, sobre los que girará el desarrollo de este proyecto de innovación. Por ello, a continuación, se mencionan los propósitos perseguidos con la elaboración de este plan de comunicación.

2.1. Objetivos Generales

El objetivo general de este trabajo es diseñar una propuesta de plan de comunicación para el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife aplicable en sus próximas ediciones. Este objetivo se sustenta en la ausencia de una estrategia comunicativa establecida en la institución que organiza las carnestolendas en la capital tinerfeña, el Organismo Autónomo de Fiestas y Actividades Recreativas de Santa Cruz de Tenerife, en adelante, OAFAR. Dicha propuesta puede resumirse en tres grandes objetivos generales con lo que se pretende diseñar una estrategia global y flexible que permita al evento posicionarse como ejemplo de innovación y promoción turística en el sector.

- **Objetivo general I** – Generar un plan de comunicación para el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife.
- **Objetivo general II** – Generar una estrategia flexible capaz de acompañarse a temáticas, intereses y necesidades cambiantes, en definitiva, un plan flexible y modular.
- **Objetivo general III** – Analizar el contexto y el entorno del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife.

2.2. Objetivos específicos

Definidos ya los objetivos generales, debemos pasar a determinar los objetivos específicos que se persiguen con la elaboración de este TFM. El propósito de estos análisis y diseños de propuestas es definir la guía de acciones para tener en cuenta en el desarrollo del proyecto y orientar la finalidad del plan de comunicación resultante.

- **Objetivo específico I** – Examinar la situación en la que se encuentra la comunicación del evento.
- **Objetivo específico II** – Analizar los valores y misión del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife y determinar si son propios o adquiridos de la institución organizadora.
- **Objetivo específico III** – Desarrollar una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa para el evento.

- **Objetivo específico IV** – Incrementar la difusión y repercusión nacional e internacional del evento.
- **Objetivo específico V** – Analizar la estrategia desarrollada por la organización en redes sociales y proponer, si es posible, mejoras.
- **Objetivo específico VI** – Diseñar una estrategia que permita atraer la atención de medios de comunicación internacionales que difundan entre sus audiencias el valor artístico y cultural del evento.
- **Objetivo específico VII** – Analizar la comunicación del evento en situaciones de dificultad previas para definir un plan de actuación en supuestos de crisis.

2.3. Justificación

El Carnaval de Santa Cruz de Tenerife es considerado por turistas y expertos como la segunda celebración de este tipo más popular y participativa del mundo, solo por detrás del Carnaval de Río de Janeiro en Brasil. Así se refleja en el artículo de Marian Lorenzo titulado *Los 5 mejores Carnaval del mundo*, publicado el 27 de agosto de 2019 en el diario digital OKDIARIO. Lorenzo describe el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife de la siguiente forma:

El de Santa Cruz de Tenerife está considerado el mejor después del de Brasil, y hace muchos méritos para ello. Está en el camino de convertirse en Patrimonio de la Humanidad y cada año atrae a cientos de miles de turistas de todo el mundo que quieren disfrutar del carnaval en la calle. Miles de tinerfeños **ensayan durante más de 6 meses cada año** para actuar después en grupos como murgas, comparsas, agrupaciones musicales, rondallas, etc. Ha sido declarado Fiesta de Interés Turístico Internacional.

Asimismo, parece que la *Fiesta del Chicharro*, atraviesa uno de sus mejores momentos. En 2019 la fiesta superó todas las previsiones de la organización, logrando un impacto económico en la ciudad de 35 millones de euros y reuniendo en la capital tinerfeña a más de 400.00 personas en un concierto al aire libre, tal y como expone la nota de prensa titulada *Santa Cruz cierra el Carnaval de 2019 como el más participativo de la historia* emitida por el consistorio capitalino el 12 de febrero de 2019. Sin duda alguna, un carnaval de récord.

Tal y como explica Helga Flores Trejo, especialista principal en innovación y creatividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), las carnestolendas favorecen la creación de identidades culturales y sociales, además, constituyen un importante motor económico para las ciudades en las que se desarrollan. En el artículo *Más allá de la celebración, el carnaval genera riqueza* (consultado el día 30 de julio de 2020), publicado en el portal web de este organismo, Flores Trejo expone lo siguiente:

Más allá de las lentejuelas, la música y la tradición invaluable, los carnavales son una expresión del enorme potencial de las industrias creativas; un ecosistema que produce ingresos de más de US\$124.000 millones al año en América Latina y el Caribe. Cuando los gobiernos nacionales y locales apuestan por los carnavales y los promueven, están mejorando su papel como motores de creatividad e innovación.

Sin embargo, la ausencia de una estrategia comunicativa global e inclusiva, dificulta el crecimiento de esta celebración que atrae cada año a 170.000 turistas, los cuales dejan en la Isla, en apenas dos semanas, cerca de 11 millones de euros. Esta peculiaridad hace ineludible contemplar también dentro de este plan al turista extranjero y las posibilidades de promoción y difusión que ofrecen ferias turísticas como Fitur (Madrid), ITB (Berlín) o la MIIT (Moscú).

En conclusión, el desarrollo y evolución de esta fiesta dentro y fuera de nuestras fronteras, favorece la creación de un plan de comunicación integral que contemple las necesidades particulares de los agentes y colectivos creativos que hacen posible nuestro Carnaval, al tiempo que se conjuga con los impactos económicos, sociales, turísticos y ambientales de la celebración.

3. Metodología

Para realizar este trabajo de fin de máster basado en el diseño de un plan de comunicación integral para el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife, se ha optado por una metodología de investigación documental. De esta forma, se definirán los conceptos de Comunicación Institucional y Organizacional, al tiempo que se relacionan con la comunicación de festivales y las nuevas estrategias comunicativas para la promoción de destinos turísticos. Por ello, a lo largo de toda la investigación se recurrirá a distintos estudios, informes, revistas y artículos académicos.

Asimismo, es necesario realizar una auditoría de la actual estrategia comunicativa del Carnaval para determinar si proyecta una imagen de marca propia o, por el contrario, se guía por los cánones del consistorio capitalino. La comunicación se ha convertido en

un elemento ineludible en las organizaciones y, por tanto, a la hora de diseñar una estrategia es “imprescindible auditar la imagen de la empresa percibida por los distintos públicos, para conocer cómo creen que somos”. De este modo, es posible también definir los objetivos y, en consecuencia, los aspectos que se deben corregir, modificar o potenciar (Rodríguez Rad, 1995).

Paralelamente a esta labor, se han realizado entrevistas a tres profesionales con trayectoria dentro de la fiesta para conocer con la mayor exactitud posible las limitaciones, recursos (tecnológicos, humanos, económicos y materiales) y posibilidades de la entidad organizadora, el OAFAR. Estos son los siguientes:

- **Maribel Isabel Oñate Muñoz**, presidenta del Organismo Autónomo de Fiestas y Actividades Recreativas y del Organismo Autónomo de Cultura del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife entre 1987 y 1995. María Isabel es, además, licenciada en Filosofía y Letras de la sección de Filología Francesa por la Universidad de Deusto y fue diputada del Parlamento de Canarias durante una legislatura.
- **Gladis de León León**, concejala responsable del Organismo Autónomo de Fiestas y Actividades Recreativas del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife (OAFAR) desde el año 2015 hasta 2019. Natural de la localidad norteña de Icod de Los Vinos, es licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad de La Laguna (ULL) y diplomada como técnico de Empresa y Actividades Turísticas. Además, ha ejercido como adjunta al gabinete de prensa del ayuntamiento capitalino en el periodo 2001-2005.
- **Enrique Camacho Rodríguez**, director artístico de las ediciones 2016, 2017, 2018 y 2019 del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife. Camacho es, además, productor artístico de profesión y el actual jefe de Proyectos Artísticos del Auditorio de Tenerife. A su trayectoria en las carnestolendas capitalinas se suma, en la edición 2020, la dirección de la última propuesta publicitaria de la marca de cerveza Dorada: Doradaland, La Ciudad del Carnaval.

Debe anotarse que esta metodología tiene especial efecto en los apartados teóricos y de contextualización, puesto que el plan de comunicación en sí mismo atiende a los criterios creativos del autor.

3.1. Metodología mixta

El proyecto planteado discurre por una vía mixta en la que tienen encuentro los métodos cualitativos y cuantitativos. Lo cualitativo se verá reflejado con especial énfasis en el plan de comunicación, el apartado de desarrollo más puro, pero también tendrá lugar en la interpretación vertida en las categorías teóricas seleccionadas, la metodología aquí explicada y, finalmente, las conclusiones. La dimensión cuantitativa servirá de apoyo a apartados teóricos con cifras de audiencia en medios de comunicación o eventos, otorgando a la investigación una aproximación al público objetivo y, consecuentemente, delimitando el alcance y naturaleza de las acciones del plan de comunicación.

Esta metodología es el resultado de una triangulación entre lo cuantitativo y lo cualitativo. Berganza y Conde (2005: 34) lo definen como “la utilización de diversos métodos, perspectivas o datos en una misma investigación”. En este caso, aplicados a la fundamentación contextual y el consecuente producto destilado de ella, el plan de comunicación. Lo que se entiende como una triangulación metodológica, que Berganza y Conde entienden de la siguiente manera:

Estaremos ante una triangulación metodológica cuando se utilizan al menos dos técnicas de investigación (cuantitativa y cualitativa) o metodologías distintas con el propósito de conocer y analizar un mismo objeto de la realidad social. Con esta estrategia, con la triangulación, se pretende ante todo reforzar la validez de los resultados. Cuando con dos diferentes métodos obtenemos una idéntica o similar imagen de la realidad social, nuestra confianza en la veracidad de esa imagen se incrementa.

A continuación, se explicarán las principales herramientas o métodos utilizados para desarrollar este proyecto. Tendrán especial importancia aquellos relacionados con las entrevistas realizadas a propósito del trabajo, así como el bagaje del autor en el terreno del carnaval para completar aspectos e informaciones no formalizadas, pero que puedan ser de interés. Todo ello va acompañado de una importante investigación hemerográfica en la que se recuperarán documentos, piezas informativas textuales, audiovisuales, etc. con las que construir el relato sobre el que se construye el plan.

3.1.1. Entrevistas en profundidad

Para conocer el perfil y las aportaciones de los agentes indicados al principio de este apartado metodológico, se realizará una aproximación mediante el uso de la entrevista en profundidad como herramienta clave. Este utensilio permite abordar con detalle, y

atendiendo a las distintas aportaciones que cada cual pueda ofrecer, facetas del Carnaval que pueda proyectarse en el consecuente plan de comunicación. Berganza y Conde (2005: 253) la definen de la siguiente manera:

Se halla entre los extremos de la entrevista estructurada y la completamente desestructurada, y por ello recibe también la denominación de entrevista semiestandarizada en algunos manuales. El entrevistador posee una lista de ítem o temas que desea cubrir, pero carece de un cuestionario formalizado que guíe el orden o contenido de las preguntas. Por ello el investigador (o periodista, experto en recursos humanos, etc.) ha de conseguir que sus propias aptitudes interpelativas contribuyan a provocar las respuestas a las cuestiones planteadas mediante tácticas de acercamiento interpersonal. Requiere, por otro lado, un conocimiento previo de las personas que han de ser entrevistadas o, al menos, de los rasgos definitorios del grupo al que pertenecen esos sujetos.

Las entrevistas tienen un propósito de asesoramiento con el que enriquecer el contexto del proyecto y nutrir con experiencias y anécdotas el trabajo. Por ello, estas no serán uniformes entre sí, sino que se plantearán atendiendo al perfil particular de cada entrevistado con el ánimo de extraer lo mejor de cada uno en sus respectivas áreas.

En este apartado no se incorpora un modelo de entrevista puesto que, tal y como se define, la estructura variará entre un perfil y otro. Sin embargo, sí se hará una pequeña estructura en la que se catalogue el perfil del sujeto, la trayectoria y las propuestas innovadoras.

3.1.2. Investigación hemerográfica

Gran parte del proyecto emplea una investigación hemerográfica con piezas periodísticas y documentos institucionales con los que retratar el recorrido del carnaval en Santa Cruz de Tenerife. Esta técnica se emplea junto con las fuentes académicas para estructurar la historia y los contenidos creativos del plan de documentación.

La investigación hemerográfica, o hemerografía, consiste en el proceso de documentación y recuperación de documentos de librerías físicas o digitales. Con ello se pueden construir los eslabones cuantitativos y cualitativos sobre los que se construye este proyecto. En la vertiente práctica, esto se hará palpable en la recuperación de informes del OAFAR y otros documentos periodísticos con los que ilustrar el proyecto o los perfiles de las entrevistas en profundidad mencionadas en el epígrafe anterior.

3.2. Concreción espaciotemporal

El proyecto asume la explicación de fenómenos regionales e internacionales. Por este motivo, se debe indicar que en relación con el tiempo y al espacio sobre el que se tejen los contenidos, se realizará la siguiente aclaración metodológica aplicable a lo largo de todo este TFM.

- **Espacio** – La estrategia comunicacional a diseñar tendrá como punto de encuentro principal el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife. No obstante, y atendiendo al importante impacto del turismo extranjero en la celebración, este debe contemplar también las posibilidades de internacionalización de la fiesta y de la marca ‘Carnaval de Tenerife’.
- **Tiempo** – Esta propuesta de plan de comunicación tendrá una validez aproximada de tres años, dados los múltiples cambios e innovaciones a los que se encuentra sometido el entorno del festival. Además, y teniendo en cuenta la incertidumbre que se cierne sobre el Carnaval 2021, a causa de la crisis de la Covid-19, se establece como momento óptimo de aplicación el Carnaval 2022.

3.2.1. Espacio y tiempo en la contextualización del proyecto

En el apartado de contextualización que acompaña a este proyecto se hace una revisión de múltiples dimensiones del carnaval como fenómeno. Para homogenizar los contenidos, se acudirán a los últimos informes publicados o disponibles, preferiblemente 2019. Se pierde un año porque debido al cambio político en el Ayuntamiento de Santa Cruz estos informes dejaron de realizarse temporalmente.

Sobre las entrevistas realizadas para algunos apartados del contexto, se debe explicar que los perfiles seleccionados han sido tomados por el impacto o posible riqueza de sus declaraciones para acompañar a este proyecto. Por ello mismo, se contarán con voces del pasado y el presente para sustentar una visión lo más completa posible del espectro del carnaval.

3.3. Dificultades

En este punto se resumen las principales dificultades encontradas a lo largo de todo el proceso de investigación, atendiendo al obstáculo que representan para el correcto desarrollo de esta.

En primer lugar, la escasez de documentos y referencias sobre el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife añaden un plus de complejidad a este trabajo que comienza a desarrollarse en un entorno aún desconocido para esta línea de investigación.

En segundo lugar, y como consecuencia del estado de alarma decretado a raíz de la crisis sanitaria de la Covid-19, el contacto con las fuentes y el acceso a cierta bibliografía y documentación, disponible únicamente en centros físicos, conlleva implícito el incremento de horas en la labor de documentación y análisis de la bibliografía empleada. Y en otras ocasiones implica, incluso, la imposibilidad de acceder a dichos recursos.

Marco Teórico

4. Comunicación Organizacional, Comunicación Institucional y Comunicación Corporativa

En este epígrafe se abordará con corte generalista las definiciones de comunicación organizacional, institucional y corporativa. El propósito es poner sobre la mesa cualquier atributo que complemente una con otra, de modo que al final de este epígrafe se haya obtenido una definición compleja pero clara que identifique los elementos que se desean proyectar en el plan de comunicación resultante.

4.1. Comunicación Organizacional

El concepto de Comunicación Organizacional genera algunas controversias y dificultades a la hora de ser definido por los expertos. No obstante, es posible explicarlo atendiendo a las tres posibles acepciones del término: como fenómeno, como disciplina de estudio y como conjunto de técnicas y actividades (Fernández Collado, 2002: 11).

Carlos Fernández Collado (2002: 11) en su libro *La Comunicación en Las Organizaciones* define brevemente los tres enfoques a los que se puede someter este concepto. En primer lugar, señala que “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”.

En segundo lugar, explica la comunicación organizacional “como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la

comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio”. Finalmente, defiende que este tipo de comunicación puede entenderse también como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. Así, el resultado provechoso de los programas que se implanten será más probable.

A lo largo de este trabajo se hará mayor referencia al concepto de Comunicación Organizacional ya que es el más global y que mejor se adapta al contexto del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife de los tres expuestos en este marco teórico. Por lo tanto, de manera preferente se hará uso de este término para referirnos en todo momento a la comunicación en el marco de la iniciativa planteada.

4.2. Comunicación Institucional

La comunicación institucional difiere en su terminología en que suele estar más asociada con la dimensión de las instituciones públicas, de los grandes organismos. En este sentido, los criterios de ordenación de esta comunicación pueden ser varios (vertical-horizontal-transversal directa-indirecta, formal-informal, etc.) todos ellos dependientes de la estructura que emplee la institución, como indica Gabriela Losif en *Typologies of Institutional Communication* (2014).

Con el propósito de enriquecer las definiciones aportadas se optará por retratar matices interesantes para observar en su totalidad el fenómeno de la comunicación en las organizaciones independientemente de que sean públicas o privadas. Para ello, este apartado emplea el artículo de Losif. Por lo tanto, para abordar esa globalidad, sería interesante tener en consideración la siguiente cita de Losif (2014: 38):

To be effective, communication must express coherent institutional goals of the organization so that they can be understood and shared by all members of the organization and even the society, being redefined depending on the socio-political dynamics. In this way, the optimization of the communication contributes to positive and lasting effects on people's work. The areas where the impact of the communication is a key are efficiency, cohesion and trust among the members of the organization and last, but not least, the efficiency of their actions.¹

¹ Traducción sugerida: “Para ser efectivos, la comunicación debe expresar coherencia con los objetivos institucionales, de modo que puedan ser entendidos y compartidos por todos los miembros de la organización, incluso la sociedad, siendo redefinidos en base a la coyuntura

Para alcanzar ese gran estadio teórico de fluidez, losif recalca la importancia de la precisión de la información, pero también de los canales y herramientas establecidos para conseguir que se comparta y difunda. No obstante, esta situación puede variar sustancialmente entre organismos pequeños y grandes, donde las dinámicas comunicativas están sometidas a otros criterios, como añade losif (2014: 37):

In the case of big institutions, the institutional communication is done by formal communication channels and represent the management ideas about who should communicate with whom, in order to solve a problem.

Instead, in the case of the small institutions, formal communication networks are simple and barely noticeable.²

Este epígrafe, en definitiva, aborda la comunicación como algo escalable, que se adecua a las necesidades y realidad del espacio al que sirve. Esto puede ser de especial interés a la hora de proporcionar una escala a las comunicaciones internas y externas en el plan de comunicación que más adelante se integra.

4.3. Comunicación Corporativa

En el marco de las distintas definiciones abordadas hasta ahora, es el turno de investigar las peculiaridades teóricas de la comunicación corporativa. Benito Castro apunta en *El auge de la Comunicación Corporativa* (2007: 16) que la Comunicación Corporativa es:

La herramienta estratégica necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa dentro del entorno competitivo. La cuestión es que, si desarrollamos correctamente nuestra tarea, contribuimos a que la organización funcione de forma adecuada y logre más fácilmente sus objetivos de rentabilidad, bien económica, bien social o ambas. La Comunicación Corporativa es ese instrumento sutil que nos otorga el toque de calidad fundamental para alcanzar aquella ventaja competitiva que nos diferenciará de los demás competidores en este tiempo de saturación.

Castro, en cierta medida, continúa sosteniendo la relevancia de la comunicación para las corporaciones, ya sean públicas o privadas. Este conjunto de ítems maximiza la inversión económica, hacen aflorar los resultados de las funciones fácticas desarrolladas por el agente. En definitiva, la comunicación corporativa bien ejecutada

sociopolítica. En este sentido, la optimización de la comunicación contribuye a generar efectos positivos y duraderos en el trabajo de los individuos. Las áreas en las que mayor impacto suele tener esta comunicación son la eficacia, la cohesión y la confianza a lo largo de los miembros de la organización y, por último, pero no por ello menos importante, la eficacia y las acciones”.

² Traducción sugerida: “En el caso de las grandes instituciones, la comunicación institucional se realiza a través de canales formales y estos representan las ideas de la gestión sobre quién debería comunicarse con quién ante cualquier problema. Sin embargo, en el caso de las instituciones pequeñas, las redes de comunicación formales son mucho más simples y prácticamente indetectables”.

permite posicionar a la organización, elevar la marca y, sin duda, retroalimentar los ritmos de trabajo y beneficios obtenidos.

En el artículo *Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica*, elaborado por Diego Apolo, Valerie Báez, Lizeth Pauker y Gabriela Pasquel (2017) se recogen algunas definiciones del término aportadas por diferentes autores. Entre ellos continúan enriqueciendo la dimensión teórica esencial de este proyecto, la comunicación corporativa, llámese en este caso.

Para Capriotti, citado en *Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica* (1999:30), la Comunicación Corporativa es posible definirla como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos”. Del mismo modo, para Van Riel (1997: 26):

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

Van Riel introduce en esta cita un elemento clave que se hará palpable en el desarrollo mismo del plan de comunicación, la armonía de los contenidos, la hegemonía entre todas las partes que comprenden el proyecto final. Esto resulta de especial importancia cuando se vislumbra la figura del usuario o perceptor del mensaje, y es que cuanto más claro, limpio y ordenado sea el mensaje, mayor efectividad y comprensión se logrará.

Por su parte, Rincón incorpora un matiz más relacionado con la estética y la percepción visual dentro del marco de la Comunicación Corporativa. En este caso, se continúa ahondando en la necesidad que surge en torno a la limpieza y claridad, pero, sobre todo, a la sistematización del mensaje. En un contexto organizacional esto dotará de orden a la percepción y, consecuentemente, mejorará las comunicaciones con la audiencia. Rincón lo expone de la siguiente manera (2014: 49):

Se establece como un proceso sistemático a partir del cual se integran y complementan personas, procesos estructura organizacional en el ánimo de desarrollar una impronta organizacional a partir de los componentes de identidad conceptual, visual y comportamental.

Castro (2007: 17) introduce dos elementos clásicos en la materia, las dimensiones internas y externas de la comunicación corporativa. Se entiende que la comunicación

interna es aquella que sucede dentro del contexto físico u organizativo de la organización, mientras la externa es la que aplica al exterior, de la que se pierde, incluso, el control:

Se divide en dos: la Comunicación Interna y la Comunicación Externa. La primera trabaja en la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir las ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización. La segunda se encarga de gestionar la imagen que la empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad. En ambos casos se pretende colaborar en alcanzar los objetivos previstos de rentabilidad.

Llegados a este punto y tras analizar y recopilar las aportaciones más importantes de estos autores, Diego Apolo, Valerie Báez, Lizeth Pauker y Gabriela Pasquel (2017: 527) todos ellos sintetizan con acierto a la comunicación corporativa de la siguiente manera:

La gestión de identidad, imagen y reputación que a través de la investigación permite identificar valores agregados, atributos, diferenciadores y ventajas competitivas; que mediante el direccionamiento estratégico de las herramientas comunicacionales contribuyen a la notoriedad y a la construcción de vínculos hacia los stakeholders, aportando al logro de los objetivos planteados.

4.4. Comunicación interna y externa

Si se estudia el concepto de Comunicación Organizacional a través de la última perspectiva planteada por Fernández Collado (2002:11), es decir, como conjunto de técnicas y actividades, es posible diferenciar dos subcategorías del proceso comunicativo: Comunicación Interna y Externa.

Según Fernández Collado (2002: 12) es posible definir la Comunicación Interna como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Del mismo modo, Collado (2002: 12) asegura que la Comunicación Externa hace referencia al “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”.

No obstante, y aunque ambos tipos de comunicación se dirigen a públicos diferentes (dentro y fuera de la organización), e independientemente de los medios empleados, de los objetivos que persiguen o del público al que van dirigidos, la organización debe establecer una hoja de ruta común, sustentada en la estrategia comunicativa global de la empresa. Dicha estrategia debe tener en cuenta la imagen y valores que la empresa desea proyectar en ambas direcciones, al tiempo que se mantiene acorde con la propia cultura organizacional (Fernández Collado, 2002: 13).

5. Planificación estratégica

La planificación estratégica juega un papel elemental en la configuración de un plan de comunicación. Consiste en una actividad de, claramente, planificación, pero a través de la cual se dibujan las líneas base sobre las que plantear mensajes, barajar herramientas o posicionar los productos creados. Asimismo, otorga a la organización la posibilidad de anticiparse con éxito, puesto que cuando el plan está finamente hilado, las respuestas pasan de la expectativa a lo inducido, las crisis pueden preverse y las tareas diarias están sometidas a una estructura bien definida.

Para dar dimensión teórica al concepto, se acude a Antón Álvarez en *¿Cómo ha cambiado la planificación estratégica?* (2005), que cita a Pollit, el cual define al *planner* de la siguiente manera:

[Como el profesional encargado de asegurar] que todos los datos importantes para tomar las decisiones claves de la comunicación publicitaria sean debidamente analizados, completados con nuevas investigaciones y tenidos en cuenta, tanto para valorar la estrategia creativa como al evaluar la propia campaña. Obviamente, todo ello de acuerdo con el responsable de cuentas y el anunciante.

Cabe indicar que, si bien esta figura del agente particular está retratada bajo el área de la publicidad, es una tarea que se ha demostrado igual de eficaz y necesaria en el marco de una comunicación organizacional, donde también hay cabida para las distintas manifestaciones del marketing, entre ellas la publicidad.

Entre sus tareas más importantes, Pollit destaca el análisis de los datos disponibles sobre la situación, la complementación de dichos datos, superando las limitaciones de calendario y presupuesto; la elaboración de la estrategia de la campaña y la posterior evaluación de esta a través de análisis *a priori* (*pretest*) y luego de la implementación de esos cambios (*postest*).

En esa misma línea y aportando mayor grueso a la figura del *planner*, Paul Watzlawick, citado por Antón Álvarez (2012), indica que la figura del *planner* puede definirse también como:

La persona que asegura el conocimiento de las actitudes del consumidor y las reacciones de este ante las diferentes acciones de comunicación. El planificador estratégico utiliza, junto con la experiencia e intuición, los datos de la investigación de mercado para guiar el proceso de elaboración de la estrategia publicitaria y producir un brief creativo y estimulante. Con el director de cuentas tiene la responsabilidad última sobre la estrategia y el brief creativo.

Antón Álvarez (2012) desglosa las labores básicas del *planner*. Lo hace estructurando una metodología de trabajo cronológica muy habitual que se pueden resumir en tres puntos clave, dando comienzo en el posicionamiento del público y culminando en la emisión del informe estratégico:

1. Conocer la **situación del público**, del mercado y de la competencia aplicando las técnicas de investigación adecuadas. Esta es la aproximación esencial a la fenomenología de la audiencia, su contexto, intereses, preocupaciones o percepción del organismo.
2. **Establecer la estrategia** de comunicación, en base a los datos obtenidos en la investigación. Una vez realizada la aproximación, se tienden los primeros hilos de acción estratégica, se indaga en las posibilidades del entorno descubierto y se construye, en definitiva, una estrategia.
3. **Redactar el briefing**, sobre él trabajarán los creativos. (Se trata de un documento que incluirá los resultados de la investigación, los objetivos del anunciante y la estrategia). Es el último paso, según las indicaciones de Álvarez, donde se culmina con un informe creativo o estratégico en el que figuran de manera breve y concisa todo aquello que se desea transmitir al equipo competente de ejecutar las tareas.

Alcanzado este punto, se puede observar cómo de relevante y primaria puede ser la tarea del *planner*. En el contexto de la celebración de unos carnavales, esta figura podría ser una primera aproximación a audiencias, entornos y mensajes, anticipando las líneas que el equipo de comunicación deberá seguir. Probablemente, este sea el primer escalón para lograr la homogeneidad narrativa y visual que se plasmará en el plan de comunicación que acompaña a este proyecto.

6. Responsabilidad Social Corporativa

En el contexto actual de crisis sanitaria, medioambiental y económica, las distintas audiencias aumentan sus demandas a los organismos que les sirven. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) plantea un mecanismo dialógico de comunicación y resultados entre ambos agentes. En otras palabras, afianza las relaciones de responsabilidad por parte de los organismos a sabiendas de su impacto en la sociedad (en materia medioambiental, laboral, económica, cultural).

Para el caso del carnaval, en concreto el de Santa Cruz de Tenerife, su RSC debe manifestarse con motivo del impacto que las fiestas tienen sobre el espacio y las personas en que sucede. Esto se traduce en las cantidades de basura generadas, el impacto económico derivado, la polución sonora o las obras creativas que de él se derivan (trajes, ingenierías, ideas).

Para comprender desde la teoría el término, el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, una ONG dedicada a la defensa de la correcta aplicación de la RSC, define esta materia en su página web de la siguiente manera (consultado el día 17 de julio de 2020):

Una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

No obstante, Ricardo Fernández García (2010: 19) defiende en su obra *Responsabilidad Social Corporativa* la necesidad de establecer diferencias entre los tres ámbitos que engloba esta área comunicativa: la responsabilidad social (RS), la responsabilidad social de la empresa (RSE) y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

1. Responsabilidad social que atiende a la búsqueda del bienestar común de todos los agentes involucrados en las acciones de un organismo, tal y como señala Fernández (2010: 19): “la responsabilidad social (RS) se entiende como el compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones, públicas y privadas, y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global”.

2. Responsabilidad social de la empresa integra ya a la empresa y busca puntos de mediación entre sus intereses y el bienestar del resto de agentes. Fernández lo retrata de la siguiente manera (2010: 19):

La responsabilidad social de la empresa o ha de ser entendida como una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (skateholders), con una visión a largo plazo. Una empresa socialmente responsable busca el punto óptimo en cada momento entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medioambiente.

3. La Responsabilidad Social Corporativa: En este caso se expande el abanico y se integran a organismos de mayor calado, como indica Fernández (2010: 19): “amplía el ámbito de la responsabilidad social de la empresa para incorporar a las agencias gubernamentales y a otras organizaciones, que tengan un claro interés en mostrar cómo realizan su trabajo”.

Dada la tesitura en la que este proyecto se desenvuelve, trabajando para un organismo público y atendiendo a un criterio pragmático, se empleará preferentemente el concepto de RSC. Del mismo modo, es indispensable diferenciar las acciones encuadradas dentro del marco de la Responsabilidad Social Corporativa de aquellas relacionadas con el marketing (patrocinio, mecenazgo, donaciones) y las desarrolladas con el objetivo de limpiar o mejorar la imagen de la marca. Ambas discurren hacia propósitos comunes, pero parten de intencionalidades opuestas o, al menos, no complementadas (2010: 21).

Hoy, cualquier organismo consciente del impacto que su actividad tiene sobre su entorno toma cartas en el asunto de la responsabilidad, ya sea subsanando o evitando los problemas. El resultado es una gestión más eficiente, una relación más sana con su ecosistema y un impacto mucho más positivo. Fernández añade lo siguiente (2010: 21): “estamos por tanto hablando de una muy eficiente herramienta de gestión aplicable a la actividad básica de la empresa, con vocación de permanencia y que precisa del compromiso de la Alta Dirección”.

7. Plan de comunicación

Este proyecto versa en torno a la creación de un plan de comunicación orientado hacia la satisfacción de las necesidades comunicativas del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife. Lejos de establecer una estructura rígida a la que someter el plan que más adelante se integrará, este epígrafe presenta las ideas esenciales sobre las que se

ejecuta. Cabe mencionar que este es el resultado de desarrollar la investigación estratégica y condensarla en una serie de pautas e ideas que tomarán forma de plan.

Victoria Tur Viñes y Juan Montserrat-Gauchi lo definen de la siguiente manera en El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones (2014: 7): “[...] la existencia de un buen plan de comunicación marca la diferencia entre un comunicador y un comunicador estratégico y debe manifestar de forma sintetizada toda la experiencia y el conocimiento comunicativo que existe en la organización para alcanzar su misión”.

Asimismo, aunque parezca evidente, ambos autores defienden que el plan siempre debe ir en consonancia con la naturaleza del espacio al que sirve (2014: 8). En base a ello se determina la siguiente estructura, u orden de desarrollo, recuperada del artículo mencionado (2014):

- 1. Análisis de la situación.** Este apartado recoge la ficha de información básica del espacio, la coyuntura o los sujetos a los que se dirige. Se trata de la primera aproximación al fenómeno, desde su organigrama a la revisión de su perfil mediático. Este apartado quedará directamente recogido en el plan de comunicación que elabora este proyecto.
- 2. Diagnóstico de la situación.** Suele manifestarse a través de un DAFO, un modelo esquemático de análisis con el que diagnosticar a grandes rasgos la realidad en la que se encuentra el organismo o fenómeno y fomentar una revisión más profunda de su percepción en la audiencia y propio organismo.
- 3. Determinación de los objetivos de la comunicación.** Tur y Montserrat lo sintetizan de la siguiente manera (2014: 11): “la finalidad de esta etapa es, una vez conocida la situación actual de la empresa, determinar dónde queremos llevarla, qué queremos conseguir de nuestro público, clientes o entorno. Para ello es necesario conocer los objetivos de marketing de la empresa para, a partir de ellos, fijar los de comunicación”.
- 4. Elección de estrategias.** En esta fase se establecen niveles y se eligen las estrategias a seguir en base a la dificultad de penetración en la audiencia, el fenómeno a comunicar, etc.
- 5. Definición de los planes de acción.** Es la fase más creativa en la que se identifican las líneas de acción y se da cabida a la creación de acciones, mensajes y herramientas con los que dar vida al plan de comunicación. Esta sería la cara más visible, puesto que en ella se condensa gran parte de lo que llega al público.

- 6. Evaluación.** Como cualquier otro plan, se debe contemplar una evaluación de los resultados que permitirá averiguar si la estrategia funciona o no y, consecuentemente, tomar las medidas necesarias para intensificar la actividad o reorientar aquellas cuestiones que no han sido exitosas.

Con todo ello se trazan las líneas teóricas generales con las que se vertebrará este proyecto. Algunos apartados ya quedarán reflejados fuera del Bloque de Desarrollo del Plan de Comunicación, en tanto que ya forman parte de epígrafes como este Marco Teórico.

8. Comunicación de festivales y promoción de destino turístico

El carnaval de Santa Cruz de Tenerife es un evento que reúne anualmente a miles de individuos que lo celebran, centenares de artistas que le dan forma y decenas de comunicadores que dan cuenta de lo que sucede. Por estos motivos, este evento se ha consolidado como la celebración más importante del Archipiélago Canario. Es tal el crecimiento experimentado y su formato que podría identificarse como un festival con potencialidad para modificar la marca de la ciudad y ser de promoción turística. En este epígrafe se abordará esta realidad en base a dos grandes ejes como son la comunicación de festivales y la promoción de destino turístico.

8.1. Comunicación en festivales

En el marco de los festivales existe una amplia amalgama de tipos, formatos y dimensiones, pero todos ellos pueden encuadrarse a través de cuatro grandes criterios extraídos a raíz del estudio de caso presentado por Ania Yong y Eduardo Calves (*Festivales de Innovación local: un espacio para el intercambio, el aprendizaje, la comunicación y la comercialización*, 2011) y el artículo académico de Solmaz Filiz Karabağ, Mehmet Cihan Yavuz y Christian Berggren (*The impact of festivals on city promotion: A comparative study of Turkish and Swedish festivals*, 2011). Estos son los siguientes:

1. Capacidad de **promocionar la marca ciudad**. Estos eventos suponen un escaparate en el que publicitar no solo el evento, sino el espacio en el que tienen lugar, su identidad, los habitantes del espacio. El hecho de que haya un festival implica toda una oportunidad de atraer turismo a la zona y seducir al local para que invierta más en el mismo.

2. Valor de las **expoferias** como motores de intercambio social, cultural y económico. Son espacios de innovación y compartición para todos los participantes y visitantes (2011: 72). En otras palabras, es toda una oportunidad para retroalimentar al evento al mismo tiempo que se dan encuentro artistas, gestores, investigadores e inversores.
3. Relevancia de la **repercusión local de festivales**. Estos eventos no solo tienen un impacto económico, sino que ofrecen una oportunidad a los locales de seguir trabajando en todo momento las bondades de la celebración. Yong y Calves recogen la siguiente afirmación al respecto (2011: 74):

El intercambio y el aprendizaje suscitado promovieron el interés y la participación de un público más heterogéneo, incluyendo los niños y ancianos, la incorporación de nuevas formas productivas de la localidad y el apoyo de otras organizaciones que permitieron un exitoso desarrollo de cada uno de los Festivales de Innovación realizados.

4. **Posicionamiento de marca** a través de la organización de eventos fuera del periodo habitual de celebración del festival. Esto implica darle continuidad temporal, trayendo consigo una generación de riquezas materiales e intangibles constantes. Estas materializaciones pueden observarse en exposiciones, talleres, investigaciones, etc. Filiz, Cihan y Berggren añaden también lo siguiente (2011: 451): “They create an interactive medium for communication among stakeholders and contribute to participants’ sense of identity in different market levels such as in the local market, in the national market and in international market”³.

Con estas cuatro premisas bien identificadas se puede concluir que esta comunicación en el marco del carnaval entendido como un festival es el antecedente primero para construir un plan de comunicación sensible con la potencialidad de este evento, planteando un mayor costo, pero también abriendo la posibilidad de aumentar las vías de ingreso y, sobre todo, haciéndolo con respeto al patrocinio y apoyo local o regional.

8.2. Carnaval como destino turístico

Desde este otro ámbito, el Carnaval se posiciona como un destino turístico entre los habitantes del Archipiélago Canario, pero también de nacionales e internacionales. Esta

³ Traducción sugerida: “Crean un medio de comunicación interactivo entre los ‘skateholders’ que, además, contribuye a que los participantes tengan la sensación de pertenencia a distintos niveles mercantiles como en el mercado local, el nacional o el internacional”.

oportunidad merece desgranar la teoría del destino turístico como factor de potencial explotación y mención directa para tener en cuenta en el plan de comunicación.

Filiz, Cihan y Berggren indican en su artículo *The impact of festivals on city promotion: A comparative study of Turkish and Swedish festivals* (2011: 450) la capacidad transformadora y de crecimiento que plantean estos eventos para gestionar la creación del intangible destino turístico:

However, more effective promotion and communication tools can be used to increase city tourism. Events such as trade fairs and festivals can double as mass communication and promotion vehicles. According to Seisdodos's study, 71% of the marketing managers in European cities use trade fairs as promotional tools in addition to business seminars, media outlets, and cultural and sporting events⁴.

A ello añaden que este tipo de potencias deben ser tenidas en cuenta a la hora de crear los planes de comunicación, estrategias de turismo, campañas, de modo que todos estos atributos puedan ser debidamente publicitados (2011: 460): “festival developers and organizers of a city should be sure that future organized festivals are part of total city tourism objectives. In other words the selected theme, size, activities, uniqueness and promotion activities should be part of the city tourism objectives”⁵.

Dadas estas circunstancias, cabe hacer un último inciso para reclamar el atractivo turístico del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife, pero, especialmente, de la necesidad de considerarlos como un objeto comunicativo complejo que debe ser desarrollado al compás del resto del plan de comunicación de este proyecto.

Marco contextual

9. Contexto: el Carnaval

El Carnaval es una de las fiestas más internacionales y populares del mundo, pero muchos de sus participantes desconocen su origen. Incluso, entre los expertos existen

⁴ Traducción sugerida: “Sin embargo, se pueden utilizar herramientas de comunicación y de promoción más efectivas para aumentar el turismo local. Eventos como ferias de negocios y festivales pueden duplicar el tráfico de medios de comunicación masivos. De acuerdo con el estudio de Seisdodos, el 71% de los gestores de marketing en ciudades europeas usa este tipo de eventos como herramientas de promoción, además de seminarios de negocios y eventos deportivos”.

⁵ Traducción sugerida: “Los gestores de festivales y regidores de la ciudad deberían estar seguros de que los futuros festivales son parte de los objetivos turísticos de la ciudad. En otras palabras, el tema, el tamaño, las actividades, la originalidad y las actividades de promoción deberían ser parte de los objetivos turísticos de la ciudad”.

algunas discrepancias sobre el nacimiento de esta fiesta pagana. Sin embargo, todas las teorías que analizaremos a continuación tienen un nexo común: se trata de una fiesta en la que las reglas y la rectitud se disipan para dar rienda suelta al desenfreno, el color y la alegría.

Este epígrafe, por tanto, servirá para ilustrar una breve contextualización del fenómeno en varias de sus dimensiones. También tendrá uso en el Plan de Comunicación, puesto que formará parte de su primer bloque, aquel que funciona como introducción y explicación de la coyuntura a analizar.

9.1. Origen etimológico del término

Es necesario destacar que el término ‘carnaval’ procede del italiano ‘*carnevale*’ y este de la palabra latina ‘*carne[m] levare*’. Se trata de un vocablo con raíces en ‘*carne*’ (carne) y el verbo ‘*levare*’ (quitar) por lo que es posible definirlo como quitarse la carne o, mejor dicho, abandonar la carne. Se refiere, por tanto, al período de liberación o desfase en el que el pecado está permitido, para posteriormente dar paso a la abstinencia propia de la cuaresma. Por su parte, La Real Academia de la Lengua Española (RAE) define el término como el “tiempo de placer y diversión que comienza el primer domingo después de la Epifanía y dura hasta el Miércoles de Ceniza”, según indica la edición digital del diccionario consultada el día 18 de junio de 2020.

9.2. El Carnaval en el mundo

Tal y cómo explica Laura Marcos en su artículo *¿Cuál es el origen del Carnaval?*, publicado el 12 de febrero de 2020 en el portal web *Muy Historia* de la revista de divulgación científica *Muy Interesante*, el origen del carnaval “está diversificado en el tiempo y en el espacio”. La autora de esta pieza asegura que se trata de “una fiesta pagana muy antigua, celebrada en época de invierno, relacionada con la cosecha y en la que estaba permitido llevar a cabo toda clase de excesos”.

Algunas fuentes sostienen que los primeros atisbos de la celebración se remontan más de 5.000 años. Según esta hipótesis, los campesinos sumerios y egipcios realizaban rituales, en los meses invernales, para ahuyentar los malos espíritus y atraer la fertilidad a sus poblaciones. A pesar de no existir constancia sobre si ambos pueblos decoraban sus cuerpos y rostros, al igual que se hace en las carnestolendas actuales, sí que se concebían como unos festejos en los que primaba la libertad, el deleite y el disfrute.

Según Marcos los expertos también han encontrado indicios del carnaval en la Antigua Grecia y en el Imperio Romano. Los primeros, venerando a Dionisio, dios olímpico al que se le atribuye la fertilidad y el vino; y los Romanos honrando a Baco, dios del vino y propulsor de las famosas bacanales romanas caracterizadas por “la tendencia a la embriaguez y los excesos gastronómicos y sexuales”. Asimismo, muchos investigadores relacionan también el carnaval con Saturnalia (una fiesta religiosa y social considerada por muchos romanos como el mejor día del año) en la que los excesos y el desenfreno se convertían en protagonistas.

Desde la perspectiva religiosa, es necesario señalar que el carnaval actual mantiene una estrecha relación con el cristianismo y la celebración de la Cuaresma. Tras el auge de la religión cristiana y la evangelización de los territorios europeos, los representantes de este culto comenzaron a incluir las festividades paganas en su calendario, al tiempo que las dotaban de un carácter religioso. El cristianismo acabó por convertir los festejos en la celebración que debía llevarse a cabo los tres días previos a la cuaresma, es decir, marca el inicio de los 40 días de abstinencia y ayuno previos a la Semana Santa.

En la actualidad, el carnaval se ha convertido en una fiesta cuyas fechas dependen del calendario cristiano, de ahí que, normalmente, se celebren en el mes de febrero, funcionando como prelude de la Cuaresma. Son muchos los festejos de este tipo que gozan de fama y prestigio alrededor de todo el globo, pero, sin duda, Venecia, Oruro, Barranquilla, Nueva Orleans, Río de Janeiro y Santa Cruz de Tenerife son las ciudades más impregnadas por los ritmos caribeños, el desenfreno y el color característicos de esta celebración.

9.3. El Carnaval en Santa Cruz de Tenerife

El Carnaval de Santa Cruz de Tenerife actual es una de las celebraciones con más prestigio nacional e internacional, pero su origen se remonta a principios del S.XVIII. Tal y como se explica en el vídeo reportaje *Cuánto hemos cambiado: Carnaval de Santa Cruz de Tenerife* publicado el 15 de abril de 2019 en Televisión Canaria, el Carnaval desembarcó en el muelle de Santa Cruz de Tenerife en 1917, de la mano de un grupo de marineros gaditanos que lo celebraron en la Isla tal y como lo hacían en su ciudad natal, cantando y bailando.

Los chicharreros adoptaron esta tradición como propia y comenzaron a rememorarla cada año. Poco a poco, el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife fue posicionándose como un atractivo para el turismo que comenzó a interesarte por los festejos a mitad del S.XX. El auge de la celebración propició, en 1925, la creación del primer programa de las Fiestas del Carnaval confeccionado por el ayuntamiento capitalino. Es precisamente en este periodo, y como consecuencia de la evolución de la fiesta, cuando aparecen las primeras agrupaciones (murgas, rondallas y comparsas) que desarrollaron con acierto el diseño y confección de elaborados disfraces, a los que hoy se denomina, fantasías de carnaval. Se trata de una fiesta concebida para el disfrute del pueblo chicharrero y todos aquellos que quieran acercarse hasta la Isla para disfrutarla, en definitiva, una fiesta inclusiva y diseñada para el disfrute de cualquier clase social.

Durante el transcurso de la dictadura Franquista el Carnaval chicharrero atraviesa uno de sus momentos más delicados. La censura y el férreo control impuesto por el régimen ensombreció la celebración del evento que retomó su actividad, en 1961, bajo el nombre de 'Fiestas de Invierno'. Aunque el uso de caretas y máscaras estuvo prohibido durante la dictadura, los chicharreros continuaron tapando sus rostros con abanadores y maquillándose con corchos quemados. Además, los bailes continuaron celebrándose, de forma clandestina, en las sociedades privadas de la época como el Círculo de Amistad XII de enero.

Pocos años después, en 1967, el Carnaval de Tenerife recibe la distinción de Fiesta de Interés Turístico Internacional y, en 1980, ya bajo el nombre de Carnaval, logra la distinción internacional. Asimismo, desde 1987 aparece también en el libro récord de los Guinness por la celebración del concierto al aire libre de Celia Cruz en el que se dieron cita más de 200.000 personas. Este récord fue superado durante el Carnaval 2019 con el concierto del dominicano Juan Luis Guerra que duplicó las cifras de Celia, colapsando durante horas todos los accesos y salidas de la capital. Tal y como explica Rubén González Peytaví en su artículo 'El Carnaval se reinventó cuando la Dictadura intentó erradicarlo', publicado el 4 de mayo de 2020 en el periódico digital *elcarnal.es*:

La evolución de los concursos y cabalgatas, la vistosidad y reconocimiento del que gozan sus disfraces, el esfuerzo y pasión de los componentes y la identidad de los festejos en la calle; han convertido a la fiesta chicharrera en el segundo mejor carnaval del mundo, solo por detrás de Río de Janeiro

La expansión y crecimiento de esta celebración es imparable. Antes la fiesta en las calles duraba tres días: domingo, lunes y martes de carnaval. En la actualidad, dura casi

una semana, aunque el ambiente festivo se manifiesta en la ciudad desde el comienzo de los tradicionales concursos de murgas, comparsas, rondallas, agrupaciones musicales, y que tienen como colofón la coronación de la nueva soberana de las fiestas, la Gran Gala de Elección de la Reina del Carnaval.

Por añadidura, el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife es el encargado de dar comienzo al resto de carnestolendas alrededor de toda la isla. Se trata, por tanto, de una festividad que se alarga prácticamente hasta el inicio del verano.

9.3.1. Contexto político del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife

En este epígrafe se recopilan algunas de las impresiones u opiniones más reseñables obtenidas a través de las entrevistas en profundidad realizadas a tres figuras de relevancia en el marco del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife: Maribel Oñate, Gladis de León y Enrique Camacho. Con ellos, se ha querido profundizar en las limitaciones burocráticas, organizativas y políticas a las que se encuentra sometida la celebración, así como en aquellas posibilidades de innovación, promoción o mejora basados en la experiencia de estos perfiles profesionales.

En líneas generales, todos coinciden en la necesidad de crear un órgano o ente independiente dedicado exclusivamente a la organización, promoción y desarrollo del Carnaval. Enrique Camacho asegura que es necesario crear “un ente u equipo que trabaje exclusivamente para la producción y organización del carnaval todo el año para de esta manera mejorar en procesos y planteamientos, así como en la planificación, cuestión fundamental en toda producción”. A este respecto Maribel señala nuevamente la necesidad de crear una empresa mixta, dirigida por el Ayuntamiento, pero que “trabaje todo el año para estas fiestas, promocionando sus actos, buscando *sponsors*, creando infraestructuras, realizando actividades con nuestros grupos y nuestros técnicos a lo largo de todo el año. No obstante, Gladis de León sostiene que el respaldo del Ayuntamiento y la colaboración entre distintas áreas como Seguridad Ciudadano o Sociedad de Desarrollo son fundamentales para que el Carnaval pueda seguir viviendo “en un desorden controlado, que es la garantía de que dure durante muchos años”.

Tal y como se ha comentado con anterioridad, el ente organizador de la fiesta, el OAFAR, debe centrar sus esfuerzos en la celebración de numerosos actos a lo largo de todo el año: Fiestas de Mayo, Navidad, fiestas patronales, etc., lo que dificulta su labor de cara a potenciar y mejorar la marca ‘Carnaval de Tenerife’.

Por otro lado, y en relación con las estrategias de comunicación, utilizadas hasta el momento, León explica que las líneas generales de actuación vienen definidas desde el gabinete de Alcaldía y son ejecutadas por “un adjunto de prensa y un equipo de redes sociales”. Por su parte, Camacho defiende la necesidad de diseñar “una estrategia de comunicación y marketing totalmente independiente”.

Oñate, sin embargo, revela que durante su mandato los esfuerzos del gabinete de comunicación del OAFAR se centraron en la captación de publicidad e inversores. Además, asegura que una de las fórmulas más efectivas para atraer la atención de los medios, no solo locales, sino también nacionales e internacionales ha consistido en invitar a formar parte de los jurados de los concursos a figuras de reconocido prestigio como Gérard Depardieu, Sophia Loren, Agatha Ruíz de la Prada o Victorio y Lucchino, entre otros, logrando de este modo que medios de todo el mundo fijen su atención en la Isla y sean ellos mismos lo que pidan venir acreditados y lo hagan pagados por sus propios medios.

En estas situaciones, y tal y como explica Oñate, “desde el gabinete de comunicación se encargaba a una empresa externa el seguimiento de minutos y espacios que reflejaban nuestro Carnaval y se traducían en el costo que suponía para Santa Cruz si lo hubiéramos tenido que pagar nosotros”. En definitiva, el consistorio hacía uso de una de las técnicas publicitarias más actuales, el marketing de influencia.

Con respecto a las relaciones de comunicación interna entre la organización y la dirección artística del evento, Camacho explica que “el punto de equilibrio en este aspecto estaría en reuniones periódicas para ver qué se puede ir convirtiendo en noticia a medida que se van confirmando hitos para ir levantando expectación”. Para él, comunicación y dirección artística, son dos áreas que deben estar perfectamente trenzadas.

Por último, el director artístico aborda la necesidad de crear mesas de trabajo y espacios de intercambio entre todos los agentes que hacen posible la celebración con el objetivo de diseñar junto a ellos una estrategia comunicativa global que atienda a intereses generales y particulares. “Cuando hay tantos agentes implicados en un acto es fundamental tratar de tener en cuenta todos los detalles”, asegura. Asimismo, recalca las posibilidades de crecimiento que ofrecen los medios de comunicación al evento y sostiene que “los profesionales de los medios, además, son los ojos y oídos de quienes

no pueden estar en el recinto por lo que es fundamental atenderlos correctamente y diseñar la estrategia de comunicación, en algunos aspectos, conjuntamente con ellos”.

9.3.2. Participación y audiencia televisiva

El Gabinete de Prensa del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife enviaba a los medios, el 12 de febrero de 2019, una nota de prensa en la que se recogían los datos de participación, audiencia televisiva y repercusión en medios de comunicación locales y nacionales. “Santa Cruz cierra el Carnaval de 2019 como el más participativo de la historia” fue el titular elegido para acompañar los datos de una edición que superó todas las expectativas. En primer lugar, hay que destacar el concierto ofrecido por el dominicano Juan Luis Guerra durante el segundo carnaval de día y al que asistieron más de 400.000 personas, colapsando por completo todos los accesos a la ciudad capitalina. Este evento musical al aire libre superó el récord de Celia Cruz en 1987, con el que el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife entraba por primera vez en el libro Guinness de los récords.

La Gala de Elección de la Reina, acto estrella del Carnaval, fue retransmitida en directo por Televisión Canaria, a nivel local, y por Televisión Española para todo el territorio nacional, alcanzando los 10.3 millones de telespectadores. De igual modo, Televisión Española retransmite el concurso de comparsas “Ritmo y Armonía” el cual fue seguido por 2.9 millones de personas y mantuvo una media de 436.000 telespectadores, tal y como expone el comunicado de prensa anteriormente citado.

Por otra parte, la nota de prensa cita algunos programas de difusión nacional que fueron emitidos en directo desde la capital durante el transcurso de las fiestas. Son los siguientes: “Directo de TVE, realizado desde el Recinto Ferial los días 26 y 27 de febrero; Herrera en COPE, realizado desde el Iberostar Grand Hotel Mencey, el 28 de febrero; Las Mañanas de Kiss FM, realizado desde la Fundación CajaCanarias y emitido el 1 de marzo; Memoria de Delfín, de Radio Nacional de España, emitido el 2 de marzo o Por fin no es lunes, de Onda Cero Radio, realizado desde el Casino de Tenerife el 9 de marzo”.

En la siguiente tabla se muestran los datos de participación y asistencia en cada uno de los actos organizados en el marco del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife 2019 y cuyas cifras han sido extraídas del informe *Santa Cruz cierra el Carnaval de 2019 como el más participativo de la historia*.

EVENTO	ASISTENTES	PARTICIPANTES
Gala de inauguración	1.200	200
1ª Fase de Murgas Infantiles	3.651	400
2ª Fase de Murgas Infantiles	3.533	400
3ª Fase de Murgas Infantiles	5.215	400
Agrupaciones Musicales	1.622	300
Festival Coreográfico	5.500	1.000
1ª Fase de Murgas Adultas	5.321	500
2ª Fase de Murgas Adultas	4.916	500
3ª Fase de Murgas Adultas	5.271	500
Final de Murgas Adultas	6.350	500
Reina Infantil	4.821	1.500
Reina de los Mayores	5.500	1.000
Concurso de Comparsas	5.571	800
Gala de la Reina	5.759	2.000
Concierto Zarzuela	380	70
Certamen de Rondallas	1.350	-
Cabalgata Anunciadora	87.000	10.000
Concurso de Ritmo y Armonía	52.000	1.000
Coso Apoteósico	80.000	8.000
Entierro de la Sardina	-	30.000

9.3.3. Redes sociales

El Carnaval 2019 se contempla como uno de los más participativos de la historia de la fiesta, superando todas las previsiones realizadas por la Concejala de Fiestas y la Sociedad de Desarrollo de la capital chicharrera. Los datos expuestos durante el tradicional balance del evento en la Casa del Carnaval señalan que más de 1 millón de personas asistieron, entre el 7 de febrero y el 10 de marzo, a los actos populares y concursos.

Por otro lado, Gladis de León, concejal del Organismo Autónomo de Fiestas, destacó el número de interacciones registradas en redes sociales en los perfiles oficiales del carnaval, 18 millones. Además, durante los dos meses propios de la celebración, 13 millones de personas vieron alguna publicación de los festejos, y sus vídeos acumulan 1.513.154 reproducciones. El número de seguidores de estos perfiles también se vio incrementado en 9.000 nuevos usuarios.

A este respecto, el álbum de fotografías “Carnaval de día”, publicado en la red social *Facebook* recibió un total de 4.816 *likes* y fue compartido 8.172 veces. En *Twitter* e *Instagram*, casi 153.000 personas visitaron los perfiles de la corporación y sus contenidos se visualizaron más de 921.000 veces. La página web oficial del Carnaval duplicó el número de visitas con respecto a 2018, alcanzando en 2019 los tres millones

de visitantes. Del mismo modo, la campaña publicitaria llevada a cabo por primera vez a través de redes sociales (*Twitter, Facebook, Instagram y Google display*) logró 1.873.671 impresiones. Dicha maniobra representa un importante precedente para la elaboración de este plan de comunicación que deberá tener en cuenta los logros conseguidos mediante el desarrollo de acciones en el entorno digital.

9.3.4. Impacto económico

En tercer lugar, la Sociedad de Desarrollo de Santa Cruz estima que el impacto económico total del Carnaval en la ciudad ronda los 35 millones de euros. Asimismo, durante las dos semanas principales 170.000 turistas visitaron la capital tinerfeña; 17.000 turistas más que el año anterior. Dentro de este grupo hay que destacar a los 21.200 cruceristas que llegaron entre el 1 y el 10 de marzo. A ellos se suman cerca de 10.000 tripulantes repartidos en catorce buques. El gasto de los turistas en la ciudad asciende hasta los 11 millones de euros, un aumento considerable con el detectado en 2018 de 7.5 millones. Además, los datos reflejan que 4 de cada 10 residentes en Tenerife acudieron a alguno de los actos populares o concursos.

Además, Alfonso Cabello, exconcejal de Promoción Económica del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, explicó que el Coso Apoteósico se ha convertido en “el producto turístico estrella del Carnaval y que en la última edición de Fitur (2018) había solicitud de siete mil plazas en gradas, por las 1.000 que finalmente se pudieron ofrecer”. Unos 13.000 turistas alojados en el norte y sur de la isla acudieron también al evento a bordo de 250 guaguas.

Por último, la patronal hotelera Ashotel, concluye que la ocupación hotelera durante las dos semanas que dura la fiesta en la calle se ha mantenido cerca del 100%. Una cifra que supera también los datos de 2018, donde se alcanzó una ocupación del 83%. Por otro lado, Naviera Armas y Fred Olsen cifran el número de pasajeros transportados a la capital tinerfeña en 40.000 viajeros.

Plan de comunicación

10. Investigación preliminar

Para la elaboración de un plan de comunicación es necesario analizar y profundizar en la realidad del fenómeno en cuestión, en sus antecedentes y, por su puesto, en el alcance e impacto que este tiene para la localización geográfica en la que tiene lugar. Dicho análisis debe funcionar como introducción y dar contexto social, histórico y cultural a la estrategia de comunicación propuesta.

Sin embargo, en este caso, dicha investigación previa se ha realizado a lo largo de todo el marco contextual desarrollado en el epígrafe anterior de este trabajo, por lo que se omite en el desarrollo del bloque dedicado al plan de comunicación.

11.1. Misión, visión, valores

Este proyecto trata de reconstruir el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife desde una proyección hacia el futuro, con innovación en su comunicación, responsabilidad en sus relaciones con el entorno y sensibilidad con los retos que la incertidumbre plantea. Con todo ello, este epígrafe sintetiza los axiomas sobre los que se articula el Plan de Comunicación.

11.1.1. Misión

La misión de este proyecto es replantear los métodos, técnicas y resultados en materia de comunicación del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife. Atendiendo a su trayectoria y sus previsiones de futuro, la misión consiste en introducir innovación desde las relaciones con los medios al planteamiento general de las fiestas, poniendo en valor una visión y unos valores que son la antesala en la que se encuentran grandes festividades del mundo como puede ser el Carnaval de Río de Janeiro. En definitiva, se buscará la ventaja competitiva realzando la genuinidad de esta celebración, pero, sobre todo, poniéndola a la altura y más allá, de las demandas de una audiencia cada vez más joven.

11.1.2. Visión

La visión de este proyecto se articula en torno a dos importantes ejes. Uno de ellos es material y técnico, el otro relacionado con los intangibles y la emocionalidad que se destilan del evento.

- En la faceta **material**, se busca convertir al Carnaval de Santa Cruz de Tenerife en un evento responsable con su ecosistema, preparado para que su ocio y su arte se articulen en torno a la responsabilidad medioambiental, la eficacia mediática y la consecuente mejora de sus relaciones con el entorno social en el que sucede.
- En lo **intangible**, este plan trata de definir las líneas sobre las que tejer unos actos capaces de atender a las preocupaciones del presente y anteponerse a los retos por venir. Educar en la diversidad, encontrar acciones artísticas y construir nuevos equipos que pongan en tensión tradición y vanguardia son las misiones planteadas.

Lejos de ser visiones vagas, estas plantean importantes retos logísticos en el terreno del carnaval, donde las relaciones interpersonales o los bagajes personales de sus grupos e individuos pueden complicar la tarea. No obstante, la posibilidad de elevar estas inquietudes puede suponer un primer paso con el que hacer reales estos propósitos.

11.1.3. Valores

Los valores sobre los que se articulan este proyecto son de corte generalista, pero, no por ello, menos importantes. Estas líneas definirán las acciones y mensajes.

- **Responsabilidad.** Se mantendrá coherencia con la responsabilidad con el medio ambiente a sabiendas de que el carnaval genera importantes cantidades de residuo, además de un importante impacto medioambiental en otras áreas. Se busca educar en la responsabilidad para generar resultados a medio y largo plazo.
- **Diversidad.** Esta fiesta se caracteriza por su color y dinamismo, pero esa misma proyección que se hace sobre el disfraz se debe trazar en la comunicación con la diversidad funcional, identitaria, sexual, racial, etc. El carnaval debe marcar

puntos de inflexión con los que reducir posibles actos de violencia simbólica o fáctica.

- **Integración.** Aquí entran en juego las tensiones entre la tradición y la modernidad. El Carnaval es una lanzadera de nuevos talentos que desde la comunicación debe trabajarse para ofrecerle el apoyo y las herramientas necesarias con las que enriquecer la festividad.
- **Innovación.** Esta es una invitación explícita y estratégica para cambiar axiomas caducados y ofrecer novedades que mejoren el trabajo de los profesionales del carnaval, al mismo tiempo que la experiencia de los usuarios.
- **Apertura.** Es el momento de abrir la celebración más al exterior de Tenerife, invitando al mundo a acudir y proporcionarle nuevas experiencias con las que engrosar el tejido que da forma al Carnaval.

12. Objetivos del Plan de Comunicación

Con este plan de comunicación integral se persigue la conquista de una serie de objetivos generales y específicos que deben ponerse en marcha si se desea mejorar notablemente la repercusión, participación y notoriedad del evento más importante de la capital tinerfeña.

Dada la coyuntura derivada de la Covid-19, se ha evitado plantear objetivos a corto plazo, como el Carnaval 2021, fijándose la puesta en marcha en los años consecutivos. A continuación, se enumeran los objetivos generales planteados para los ejercicios 2022 y 2023:

- **Objetivo General 1.** Desvincular la marca 'Carnaval de Tenerife' de cualquier corporación política y dotarla de atributos propios que favorezcan su posicionamiento en el mercado global.
- **Objetivo General 2.** Mejorar la percepción que tiene la comunidad local sobre la celebración del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife y ofrecer, desde la institución, una visión más amplia sobre lo que representa la festividad para la isla de Tenerife a ojos del turista y el local, también.
- **Objetivo General 3.** Integrar e interconectar a todos los actores implicados en la celebración del evento. En definitiva, generar flujos que faciliten la

comunicación, incentiven la creatividad y, sobre todo, ofrezcan la oportunidad de posicionar nuevas mentes en el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife.

Por otro lado, se añaden también los objetivos específicos para cada uno de los objetivos generales planteados.

OG1. Eliminar imagen política del evento.

- **Fundación del Carnaval.** Generar un espacio dedicado a la preservación, investigación, desarrollo e innovación del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife con entidad propia.
- **Departamento de comunicación específico para el evento durante al menos los 4-5 meses previos al evento.** Esto ya lo hace el Carnaval de Las Palmas de Gran Canaria. Básicamente, consiste en crear un equipo intermitente que funcione con la antelación suficiente para poner en funcionamiento con eficacia la comunicación específica del carnaval.
- **Promover y facilitar la independencia económica de los colectivos del Carnaval para mejorar su estabilidad y romper la dependencia del ente organizador.** Cuanto más autónomos sean los colectivos de la fiesta, mayor podrá ser la innovación, sin normas estrictas y con mayores financiaciones para ejecutar proyectos. Aquí entra en juego el sector privado y las iniciativas públicas desinteresadas.

OG2. Mejorar la percepción local y turística.

- **Crear nuevos contenidos para la página web y redes sociales oficiales.** Con ello se proyecta una visión más amplia y profunda sobre lo que representa esta celebración para la isla de Tenerife. Esto requiere de un equipo intermitente o fijo, en la mejor de las situaciones, que puedan gestionar la Fundación del Carnaval también, generando archivos audiovisuales, documentación histórica, gestión del conocimiento, en definitiva.
- **Destinar una parte del presupuesto a la organización de actos y eventos** (ferias, talleres, exposiciones, conferencias, jornadas de debate). El propósito es promocionar el valor artístico y cultural de la celebración durante los meses previos a la festividad, durante y después de la misma, dándole continuidad en el tiempo y profundidad histórica.

Se trata de romper el valor ocioso y otorgarle un prestigio cultural que se diluye en muchas de las celebraciones a pie de calle y noticias derivadas de ello.

OG3. Abrir el Carnaval.

- **Congreso del Carnaval.** Este objetivo particular tomaría forma de un espacio interdisciplinar en el que dar cabida a la investigación teórica y práctica del Carnaval. Es un espacio ideal para incorporar una visión técnica, pero también a la Academia como un importante aliado teórico desde las Humanidades y Sociales (Sociología, Antropología, Historia, Comunicación), a las artes o, incluso, las Ciencias de la Salud, dadas las peculiaridades que suceden en torno al carnaval como las problemáticas del uso de alcohol, drogas o el sexo sin protección.
- **Jornadas del Carnaval.** Esta toma, en comparación con el anterior, una forma más de comisión de asesoramiento, propuesta y evaluación. Formarían parte de ello comisiones de la institución organizadora y externas con las que evaluar y retroalimentar el carnaval, creando fuentes de interés (patrocinadores, grupos, artistas, políticos, ciudadanía) que canalicen el saber hacer y el sentido popular.

13. Análisis

El objetivo principal de este epígrafe es realizar un análisis completo de las variables que condicionan el entorno y la situación en la que se encuentra el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife. Este análisis permite conocer qué imagen proyecta el evento, en qué situación se encuentra y establecer una serie de parámetros que faciliten la toma de futuras decisiones. Gracias a él, se identificarán las limitaciones y ventajas de la celebración, sus principales obstáculos y se podrá definir acciones estratégicas que potencien los aspectos positivos, al mismo tiempo que subsanan aquellos más perjudiciales para la marca.

La herramienta más utilizada para evaluar y definir estos parámetros, que afectan directamente a la gestión de la organización, es el análisis DAFO. Armando Pablo Díaz Olivera y Idalberto Benjamín Matamoros Hernández lo definen en *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos* (2011) de la siguiente forma:

El análisis DAFO (o FODA) es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

No obstante, y tal y como explican Olivera y Hernández (2011), “el análisis DAFO evalúa una situación específica condicionada a los elementos externos e internos que coinciden en determinado instante de la vida de la organización”. Por ello, es necesario que este análisis se repita habitualmente con el fin de integrar en la estrategia comunicativa los cambios a los que se encuentra sometido el entorno y la propia organización. Este en particular ha sido realizado a lo largo de los meses del verano de 2020.

Para entender mejor este concepto, se realizará una definición clara de aquellos aspectos objeto de análisis en este punto del plan de comunicación:

- **Debilidades:** son los elementos internos que posee el organismo y que constituyen barreras para lograr un mejor posicionamiento fuera de sus fronteras, en su mercado y entre sus competidores.
- **Amenazas:** se corresponde con aquellas situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden perjudicar o atentar contra a la marca. Son ítems con los que se deben extremar precauciones, no solo por el riesgo que suponen, sino por la oportunidad de evitarlos a través de planes de contingencia y reorientación de la estrategia.
- **Fortalezas:** son aquellos atributos, propios de la marca, que permiten a la empresa generar una ventaja competitiva frente a sus competidores. Son muy valiosos, puesto que representan la potencialidad de ser efectivos dentro de sus barreras y atractivos hacia fuera.
- **Oportunidades:** se trata de aquellos aspectos positivos de los que dispone la institución para poder situarse en una mejor situación de competitividad frente a otras organizaciones. Estos elementos son potentes agentes de atracción siempre y cuando se sepa aprovechar su valor.

13.1. Análisis DAFO

A continuación, se presenta una breve relación sobre los parámetros descritos y los elementos detectados dentro del organismo y evento con potencia suficiente para ser destacados y tenidos en especial consideración para desarrollar las acciones comunicativas y demás estrategia.

13.1.1 Debilidades

- **Costes económicos.** La organización de un macroevento de estas características conlleva un enorme desembolso económico para la institución organizadora, el Organismo Autónomo de Fiestas y Actividades Recreativas del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife. Dicho organismo cuenta con un presupuesto anual de 4 millones de euros, de los cuales, 2.5 se destinan exclusivamente al Carnaval.
- **Rentabilidad.** A pesar de que el Carnaval tiene un impacto económico en la ciudad que ronda los 35 millones de euros, la celebración de este no asegura alcanzar el umbral de rentabilidad económica.
- **Carácter institucional.** El carnaval es un evento popular, que se fundamenta y tiene lugar gracias a la ciudadanía que lo insufla. El Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, como organizador, ha institucionalizado con el tiempo cada vez más el evento, alejándolo de sus raíces, generando una debilidad que cada año se intensifica más.
- **Entradas para los eventos.** El Carnaval ha sido un evento tradicionalmente vinculado a lo popular, los espacios abiertos y el ocio libre. En años recientes, el evento fue trasladado a un recinto cerrado al cual solo se puede acceder comprando las entradas. Este cambio generó muchas polémicas y una debilidad que algunos de sus eventos sufren especialmente (Murgas Infantiles, rondallas, agrupaciones musicales).
- **Locales y turistas.** El Carnaval de Santa Cruz de Tenerife está enfocado hacia su población local, algo positivo, por una parte, pero representa una debilidad a

ojos del turista que puede sentirse desorientado ante al bagaje de los grupos, el valor de los concursos, los motivos y tradición de los disfraces y personajes.

- **Selección de directores y gestores.** La selección de directores de galas o gestores de eventos se realiza ‘a dedo’, no desarrollándose a través de concurso público. Esto impide que se puedan poner distintas alternativas sobre la mesa con las que integrar perspectivas distintas e innovaciones varias.
- **Destierro de la tradición.** El carnaval en su visión más popular requiere de fundamentar las innovaciones y movimientos estratégicos en la tradición de la que procede la simbología de la fiesta. Romper en seco con innovaciones abruptas suele generar incidencias en las personas locales, que no tienen tiempo de asumir ciertos cambios, como sucedió con la gala de Rafael Amargo en el año 2007, que cosechó malas impresiones en la audiencia y los medios de comunicación.
- **Casa del Carnaval.** Este proyecto de museo a tiempo completo fuera de las fechas de celebración de la festividad ha sido muy comprometido. Esto se debe a una precaria gestión y una falta de orientación y estrategia que han hecho de este un espacio residual que se aleja a diario del propósito de promover un espacio del carnaval todo el año. Esta debilidad se intensifica cuando se sabe que el espacio, en lugar de estar gestionado por el OAFAR, está siendo gestionado a través de otro organismo local, Sociedad de Desarrollo.

13.1.2. Amenazas

- **Condiciones meteorológicas.** A pesar de que el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife celebra la mayoría de sus concursos en el interior del Recinto Ferial, a salvo de las inclemencias meteorológicas, el grueso de la festividad tiene lugar en las calles de la ciudad. Dichas inclemencias han de ser tenidas en cuenta por la organización, a la hora de proponer soluciones, aplazar o suspender cualquiera de sus actos. En el carnaval del año 2020, debido a la densa calima que alcanzó a Canarias esas semanas, varios bailarines del concurso de Ritmo y Armonía tuvieron que ser atendidos por los servicios de urgencias, poniendo de manifiesto la condicionalidad del tiempo sobre los eventos programados.

- **Fechas.** La celebración del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife coincide, en fechas, con otras festividades como el Carnaval de Las Palmas de Gran Canaria, el de Cádiz, Río de Janeiro o Venecia, por lo que captar la expectación nacional e internacional representa todo un desafío para el equipo de comunicación.
- **Competencia mediática.** El Carnaval de Santa Cruz de Tenerife goza de atención mientras se celebra. Sin embargo, dado su reconocimiento como Fiesta de Interés Turístico Internacional, cabría esperar una mayor respuesta de los medios nacionales e internacionales también. Los motivos por los que esto sucede pueden ser varios, pero supone toda una amenaza para conservar el estatus o elevar la marca sin una estrategia que haga competencia directa a otros carnavales del mundo.
- **Financiación externa.** El carnaval se sustenta en gran medida gracias a dos fuentes de financiación. Una de ellas es pública, procede del ente organizador, otra gran parte es privada a través de patrocinios y otras fórmulas publicitarias. Ambos son una amenaza, al no diversificar o externalizar más la financiación, puesto que una crisis o disrupción podría poner en jaque la celebración de estos.
- **Innovaciones creativas.** Muchos carnavales del mundo cuentan con amplios recorridos históricos que les han permitido posicionarse, pero en ningún momento ello les ha impedido innovar en materia creativa o tecnológica. Esta festividad, en el caso de Santa Cruz de Tenerife, integra las innovaciones a cuentagotas, de hacerlo. De ahí que la innovación ya se pueda considerar una amenaza y un factor competitivo directo para atraer turistas, medios de comunicación e, incluso, a los propios locales.

13.1.3. Fortalezas

- **Amplía la oferta cultural y de ocio de la ciudad.** El carnaval trae consigo una oferta particular en cultura y fiestas mientras duran las celebraciones. Sin embargo, el resto del año deja algunos pequeños rastros que se materializan en la Casa del Carnaval.
- **Casa del Carnaval.** El Carnaval de Santa Cruz de Tenerife cuenta con un pseudomuseo en el que organizar actividades relacionadas con la festividad, ofrecer talleres, cursos, conferencias o presentaciones de relevancia para el

evento. Cabe señalar que este espacio es de titularidad municipal y, por tanto, su coste de uso se reduce notablemente. Este aspecto va de la mano con la mención en sus debilidades, con el propósito de retratar la intencionalidad positiva fallida del proyecto.

- **Periodicidad anual.** Se trata de un evento que mantiene, históricamente, la celebración de sus actos en el primer trimestre del año. Esto supone una ventaja para todos sus participantes y visitantes que pueden planear su asistencia con antelación.
- **Arraigo local.** El Carnaval de Santa Cruz de Tenerife es una celebración que ya forma parte del imaginario colectivo y de la identidad de la ciudad en la que se celebra lo que le otorga un estatus de evento consolidado y arraigado a la cultura, tradición y carácter de los canarios.
- **Prestigio internacional.** Es un carnaval con recorrido internacional y una identidad muy bien definida frente a otros eventos de la misma naturaleza. Es tal ese reconocimiento que ha sido reconocida como Fiesta de Interés Turístico Internacional (18 de enero 1980), siendo la única fiesta canaria que ostenta esta categoría, asimismo, ha cosechado dos récords Guinness por los conciertos al aire libre con más asistentes (Celia Cruz en 1987 y Juan Luis Guerra en 2019).
- **Entradas a precios muy económicos.** Respecto a otros eventos de la cultura y la música, las entradas para sus eventos tienen precios muy competitivos. Sin embargo, esta misma fortaleza representa una debilidad, como se detalló en el primer epígrafe.
- **Confianza de los medios locales.** El carnaval es ampliamente cubierto por los medios locales de manera ininterrumpida y con espacios dedicados en absoluto a la fiesta cuando se celebra, en sus preliminares e, incluso, luego de que termine. En ese sentido, las relaciones con los medios son positivas, dada la repercusión mediática que tiene, además de que es retransmitido por la TVC (Televisión Canaria).

13.1.4. Oportunidades

- **Incremento del turismo y su gasto en la ciudad.** El Carnaval es una festividad con potencialidad suficiente para atraer al turismo a Canarias, no solo internacional, sino local, intensificando sus relaciones con el Archipiélago, como ya hacen, por ejemplo, Los Indianos, en La Palma. Esto solo se puede conseguir ejecutando unos carnavales memorables y gestionando integral y transversalmente la estrategia y la comunicación del evento, desde medios a campañas turísticas. Este es un campo por explorar que podría modificar positivamente la visión de Santa Cruz como destino para turistas.
- **Alianzas con otros carnavales del mundo.** Los carnavales del mundo suceden en marcos temporales similares y con intenciones históricas iguales, una tradición pagana. Este sema común podría ser la semilla con la cual estrechar relaciones entre carnavales, establecer estrategias comunes y orientar estrategias turísticas, de innovación y mejora con las que hacer crecer a estas fiestas de manera paralela, manteniendo todas sus esencias.
- **Participación en ferias turísticas.** Al igual que Canarias participa como entidad en ferias turísticas como FITUR, el Carnaval también tiene presencia en este tipo de eventos gracias a organismos regionales turísticos. Dado el recorrido histórico y las cifras que maneja la fiesta, esta sería la oportunidad de dar el paso y darle representación propia como un evento de peso y calado. En el peor de los casos, podría unirse a otras fiestas canarias de importancia y cederles identidad propia en eventos de este estilo en un *stand* común.
- **Escuela y cultura.** El carnaval, más allá de su dimensión de ocio, es un evento dedicado a la creatividad, el ingenio y la creación de cultura. Todo ello da pie a que se construya alguna estrategia educativa en torno al fenómeno, dándole peso y reputación, pero también dándole la oportunidad de construir un futuro próximo gracias a la integración de voces jóvenes o personas con interés que puedan formarse en las distintas materias que dan vida al carnaval (moda, maquillaje, peluquería, escenografía, diseño, músicas).
- **Compromiso medioambiental.** Al igual que el Carnaval de Las Palmas de Gran Canaria, el de Santa Cruz de Tenerife tiene la oportunidad y necesidad de ejercer y establecer compromisos medioambientales. Este fenómeno viene a raíz del

profundo impacto residual, sonoro y energético que deja tras sí la fiesta, de ahí la necesidad de cambiar el paradigma del carnaval hacia uno más responsable y sostenible. Esta es una oportunidad que se desarrollará en mayor detalle en el epígrafe del Plan de Comunicación dedicado a la RSC.

- **Compromiso con la diversidad.** Al igual que en el carnaval sostenible, debe incorporarse un compromiso que asegure la diversidad, la manifieste y la proteja con una campaña responsable e integradora. Con ello se hace referencia a la diversidad funcional, afectiva, sexual, identitaria, etc. Las máximas del carnaval no deben ser aleatorias ni oportunistas, sino promulgar por el disfrute y las oportunidades de todos sus participantes.

14. Públicos

14.1. Criterios taxonómicos

A la hora de identificar un grupo de interés objetivo o potenciales públicos, se ha buscado un baremo sobre el cual operar con la flexibilidad que un evento como el Carnaval requiere. Por este motivo, la taxonomía empleada ha obedecido a ítems como los segmentos de edad y la experiencia obtenida en la dirección del medio de comunicación dedicado a esta festividad *EL CARNAL*.

- **La edad.** Es un elemento crucial para identificar intereses y, sobre todo, cuáles serán las herramientas más adecuadas para optimizar la emisión y recepción de las acciones comunicativas ideadas. Asimismo, este factor también modificaría el lenguaje y estética, de cara a crear mensajes atractivos y sencillos, eminentemente digitales en su lectura (rápido y sencillo).
- **La experiencia.** Este ítem es fundamental para integrar desde la experiencia personal y profesional perfiles y segmentos habitualmente desterrados de la comunicación organizacional por su valor festivo o popular. Esta visibilidad supone una ganancia para ambos espacios (institucional y popular), en la medida en que supone un reconocimiento, revalorización y compromiso con el trabajo de todos ellos.

Esta taxonomía quedará detallada en el siguiente epígrafe. También se contemplan factores de interés o riesgo como la población más joven que acude a las celebraciones a pie de calle. Estos grupos son objeto de campañas particulares en el uso de drogas y

alcohol, en muchas ocasiones como culpables, enfocando erróneamente el mensaje. Estos grupos deben ser sometidos a una mirada particular y una consideración especial en el desglose siguiente para comprender cómo las acciones de este plan de comunicación pueden adecuarse de la mejor manera posible.

14.2. Grupos de interés

En este epígrafe se destacan los siguientes grupos de públicos objetivos para esta estrategia comunicativa:

- **La comunidad local (local y canaria).** Formada por la población canaria, principales clientes del evento, al tratarse, como se ha especificado, de una celebración con enorme arraigo cultural y social en las Islas. Este público ha de tener un trato especial, aunque no diferenciado con el resto del público al que debe llegar el evento. Mantener los motivos populares es esencial en una celebración que se nutre y crece al calor de las iniciativas que emergen de este colectivo.
- **Comunidad del Carnaval.** Son un público determinante a la hora de expandir imagen y los valores de la marca entre los públicos objetivos. Se corresponde con todos los grupos, colectivos y artistas que hacen posible la celebración del evento y, por tanto, el grupo de presión más importante al que se enfrenta la organización. Es necesario establecer flujos de comunicación continuos y bidireccionales con los que asegurar la integración de estos colectivos en la celebración del evento.
- **Turismo nacional e internacional.** El turismo se ha convertido en uno de los principales motores económicos del Carnaval chicharrero, por lo que es imprescindible definir una serie de acciones enfocadas a potenciar, fidelizar y ampliar la visión que este grupo tiene sobre la celebración estrella de la capital. Dichas estrategias deben mantenerse acordes con las desarrolladas de cara al resto de públicos objetivos, pero teniendo muy en cuenta las particularidades de ambos tipos de visitantes, nacionales e internacionales (barreras lingüísticas, culturales, sociales).
- **Medios de comunicación.** Es el público al que se debe priorizar para el establecimiento de una relación de interés mutuo pues, gracias a ellos, el

Carnaval de Santa Cruz de Tenerife consigue colarse, durante aproximadamente 1 mes y medio, en la agenda *setting* de medios locales, nacionales e internacionales. Una buena relación con los medios definirá en gran medida la percepción que tienen sus profesionales sobre la celebración y, por ende, también la de sus lectores. Es un público que trabajará con acciones de corto recorrido, es decir, no se plantean mensajes públicos, sino acotados a los nichos de trabajo de este colectivo.

- **Instituciones participantes.** Se corresponde con aquellas instituciones externas como el Cabildo de Tenerife o el Gobierno de Canarias que pueden colaborar con la celebración, no solo a nivel económico, sino afianzando la marca en otros mercados, incluso en aquellos ajenos a su actividad, además de prestando cuerpos de seguridad, infraestructura y apoyo. Estas relaciones, al igual que con los medios, se trabajan en un espacio mucho más corto e íntimo, para preservar el carácter institucional que las acompaña.
- **Proveedores y distribuidores (empresas del sector).** En este grupo se encuentran aquellas compañías, empresas u organizaciones encargadas de colaborar con el desarrollo comercial y técnico del evento. Es imprescindible mantener una estrecha relación con las mismas, velando, en todo momento, por la imagen que proyecta la organización sobre ellas, ya que pueden convertirse en importantes embajadores de la marca o potenciar su crecimiento a través de patrocinios, colaboraciones o mecenazgos. Las relaciones en este caso, claramente se ven delimitadas por el recorrido temporal y prestigio de la empresa, pudiendo ofrecerles tratos iguales, pero formas de promoción y financiación distintas.
- **Público interno (trabajadores).** Es imprescindible establecer una comunicación directa y eficaz entre la dirección del OAFAR, la cúpula directiva del evento y los trabajadores del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife. Dichos empleados deben ser considerados canalizadores de la celebración, por lo que hay que apoyarlos y ofrecerles contenidos, experiencias y ventajas de trabajar en el mismo que les permitan viralizar y mostrar una imagen más cercana de los festejos en sus propios círculos.

En el epígrafe, 'propuestas de acciones' se incluye de forma detallada los procedimientos y herramientas necesarias para desarrollar una comunicación interna efectiva y con efectos duraderos en el tiempo.

- **Generación *millennial* (juventud).** Se trata de uno de los segmentos de público objetivo más importantes desde el punto de vista de la RSC. Son los protagonistas de una de las mayores problemáticas de la fiesta: el abuso de alcohol y drogas. Por ello, es necesario definir una serie de estrategias que mejoren la integración de este colectivo en la fiesta, al tiempo que se les conciencie sobre los peligros de estas prácticas. Asimismo, representan el futuro de la fiesta y es posible a través de ellos canalizar no solo una celebración más saludable con el cuerpo, sino que sean portadores de los valores medioambientales y de integración sociocultural que desde hace años reclaman colectivos LGBTQ+, por ejemplo, en las fiestas.

15. Mensajes

Los mensajes se han planteado a partir de la taxonomía realizada para aproximarse a las diversas audiencias con las que cuenta el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife. Todos los mensajes pueden llegar a todos estos públicos de interés por igual. No obstante, se emplean estos grupos de interés para crear mensajes particulares. Es por ello por lo que a continuación se desglosan atendiendo a ese orden.

- **Comunidad local.** Se construyen mensajes que apeguen a lo local o memorable, con imágenes del pasado o experiencias comunes que puedan ser reconocidas por el primer público que acude a los actos, el local. Asimismo, se tiene en cuenta a la comunidad regional, todo el Archipiélago tiene sus propios carnavales y eso podría ser una oportunidad para rescatar temas comunes.
 - El Carnaval se lleva por dentro, se viste por fuera y se vive en tus calles. Con este mensaje se pretende incentivar la participación de esta audiencia local en los diferentes actos de la festividad y potenciar su identidad local.
 - Configuración de una campaña de concienciación sobre los riesgos del consumo excesivo de alcohol y drogas.
- **Comunidad del carnaval.** Al igual que el local, la comunidad del carnaval, sus grupos, profesionales y artistas deben estar bien posicionados en los mensajes.

En este caso se hace alusión a aspectos más técnicos, con referencias a sus trabajos, pero aprovechando el mensaje para dar difusión y valor a sus respectivas labores. Este apartado plantea la oportunidad de reflejar valores como la imaginación, la artesanía y dedicación para ser transmitida desde la escala local a la internacional.

- Tú, eres Carnaval. Y entre todos, creamos Carnaval. Este mensaje hace referencia a la necesidad de unión y colaboración entre los distintos colectivos que dan vida a la celebración.
 - Elaborar mensajes en torno a la campaña de diversidad e integración ya es dentro de los mismos colectivos, dónde esta problemática se hace más palpable.
- **Turismo nacional e internacional.** En consonancia con las campañas turísticas que ya hace, por ejemplo, el Gobierno de Canarias, y sabiendo de los reconocimientos cosechados por esta fiesta, al turismo puede aludírsele mediante estos incentivos. Asimismo, con eslóganes de inclusión, sátira y ocio puede contagiarse el valor del carnaval, con mensajes más generalistas, pero fácilmente reconocibles para una audiencia no tan vinculada con la celebración.
 - Ten cuidado, Río. Vamos a por ti. Este mensaje apela a los logros y reconocimientos obtenidos por el Carnaval y que le permiten competir directamente con el de Río de Janeiro.
 - Creación de mensajes en torno a la buena climatología de Santa Cruz en las semanas de Carnaval.
 - Desarrollar mensajes para incentivar a los turistas nacionales e internacionales a acudir a los actos de recinto: concursos, galas, etc. Se podría potenciar este tipo de celebraciones como los actos más icónicos, emblemáticos y laboriosos, comparándolos con los que se llevan a cabo en Río o Venecia.
- **Juventud (millennial).** Este es uno de los mayores retos para el Plan de Comunicación. Plantear los mensajes para la juventud condensan muchos de los valores y visión, porque son ellos quienes darán vida a los carnavales del futuro, construirán sus comunidades y aportarán su revisión a la forma en que se realizan las cosas ahora mismo. Por ello se les debe ofrecer mensajes inclusivos, diversos, responsables y, ante todo, que no se les señale a través de la acusación o la culpabilidad, al contrario, se trata de empoderarles para que puedan sentirse cómodos y apoyar al futuro de estas fiestas.

- Plantear mensajes orientados a la integración y la diversidad ya que estos se desarrollan en el marco de las acciones de este plan de comunicación, en una campaña en particular.
- Evitar mensajes que culpabilizan a esta audiencia por el consumo de alcohol o drogas. Se buscarán alternativas más positivas con las que motivar a este público a tener conductas más responsables.
- Elaborar mensajes que impulsen la participación de esta audiencia en los diferentes cursos y talleres formativos que se mencionan también en el epígrafe de acciones de este plan de comunicación.
- Desarrollo de mensajes con naturaleza medioambiental, que estarán amparados en la campaña de 'Carnaval sin residuos' que se explica en las acciones de este plan estratégico de comunicación.

De cara a otros agentes o audiencias identificados en el apartado de públicos, sería más conveniente trazar buenas relaciones interpersonales con ellos. Se podría establecer una campaña pública cuando estas relaciones entre medios, empresas o agentes de valor propusieran o dieran pie a ello.

16. Acciones

A lo largo de este epígrafe del plan de comunicación se desgranar las acciones publicitarias y de comunicación que deben concordar con las propuestas de acción de la marca y los objetivos específicos y generales. Por este motivo, debemos profundizar en el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación (NTIC) y las redes sociales, ambos canales de difusión masivos, actuales y que presumen un coste mucho menor al de los medios de comunicación tradicionales como la radio o la televisión. Además, deben aprovecharse las ventajas competitivas que ofrecen aquellas herramientas históricas de las Relaciones Públicas, como son las ruedas de prensa, los actos de presentación o acciones de marketing.

Asimismo, las diferentes acciones o medidas a desarrollar en este plan de comunicación se clasificarán en base al criterio taxonómico de su momento de aplicación idóneo. Quedando como resultado de esta clasificación cuatro grandes bloques: acciones a desarrollar antes de la celebración del evento, las que deben llevarse a cabo durante el transcurso de este, las que se desarrollarán al término de la edición y, por último, aquellas acciones que deben implantarse de forma constante.

16.1. Acciones previas

En este punto se recogen aquellas acciones o campañas cuyo momento de aplicación idóneo se sitúa en los meses previos a la celebración del carnaval y que, por tanto, están más enfocadas a la promoción y difusión de la próxima edición del evento.

16.1.1. Configuración del plan de comunicación

Esté es el primer eslabón con el que empezar a desarrollar el resto de las acciones de comunicación efectiva. Es importante definir estos axiomas de cara al primer año en el que se ponga en funcionamiento este plan. Con el tiempo, estos axiomas y las acciones particulares que más adelante se retratan podrán o deberán ir modificándose o ajustándose en base a los resultados que presenten.

- **Crear equipo de comunicación.** El equipo es primordial y por ello, se buscarán perfiles concretos con competencias profesionales suficientes para afrontar los retos y las tareas que demandan las acciones detalladas a continuación. En este sentido, los perfiles demandados serían los siguientes:
 - **Director de comunicación.** Para poder ofrecer un resultado homogéneo y garantizar un óptimo impacto de cara al público y los medios, es esencial determinar a un dircom para articular el trabajo.
 - **Técnicos de comunicación.** Se plantea la colocación de dos técnicos de comunicación, uno enfocado en los medios convencionales (radio, televisión, prensa) y otro dedicado a las tareas amparadas en el marco digital.
 - **Audiovisual.** Para poder dar soporte de imagen y video, además de otros productos audiovisuales, el equipo debe contar con un profesional audiovisual que cubra todos los eventos y proporcione herramientas en el marco de las acciones a largo plazo para crear contenido de esta naturaleza.
 - **Técnico informático externo.** Con la contratación de una empresa externa para crear una App del carnaval previa a que este tenga lugar, este profesional en particular formaría parte de este equipo durante la celebración para dar soporte y solucionar problemas.
- **Configurar relaciones con los medios.** El Carnaval de Santa Cruz de Tenerife cuenta con importantes contactos en los medios que le darán cobertura. Sin embargo, de cara a internacionalizar el evento y atraer a otro tipo de audiencias,

es crucial un estudio previo de la coyuntura mediática local, nacional e internacional con la que atraer a nuevos profesionales de la comunicación al evento para ser difundido por todo el globo.

- **Establecer estrategia y dinámica de trabajo.** Para evitar problemas organizativos, se optará por una estrategia de trabajo en equipo horizontal. Asimismo, esta formación podría trabajar mucho más cómodamente con la dimensión política, artística, etc. Se trata de crear una sinergia en la que, bajo la figura del Dircom, todos los agentes involucrados puedan actuar con coherencia, sensibilidad y facilidad, agilizando la solución de posibles problemas.

16.1.2. Campaña de lanzamiento

El Carnaval conoce cuál será la alegoría de su próxima edición el mismo día que finalizan los actos de la celebración en curso. A través de un sistema de votación popular, son los propios participantes los que eligen la temática que regirá la fiesta de la máscara al año siguiente. Sin embargo, esa alegoría se limita a visibilizarse en el cartel oficial de las fiestas y en el escenario que no será fáctico hasta el inicio de los concursos. Por ello, y con el objetivo de amplificar el alcance de la festividad a nivel local e internacional, es conveniente poner en marcha una serie de acciones que se detallan a continuación.

- **Triangular el cartel, el escenario y la dirección artística de la Gala.** El Carnaval de Santa Cruz de Tenerife encarga a profesionales aislados entre sí el diseño de los tres pilares fundamentales del evento: dirección artística, cartel y diseño del escenario. Por ello, es conveniente unificar dichos elementos gracias a la constitución de un equipo interdisciplinar que mantenga concordantes los tres elementos. De esta forma, el mensaje estaría unificado y la alegoría de la edición quedaría fielmente representada en los 3 componentes principales de la celebración. Con esta medida se pretende evitar situaciones complejas y de crisis comunicacional como la acaecida durante la última edición de la celebración, en 2020, en la que se criticó duramente a la organización por la poca coherencia entre dichos elementos, como recogió el periódico *El Día* en su pieza '¿Es el cartel de Carnaval de Santa Cruz 2020 un plagio?' (2020) y el diario digital *El Carnal* con su crónica titulada 'Se nos hizo tarde para desayunar' (2020).

- **Spot promocional.** Cada una de sus ediciones el Carnaval chicharrero gira alrededor de una alegoría o temática concreta. Sin embargo, dicha temática no se difunde en ningún caso, a través de unos de los formatos más atractivos para la audiencia, el cortometraje. Por este motivo, elaborar un spot propio de cada edición, puede resultar muy beneficioso para la organización del evento que, mediante el uso de este formato audiovisual, ofrecería a su audiencia una experiencia mucho más inmersiva.
- **Acto de presentación.** La presentación del Carnaval no debe limitarse al tradicional acto inaugural en el que se presenta a las candidatas a reina en sus tres modalidades, sino que debe inundar y contagiar la capital con su esencia. Para lograrlo, es necesario diseñar una estrategia comunicativa que complemente el cartel y el *spot* con representaciones teatrales o artísticas en localizaciones icónicas de la ciudad como el Teatro Guimerá, los exteriores de la Plaza de Toros, el Auditorio o la Plaza del Príncipe. A pesar de que el carnaval calienta motores en el Recinto Ferial, alcanza su máximo esplendor en las calles de Santa Cruz, por lo que es imprescindible que la alegoría este presente en estas localizaciones con antelación.

Es conveniente desarrollar esta iniciativa junto a alguna compañía teatral local que sea capaz de plasmar y transmitir a través de micropiezas la alegoría de la edición. En este caso concreto, se descarta trabajar con los colectivos del Carnaval ya que lo idóneo es desarrollar la iniciativa durante todo el mes previo al inicio de los actos, momento en el que los grupos se encuentran inmersos en la recta final de cara al evento.

Por último, es importante destacar que estas actividades de promoción en el espacio público no deben limitarse a fines de semana o momentos de máxima afluencia en la ciudad, sino que deben causar un impacto en el discurrir diario de la ciudad y de sus vecinos. No se debe olvidar que se trata de una acción dirigida, en origen, al público local con el fin de despertar en él un sentimiento de pertenencia y expectación hacia la fiesta grande de la capital.

16.2. Acciones para desarrollar durante la celebración del Carnaval

16.2.1. App oficial

Una plataforma interactiva, funcional y accesible que impulse la relación entre la organización y los participantes de la celebración. Esta aplicación conferirá al evento un carácter más social y mejorará notablemente los flujos informativos, bidireccionales, entre organización y asistentes. Asimismo, la plataforma debe contar con una serie de funcionalidades que se enumeran a continuación:

- **Programa de actos y eventos.** La aplicación debe mostrar al usuario un calendario con la programación prevista para el Carnaval, así como los artistas y grupos que subirán a los distintos escenarios distribuidos por toda la ciudad.
- **Mapas en directo.** Es un mapa que se actualiza periódicamente para que los usuarios puedan recibir notificaciones, incluso, si cambia la ubicación de un evento al que desean acudir.
- **Puntos de encuentro.** Con esta funcionalidad se pretende solventar una de las grandes problemáticas del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife durante la celebración de los festejos en la calle, los usuarios que se pierden o separan de sus grupos de compañía. Con ello, se busca identificar espacios clave que a través de la aplicación se pueden localizar o, incluso, rastrear a sus compañeros en caso de pérdida.
- **Acceso a RRSS.** Para poder acceder a las redes sociales del organismo es conveniente posicionar su acceso directo desde la aplicación. También se podría incluir botones o accesos sencillos para subir fotos con filtros creados a propósito de la temática del año o la etiqueta oficial en redes sociales.
- **Botón de emergencia.** Especialmente ideado para el carnaval de calle, este botón ofrecería contacto directo entre el usuario y las unidades de emergencia sanitaria o policial en caso de que sucediese algo, pudiendo localizarse desde la App al usuario y agilizando cualquier traslado.
- **'Feed' de noticias.** Esta ventana daría acceso directo a las noticias publicadas en el portal digital, algo muy útil para dar vida a la aplicación fuera de las semanas de celebración, ya que los usuarios podrían encontrar siempre información actualizada y notificaciones de todo aquel contenido que fuera publicado. Esta pestaña cobra especial importancia cuando se trata de canalizar la notificación y suscripción a los cursos y talleres que ampararía el carnaval en

materia de RSC, para que los usuarios puedan fácilmente apuntarse y participar en estas y otras actividades.

Tal y como explica la escritora especializada en tecnología, Libby Plummer, en su artículo *Melodías de alta tecnología: Cómo las innovaciones digitales están cambiando los festivales de música del futuro*, publicado en la sección Tecnología en Festivales del portal web de la marca Intel, el auge de las aplicaciones propias para festivales de todo el mundo está modificando el modelo de gestión y comunicación de este tipo de eventos.

Según Plummer, “la mayoría de los principales festivales, ... cuentan con sus propias aplicaciones para *smartphone* con mapas interactivos y detalles del programa de actuaciones de cada escenario”. Esta funcionalidad podría aplicarse al Carnaval de Santa Cruz de Tenerife inaugurando una aplicación propia que promocióne con antelación los principales actos y eventos del carnaval y permita a la organización, durante los festejos, establecer estrategias de seguridad y gestión más efectivas.

A este punto, Plummer añade otra de las virtudes de estas aplicaciones como es el uso de “tecnología de balizas para recopilar información útil y saber cómo se desplaza la gente por el recinto”. La recogida de estos datos facilita, además, la toma de futuras decisiones en materia de seguridad y organización, ambas de especial importancia en un evento de gran magnitud como el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife.

16.2.2. Red wifi para todos los asistentes y participantes

Cada año miles de personas se dan cita en uno de los eventos más importantes del Archipiélago Canario, el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife, con el objetivo de disfrutar de sus artistas, su color, su soberbia y desenfreno, al tiempo que comparten sus experiencias en sus redes sociales. Sin embargo, en el caso concreto de los concursos del Carnaval chicharrero –que tienen lugar en el interior del Recinto Ferial–, el problema surge cuando las conexiones fallan, a causa de la gran cantidad de usuarios que debilitan las redes de telefonía 3G y 4G.

Por ello, mediante la implantación de un sistema de conexión wifi-gratuita para todos los asistentes, es posible solventar estos inconvenientes y dotar al carnaval de un valor añadido, la interconectividad. Además, los asistentes funcionarán como agentes de promoción del evento, al compartir fotos o vídeos sobre lo que ocurre en el interior del Recinto Ferial. Para acceder a este tipo de conexiones será necesario registrarse en la

aplicación oficial del evento mediante correo electrónico, por lo que estos datos también pueden ser utilizados, previo consentimiento del usuario, para desarrollar futuras campañas de marketing o fidelización.

16.2.3. Ruedas de prensa

Previo a la celebración de los principales actos y concursos es recomendable celebrar una rueda de prensa, con un tono de encuentro informal, en la que participen medios de comunicación, organización, dirección artística, e incluso, representantes de los colectivos de la modalidad en cuestión para dar a conocer las novedades e innovaciones propuestas, así como para resolver cualquier inquietud de los profesionales de la comunicación que darán cobertura al festival. Con esta iniciativa se pretende mejorar el flujo informativo entre la prensa y la organización, al tiempo que toman protagonismo otros actores de relevancia que hasta el momento han permanecido en un segundo plano. Nadie mejor que el profesional encargado de la escenografía o la iluminación para responder a las preguntas de los medios sobre su área de trabajo. Como complemento a esta propuesta se adjuntan en anexos un modelo de nota de prensa y convocatoria para este tipo de acciones.

16.2.4. Seguimiento y promoción de concursos

La celebración de los diferentes y variopintos concursos del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife representa todo un reto comunicativo para la organización del evento. En la actualidad, solo se difunden por parte del ente organizador a través de algunas publicaciones en redes sociales y con álbumes de fotos oficiales que se archivan en la página web de la celebración.

Por ello, es importante dotar a este momento cumbre de la fiesta de nuevos formatos y estrategias que mejoren su asistencia y promoción. El uso de vídeo resúmenes de cada evento aumentará el interés de los públicos por disfrutar de estos actos y abre una puerta a la producción de *teasers* promocionales para futuras ediciones. Para ilustrar este punto se adjunta un ejemplo audiovisual realizado durante la última edición de la fiesta por el periódico digital El Carnal y el equipo de fotografía de Álvaro Armas Dorta, antiguo responsable de fotografía del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife, en torno a la celebración del Concurso de Murgas Adultas del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife 2020.

Ejemplo 1: *Teaser* promocional para la Final de Murgas Adultas, elaborado a partir de imágenes capturadas durante la celebración de las tres fases preliminares. [Enlace al vídeo](#).

Ejemplo 2: Vídeo resumen de la Primera Fase del Concurso de Murgas Adultas del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife 2020. [Enlace al vídeo](#).

Ejemplo 3: Vídeo resumen de la Final de Murgas Adultas del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife 2020. [Enlace al vídeo](#).

Es importante tener en consideración que para la promoción de los concursos de la siguiente edición es viable utilizar imágenes captadas durante los concursos del año en curso, ya que se trabaja con las últimas imágenes de esos colectivos y esto puede favorecer el afloramiento de distintos aspectos emocionales que mejoren la asistencia en dichos concursos. Asimismo, estas imágenes pueden destinarse para su uso en ferias turísticas o eventos promocionales, así como para su edición y posterior conservación y exposición en el Museo del Carnaval o, en su defecto, en la Casa del Carnaval.

16.3. Acciones posteriores a la celebración del Carnaval

Llegados a este punto es importante definir aquellas acciones o medidas enfocadas a mantener vivo el sentimiento del Carnaval en los meses posteriores a su celebración, mientras se recupera y preserva parte del patrimonio artístico, cultural y social de la fiesta de la máscara.

16.3.1 Auditoría del Carnaval

En primer lugar, es imprescindible realizar al término de cada edición de la fiesta una evaluación y análisis de acciones y resultados que permitan a la organización detectar aciertos, errores, debilidades y oportunidades para facilitar el diseño de una hoja de ruta de cara a próximas ediciones. Mediante la elaboración de un informe anual en la que se recojan todos los datos de participación, audiencia, impacto y repercusión será posible determinar qué acciones han calado mejor en los diferentes públicos objetivos. Además, dichos informes deben ser expuestos y contrastados en las 'Jornadas del Carnaval', un evento en el que se darán cita todos los agentes que hacen posible la celebración del evento estrella de la capital.

16.3.2. Jornadas del Carnaval

Se trata de un evento que reunirá a todos los agentes creativos, económicos, culturales, políticos y sociales que hacen posible la celebración del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife. Este acto, pretende investigar, analizar y profundizar desde una visión crítica en las virtudes, potencialidades y carencias del Carnaval en la Isla. A través de charlas, ponencias, mesas de trabajo o debates, se interrelacionarán las visiones de los propios colectivos de la fiesta, gestores, expertos y especialistas en la materia, patrocinadores y de la propia ciudadanía para definir las líneas estratégicas de actuación de cara a la siguiente edición.

Por otro lado, cabe señalar que estas jornadas suponen también un punto de inflexión para el Carnaval que traspasará la barrera del ocio, para construir un vínculo entre lo cultural y lo académico, mediante la inclusión en dichas jornadas de expertos y profesionales que aporten una visión más teórica sobre el impacto de uno de los principales motores económicos de la ciudad. A este respecto, sería conveniente suscribir un acuerdo con la Universidad de La Laguna para acercar el Carnaval a las aulas y nutrir al evento con nuevas perspectivas, innovaciones y propuestas nacidas en el seno de la institución académica. Facultades como Bellas Artes, Filología, Comunicación o Turismo podrían ser objeto de participación directa gracias a la puesta en marcha de talleres y charlas formativas sobre letras para murgas, diseño de cartelería o escenografía, artesanía carnavalesca, o promoción turística.

16.3.3. Exposición temporal y Ferial del Carnaval

El Carnaval ocupa desde hace años el espacio del Recinto Ferial durante aproximadamente dos meses, desde que comienza la construcción del escenario hasta la celebración de la Gran Gala de la Reina. No obstante, dicho espacio queda sin uso hasta el mes de abril, cuando tiene lugar la celebración de la Feria Internacional de Tenerife Moda. La libertad de uso en los meses posteriores a la celebración junto a las dimensiones y posibilidades del recinto plantean dos oportunidades para la organización.

- **Exposición temporal.** Con la coronación de la soberana de las fiestas el Recinto Ferial cierra sus puertas y da comienzo al desmontaje del escenario. Sin embargo, aprovechando la disponibilidad del espacio, la creación de una

exposición temporal del Carnaval, centrada en la edición en curso y en su alegoría, atraería la atención de locales y turistas. Esta muestra representa una oportunidad para mostrar más de cerca la realidad del carnaval chicharrero, de sus creativos y profesionales.

Desde el área de comunicación se puede trabajar en la elaboración de reportajes audiovisuales y escritos que contemplen no solo la cara visible de la celebración, sino también los meses de ensayos y preparativos y que, forman parte, sin duda alguna, de la identidad de la fiesta y la ciudad. Estas piezas informativas guiarán al visitante por la exposición al tiempo que disfruta contemplando con detalle las fantasías de reinas o colectivos o escuchando sus temas más relevantes. En definitiva, nutriéndose de la verdadera esencia del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife.

- **Ferial del Carnaval.** Se trata de un evento con carácter comercial en el que se dan cita todos los agentes creativos, artísticos y comerciales del sector. Durante estas jornadas los artesanos del Carnaval expondrán sus creaciones a ritmo de batucada y pasacalle, mientras los grupos actúan en diferentes escenarios situados estratégicamente a lo largo del Recinto Ferial.

Tal y como exponía Maribel Oñate en una entrevista concedida el 15 de mayo al periódico digital El Carnal titulada *“el Ayuntamiento nunca ha querido perder la organización del Carnaval y eso, actualmente, es un error”*, comentaba lo siguiente: “fabricantes de maquillaje, pelucas, instrumentos musicales, adornos, caretas, etc., vendrían a exponer y los comerciantes minoristas de todas partes vendrían anualmente a Tenerife a comprar para el próximo carnaval y de paso harían turismo en la Isla”.

Además, en la programación de la Feria podría incluirse la celebración de un evento que ya goza de gran aceptación en la capital vecina, la pasarela de moda del Carnaval. Desfiles en los que los diseñadores de la fiesta de la máscara muestren nuevas tendencias o ideas, e incluso, con la intención de convertirlo en un escaparate artístico para patrocinadores e inversores.

Todos estos actos funcionan como amplificadores y potenciadores durante todo el año de la marca ‘Carnaval de Tenerife’ y atraerán la atención de otros sectores, artísticos, culturales y económicos. Además, y de cara al público local y a la comunidad del

Carnaval, ponen en valor la creatividad y esfuerzo de los carnavaleros que trabajan durante meses en la creación de obras efímeras que se disfrutarán durante escasos minutos sobre el escenario. Hacerles partícipes y protagonistas de estas iniciativas mejorará notablemente su percepción sobre la marca.

Por último, cabe señalar que, si desde el área de gerencia se diseña una estrategia comercial atractiva y competente, estas iniciativas pueden generar una vía de ingresos que faciliten su autofinanciación a largo plazo.

16.4. Acciones constantes

En este epígrafe se explican aquellas acciones cuya naturaleza permite aplicarlas en un espacio temporal más amplio y fuera de las fechas propias de la celebración. Es decir, se trata de acciones que deben ser desarrolladas a lo largo de todo el año con el objetivo de acercar la realidad y las virtudes del Carnaval, a su propia comunidad, lo local y, por supuesto, al turismo nacional e internacional.

16.4.1. Escuela del Carnaval

Son muchas las ramas artísticas a las que ofrece cobijo la celebración: confección y moda, maquillaje, peluquería, artesanía, música, canto, diseño, escenografía, etc., y muchos los profesionales que durante años han crecido dentro y fuera de la fiesta. Sin embargo, no existe en la actualidad ningún centro o espacio en el que estos profesionales puedan transmitir sus conocimientos a nuevas generaciones de diseñadores, letristas, músicos o escenógrafos.

Este proyecto de carácter didáctico y formativo nace con fin de potenciar el talento canario y preservar, aunando tradición e innovación, las técnicas, métodos y líneas creativas de los artistas que se han cultivado al calor de las carnestolendas chicharreras. A través de cursos, charlas, ponencias y seminarios, que tendrán lugar durante todo el año, los grandes maestros de la fiesta pondrán a disposición de los nuevos talentos sus conocimientos y experiencias al tiempo que se nutren de las ideas e innovaciones de estos jóvenes apasionados de la fiesta.

Sin duda, una nueva oportunidad para unir la vertiente social, cultural y artística del Carnaval con el universo académico. Se trata, por tanto, de una estrategia que podría

enlazarse con las Jornadas del Carnaval, representando estas, el cierre e inicio del curso carnavalesco.

16.4.2. Carnaval diverso e integrador

El Carnaval de Santa Cruz de Tenerife es una fiesta en la que se dan encuentro todo tipo de personas en la calle, pero especialmente en sus actos más icónicos como los eventos del recinto. En ese sentido, como recoge El Carnal en su pieza *Quo Vadis, ¿Patricia?*, en esta fiesta existen históricamente unas importantes tensiones entre la comunidad LGBTQ+ y la cultura heteropatriarcal.

Por estos motivos, este Plan de Comunicación contempla esta campaña orientada a poner en valor la diversidad sexual, identitaria, motora o cognitiva para integrar con éxito a todas las personas. En ese sentido, cabe resaltar que casi todos los años suelen registrarse datos de violencia machista, lo que implica también prestar importante atención a la figura de la mujer.

La campaña implicaría una acción transversal en el lenguaje, la iconografía y los propios actos del carnaval. Se le daría protagonismo y voz a estos colectivos y sus representantes, al mismo tiempo que se realizarán actividades y talleres en los que los individuos pudieran escuchar y aprender directamente de estos valores de respeto e integración. También se contempla la posibilidad de crear puntos de encuentro especiales u orientados a la protección y defensa de estas personas dentro de la totalidad de eventos del carnaval.

Con ello no se busca solamente dar al público la mejor versión del carnaval y una cara amable, sino enriquecer futuras ediciones con participaciones, representatividad y valores de estas colectividades que habitualmente trabajan a la sombra de la normatividad del lenguaje y los recursos.

16.4.3. Carnaval sin residuos

El carnaval es indudablemente un importante generador de residuos. Cada año el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife notifica la recogida de varias toneladas de basura, como indica *El Día* en su pieza 'El Carnaval chicharrero dejó 376 toneladas de basura, de ellas 27 son de plásticos' (2020). Esta realidad ha cobrado más importancia con los años a medida que han aumentado las protestas mundiales por el cambio

climático y se hace necesaria la búsqueda de alternativas más sostenibles en el consumo.

Por ello, el presente Plan de Comunicación, en consonancia con sus valores y los valores de RSC, incorpora esta campaña con el ánimo de dar lugar a un carnaval más limpio, sostenible y seguro para todos sus usuarios. Para materializarlo se ha procurado confeccionar distintas acciones. A continuación, se identifican las más reseñables:

- **Un escenario totalmente reciclado.** Esta iniciativa busca emplear los residuos de años anteriores para crear un nuevo escenario totalmente edificado a través del uso de materiales reciclados. Es probablemente la iniciativa con más impacto mediático y visual, puesto que el escenario acoge a los protagonistas de las fiestas, sus grupos y profesionales.
- **Talleres de confección de disfraces.** Para continuar empleando residuos previos o personales de los propios usuarios, se podría convocar talleres de confección previos a las celebraciones en los que cada usuario pudiera investigar materiales, técnicas y creatividad con la que dar vida a disfraces y fantasías sostenibles. También sería la oportunidad de dar clases con diseñadores del carnaval y que estas actividades orientadas a la ciudadanía en general pudieran contagiarse a los diseñadores profesionales y las fantasías que reinas, murgas y demás individuos pudieran lucir.
- **Stands informativos.** Esta acción está más orientada a la reducción de residuos. Consistiría en la instalación de stands informativos e interactivos en espacios clave de la ciudad que funcionasen cuando el carnaval no está activo, desde semanas previas, a los días mismos del carnaval, pero siempre cuando no está celebrándose el carnaval a pie de calle, para alcanzar al público en otras circunstancias y llegar a otro tipo de audiencias.
- **Campaña a pie de calle.** Esto consistiría en el despliegue durante los propios eventos a pie de calle de individuos, puntos de información e infraestructuras de recogida de basura que pudieran ser fácilmente identificadas y entrelazadas con el mensaje de esta campaña.

16.5. Acciones en redes sociales

Para continuar trazando la innovación de este nuevo Plan de Comunicación, hay que concebir el enorme impacto que tienen las redes sociales en relación con tráfico de usuarios, capacidad difusora o viralidad. Por ello mismo, más allá de las acciones

informativas ordinarias, se han ideado una serie de acciones a desarrollar en este contexto y que podrían mejorar más incluso los resultados buscados.

- **Interacción con el público.** El público de los eventos del carnaval tiene un papel clave en el éxito de estos. Por ello, se les podría hacer pequeñas entrevistas, compartir sus clips, comentarios e ideas mientras transcurren los eventos. Con ello se podría también aumentar el tráfico hacia las redes oficiales y ganar seguidores.
- **Atención a los participantes.** Los participantes del carnaval como candidatas, grupos o artistas son protagonistas y merecen ser atendidos en las redes sociales para darles visibilidad y también obtener reconocimiento y tráfico de otras audiencias, además del público.
- **Participación entre celebridades y presentadores con las redes oficiales del carnaval.** Cada año, el carnaval suele traer artistas invitados de fuera de las Islas para presentar las galas u ofrecer actuaciones. Estos perfiles reúnen a miles de seguidores que, con una estrategia de colaboración entre perfiles sociales, podrían acudir a las redes del carnaval, conocer el evento y mejorar futuras ediciones con más visitas nacionales e internacionales.
- **Visibilidad de los profesionales.** Los diseñadores, maquilladores, artistas y organización juegan un papel esencial en la ejecución de los eventos y su actividad debe ser visibilizada de cara a que el público sepa cómo avanza la edición del carnaval y humanizar la parte más formal del evento.
- **Concursos 2.0.** Se pueden emplear las redes sociales para fidelizar al usuario y premiarlos con entradas, pases a 'backstage' y otras experiencias con las que atraer tráfico y dar la oportunidad de generar sinergias digitales.
- **Elaborar una 'playlist' oficial.** Muchas de las canciones que resuenan durante el carnaval no se recuperan. Sería conveniente elaborar una lista musical oficial en algún servicio de 'streaming' en el que se pudieran encontrar temas de las galas o, incluso, de los grupos del carnaval.

17. Plan de contención en situaciones de crisis

17.1. Orientación y primeros auxilios

Las situaciones de crisis pueden variar en su gravedad, como se verá en el siguiente epígrafe, y en su naturaleza, desde las polémicas menos mediáticas o virales a conflictos con otras instituciones públicas o colectivos de la fiesta de la máscara. Sin

embargo, todas ellas deben abordarse con rigurosidad, trabajo escalonado y siempre con la voluntad de cuidar la imagen del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife. Asimismo, es importante reducir las adversidades, al tiempo que se aprende de ellas para no cometer los mismos errores y prevenir futuras crisis.

En cualquiera de las posibles tesituras en las que se pueda ver envuelta la festividad es imprescindible recordar estas primicias, en concreto, el trabajo escalonado. De esta forma, se establece un protocolo de actuación orientativo:

1. Identificar el problema. Una vez detectada la crisis a través de quejas, comentarios, publicaciones en medios, retroalimentación de redes sociales, fenómenos virales, comunicados de otros grupos políticos, etc., se determinará la naturaleza específica (polémica, político, jurídica, legal, cultural, etc.). Si es posible abordar el problema desde el equipo interno en escena, se mantendrá este equipo orientado en todo momento por el director de Comunicación del evento que será, a su vez, el portavoz de la institución ante los medios, salvo que deba dar contestación algún trabajador o político concreto del organismo por alusiones, en cuyo caso recibirá asesoramiento comunicativo por parte del dircom.

2. Mantener el mensaje uniforme, evitando que mute con el tiempo o su paso por los medios. En caso de que el problema necesite ser tratado por un especialista, este trabajará de forma conjunta con el equipo y, de cara al público con su responsable de Comunicación.

3. Una vez identificada la situación que genera la crisis **se establecerá una visión conjunta** que se formule bajo las premisas del respeto, el valor de un carnaval popular y diverso y el propio código deontológico del periodista. Para llevar a cabo esa visión conjunta, es imprescindible:

- a. Mantener al equipo unido en todo momento, llevando a cabo reuniones de crisis de ser necesarias.
- b. Poner en marcha un plan de contención, evitando que el equipo hable con familiares y conocidos del tema en cuestión, de cara a evitar bulos, rumores o 'fake news'.
- c. El equipo debe elaborar mensajes no solo sinceros, sino naturales y cercanos al problema. Es conveniente seguir un hilo narrativo, especialmente en caso de problemas complejos, no solo describir, sino poner orden en el espacio y el

tiempo para que el usuario pueda seguir la problemática desde la perspectiva del evento.

4. A continuación, se elaborará una nota de prensa y se crearán mensajes paralelos para redes sociales, todos revisados 'a priori' por el director de Comunicación con el fin de garantizar la homogeneidad del mensaje global. La organización de ruedas de prensa, *streaming* de eventos o difusión organizada y escalonada formarían parte de este paso en concordancia con la propia gravedad del incidente, **cuánto más grave mayor cobertura e inmediatez.**

5. Es ventajoso que en todo el protocolo se tenga en cuenta **el valor del silencio**. No siempre es conveniente emitir comunicados o convocar, especialmente cuando se trata de situaciones frágiles que no se sostienen argumentalmente o sin pruebas fácticas. Por ello, el equipo debe determinar, bajo su criterio, cuando es conveniente mantener el silencio como herramienta. No obstante, ninguna de las estrategias es definitiva. Si fuese necesario romper el silencio, o pasar del comunicado al silencio, se debe valorar por el equipo bajo la supervisión especial del director de Comunicación.

6. Por último, es necesario **mantener un seguimiento constante de la crisis** para determinar cuándo se detiene o si puede transformarse y convertirse en una crisis de mayor gravedad. En caso de intensificarse, se volvería al primer paso, procurando detectar la raíz del problema; de acabar de forma definitiva, se procede al cierre del expediente y la toma de notas de esta experiencia de cara a enriquecer el manual de crisis del equipo. Este trabajo depende en gran medida del gestor de redes sociales, quién debe, a través de menciones, etiquetas o seguimiento estratégico de perfiles, identificar el alcance del problema.

En todas las situaciones posibles, este proceso de trabajo escalonado es clave para no perder la pista del mensaje emitido, evitar lagunas, generar confianza y ajustar el trabajo del equipo a la gravedad real de la crisis en cuestión. Una actuación de mayor o menor envergadura supone un vacío que puede generar mensajes que no se adapten a la naturaleza de la institución o el propio evento.

En el caso del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife, se aborda la festividad desde una perspectiva muy amplia y mediante la interacción con múltiples actores. De ahí que todas estas situaciones deban ser tenidas en cuenta, puesto que, en la medida en que evolucione, es probable que cada una de ellas se intensifique y este protocolo deba

evolucionar a la par en base a las experiencias vividas y a las expectativas de lo que pueda suceder.

17.2. Comité de crisis

Cabe destacar que la comisión encargada de aplicar correctamente estas herramientas para el tratamiento de una crisis comunicativa en el seno o en el entorno en el que opera la empresa debe estar formada por algunos de los miembros más trascendentales de la organización. Sus componentes para ponerse en contacto siguiendo la visión uniforme y el protocolo expuesto al principio de este epígrafe serían:

- Concejal de Fiestas y, por ende, presidente del Organismo Autónomo de Fiestas y Actividades Recreativas del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.
- Gerente del OAFAR.
- Jefe de Prensa del OAFAR.
- Director de Comunicación del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife.
- Gestor de redes sociales del evento.
- Director comercial y de Marketing.

17.2.1 Contactos del comité de crisis

Al tratarse de un evento de gran impacto y notoriedad local, nacional e internacional, los contactos deben ir de la mano de medios de comunicación, organizaciones, grupos del carnaval, espacios afines y personalidades de la festividad. En este sentido, el equipo de Comunicación deberá tener a su disposición una agenda de contactos y conocer los riesgos y oportunidades que cada uno de ellos supone en una situación de crisis.

17.3. Procedimiento en redes sociales

La táctica que se utilizará para poner fin a una crisis a nivel de redes sociales será inmediata ya que es la vía por la que más rápido se difunden las noticias y en la que es más fácilmente se puede identificar la fuente de la que proviene el problema. El gestor de redes sociales será el encargado de manejar la situación con la supervisión directa, si fuere necesario, del director de comunicación.

Utilizando los mismos medios, se pondrá en contacto directo con los afectados para ofrecer las alternativas que permitan resolver la dificultad o conocer en profundidad la

problemática para aplicar un procedimiento de trabajo escalonado. Si el problema se genera en la esfera privada, se debe trabajar desde la cautela y el respeto para evitar que se vuelva público.

El procedimiento que aplicar es el siguiente:

1. Tras identificar la situación y el protagonista, se recurrirá a mensajes privados para esclarecer lo sucedido y la impresión del afectado sobre el evento o la institución organizadora y se le hará saber que el equipo está trabajando en la cuestión. De esta manera, se pretende frenar de forma inmediata que continúe escribiendo de forma negativa sobre el evento o la organización.

2. Según la gravedad de la crisis, se consultará con el equipo o el asesoramiento externo para valorar todas las variables que el problema puede suponer y se pondrán en común las medidas a tomar en base al protocolo de crisis.

3. De acuerdo con el resultado del punto anterior, se ofrecerán al afectado varias soluciones con las que se pretende mantener intacta la reputación de la marca y que el problema no derive en uno de mayor magnitud, como, por ejemplo:

a. Si es una **crisis de semáforo rojo**, el contacto será directo y a través del director de Comunicación o el presidente del OAFAR. Hacer velar al usuario afectado que la dirección de la organización está al tanto del problema e interesado en darle una solución inmediata es muy importante. Transmite al usuario la sensación de protagonismo.

b. Si es una **crisis de semáforo amarillo**, la situación será manejada por ambas. Tanto la presidencia como el departamento de comunicación estarán al tanto y harán efectivo el protocolo predeterminado.

c. Si es una **crisis de semáforo verde**, solo el departamento de redes estará encargado de gestionar la cuestión. Aunque informando en todo momento al *dircom*, que, en esta situación no deberá tomar un papel activo o directo en el asunto, sino que recae directamente en el responsable de redes sociales.

4. Después de ofrecer la solución y de haber conseguido “llegar a un acuerdo” con el afectado, se mantendrá:

- a. Es conveniente mantener un monitoreo activo durante y después de la crisis para ver si supone una merma en redes y tomar las acciones estratégicas que se consideren necesarias.
- b. Se contesta a todos los comentarios sin excepción, a menos que estos contengan descalificativos o faltas de respeto. En ese caso, se bloqueará ese perfil y se explicará al resto de usuarios la situación, si fuera necesario. La organización siempre estará dispuesta a hacer frente a las demandas, del tipo que sean, por parte de los usuarios.
- c. La atención al usuario en las redes será inmediata y siempre ofreciendo soluciones rápidas.
- d. A través de Facebook, Twitter e Instagram se emitirán comunicados en lo que se explicará de forma concreta y humilde la situación generada y la solución ofrecida, sin destacar aquella información que pueda afectar a la imagen del carnaval, siempre dependiendo de la gravedad de esta.
- e. Resuelta la crisis, se hará un seguimiento del procedimiento que se utilizó, la eficacia de este y la posibilidad de volverlo a aplicar o de ajustarlo para una próxima oportunidad. Se evaluarán todas las acciones empleadas con el fin de mejorarlas para el futuro.

Conclusiones

Para concluir este proyecto y el plan de comunicación que lo acompaña, se redactarán a continuación, las conclusiones extraídas a lo largo de su desarrollo. Muchas de ellas son el resultado de los procesos de análisis, auditoría e investigación teórica, no obstante, muchos otros se han destilado del proceso creativo y técnico a la hora de confeccionar acciones, mensajes e inquietudes.

Por lo tanto, de aquí en adelante se incluirán estas conclusiones organizadas en base a su valor o prioridad para el conjunto del proyecto. Muchas de ellas sintetizan importantes ideas para la ejecución y puesta en marcha del plan de comunicación, pero también aportarán una visión de la organización más allá de la propia celebración del Carnaval; pudiendo ser esto útil para mejorar sus resultados en otras áreas o mejorar las dinámicas de trabajo.

1. La marca 'Carnaval de Tenerife' debe alejarse de los valores institucionales que ha adquirido históricamente por del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife y conformar los suyos propios, nutriéndose de la creatividad y originalidad de sus

artistas, la vistosidad de sus grupos y el carácter propio de su celebración en la calle. De este modo, y atendiendo también a las preocupaciones de la sociedad actual, logrará impregnar a asiduos y curiosos con su visión y valores.

2. El Carnaval de Santa Cruz de Tenerife es un evento de grandes magnitudes que requiere de un ente independiente encargado de la organización, gestión y planeamiento de la festividad durante todo el año o, al menos, durante los meses previos a la celebración. Asimismo, es necesario formar un equipo de comunicación con competencias digitales capaz de poner en valor los atributos propios del carnaval santacruceño. En definitiva, un equipo capacitado para mantener en constante tensión, tradición e innovación.
3. El carnaval debe digitalizarse para estar a la altura competitiva de otros grandes eventos y, en definitiva, para mejorar la experiencia de todos los usuarios que acuden cada año.
4. El Carnaval de Santa Cruz de Tenerife, como festividad, pero también como cuna de la innovación, la creatividad y la formación de nuevos talentos, debe diseñar una estrategia de actos y eventos que le permitan formar parte del ideario social de la capital durante todo el año.
5. Al igual que muchos otros eventos de este tipo alrededor de todo el globo, el carnaval santacruceño debe apostar por un compromiso medioambiental, de diversidad e integración que se haga palpable en cada una de sus acciones. Para conectar con sus audiencias es imprescindible atender a las inquietudes y problemáticas de estas.
6. El Carnaval de Santa Cruz de Tenerife debe tejer una red de contactos y mantener un flujo de información bidireccional entre la organización y todos los agentes creativos, sociales, culturales y económicos que dan vida al evento. En definitiva, poner en marcha una estrategia de comunicación y desarrollo con participación activa de todos los actores que funcionan como motores de la celebración.
7. El Carnaval santacruceño debe crear un espacio interdisciplinar en el que dar cabida a la investigación teórica y práctica de la festividad. Es decir, proyectar la imagen del evento, no solo como celebración, sino también como fenómeno de

interés académico a través de la organización de diferentes actos como las Jornadas o el Congreso del Carnaval.

Bibliografía

- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: Consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521-539.
- Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife. (2019a). *Santa Cruz cierra el Carnaval de 2019 como el más participativo de la historia* [Comunicado de prensa]. Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020, julio 30). *Más allá de la celebración, el carnaval genera riqueza*. <https://www.iadb.org/es/mejorandovidas/mas-alla-de-la-celebracion-el-carnaval-genera-riqueza>
- Berganza Conde, M. R., & Ruiz San Román, J. A. (2000). *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. McGraw-Hill España.
<http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=319520>
- 2
- Brown, D., Montoto, A., & Conde, C. (2017). *Origen* (Primera edición). Editorial Planeta S.A.
- Calves, E., & Yong, A. (2011). Festivales de Innovación Local: Un espacio para el intercambio, el aprendizaje, la comunicación y la comercialización. *Ministerio de Educación Superior. Cuba. Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas. Cultivos Tropicales.*, 32(1), 71-76.
- Carnaval de Santa Cruz de Tenerife. (2019, abril 15). En *Cuánto hemos cambiado*. <https://www.youtube.com/watch?v=5bOvI5UAXos>

- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*.
<https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>
- Díaz Olivera, A. P., & Matamoros Hernández, I. B. (2011). El análisis Dafo y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía, Servicios Académicos Intercontinentales SL, 3*.
- Fernández Collado, C., Andrade Rodríguez de San Miguel, H., Martínez de Velasco Arellano, A., Sánchez Gutiérrez, S. R., Nosnik, A., Albarrán O, Luis, Pelayo Pinillos, J., Hernández Sampieri, R., Baptista Lucio, P., González, J., Sánchez-Mejorada Cataño, R., & Galguera, L. (2017). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Fernández García, R. (2010). *Responsabilidad social corporativa: Una nueva cultura empresarial*. ECU.
<http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3191673>
- Filiz Karabağ, S., Cihan Yavuz, M., & Berggren, C. (2011). The impact of festivals on city promotion: A comparative study of Turkish and Swedish festivals. *Tourism, 59*(Nº 4), 447-464.
- González Peytaví, R. (2020, abril 4). El Carnaval se reinventó cuando la Dictadura intentó erradicarlo. *elcarnal.es*. <http://elcarnal.es/el-carnaval-se-reinvento-cuando-la-dictadura-franquista-intento-erradicarlo/>
- Iosif, G. (2014). Typologies of Institutional Communication. *Annals of «Spiru Haret»*, 14, 33-40.
- Lorenzo, M. (2019, agosto 27). Los 5 mejores carnavales del mundo. *Okdiario.com*.
<https://okdiario.com/lista/5-mejores-carnavales-del-mundo-4503108>
- Marcos, L. (2020, febrero 12). *¿Cuál es el origen del Carnaval?* Muy Historia.es.

- ORSC. (2020a, julio 17). *Qué es RSC*. Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>
- Plummer, L. (s. f.). Melodías de alta tecnología: Cómo las innovaciones digitales están cambiando los festivales de música del futuro. *Tecnología en Festivales - Intel*. <https://www.intel.es/content/www/es/es/it-managers/high-tech-music-festivals.html>
- Redacción. (2019b, octubre 2). ¿Es el cartel del Carnaval de Santa Cruz 2020 un plagio? *Eldia.es*. <https://www.eldia.es/buzzeando/2019/10/02/cartel-carnaval-santa-cruz-plagio/1013360.html>
- Redacción. (2020b, febrero 20). Se nos hizo tarde para desayunar. *Elcarnal.es*. <http://elcarnal.es/se-nos-hizo-tarde-para-desayunar/>
- Reverón, E. (2020, marzo 2). El Carnaval chicharrero dejó 376 toneladas de basura, de ellas 27 son de plásticos. *eldia.es*. <https://www.eldia.es/carnavales/2020/03/03/carnaval-chicharrero-dejo-376-toneladas/1056782.html>
- Tur Viñes, V., & Monserrat Gauchi, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y Palabra*, 88. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731046.pdf>

Anexos

A partir de la siguiente página se incorporan.

Entrevista a Maribel Oñate

Buenas tardes, estimada Maribel. Tal y como te he comentado, estoy realizando mi Trabajo Final de Máster. Se trata de un proyecto para construir un plan de comunicación integral para el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife.

Con el propósito de agilizar sus respuestas, le adjunto una serie de indicaciones:

- Plantee sus respuestas en torno a la **materia de la comunicación**, es decir, piense en planes de comunicación, estrategias comunicativas empleadas en ediciones anteriores, experiencias con el equipo de comunicación o prensa o relaciones con los medios.
- **No hay extensión mínima ni máxima**. Sin embargo, intente indagar en sus respuestas para otorgarle contexto.
- No es necesario mencionar o hablar de **asuntos delicados**, simplemente abordar alguna iniciativa fallida o incompleta. No es necesario tampoco mencionar a grupos políticos o individuos concretos.
- Las respuestas serán empleadas, únicamente, con **propósitos académicos**.

Indicación: Las entrevistas serán publicadas en su totalidad en los anexos del proyecto. No obstante, para el grueso de esta iniciativa académica se utilizarán las respuestas más adecuadas para el desarrollo de este TFM.

Cuestiones:

1. Dada su experiencia en la institución que organiza la celebración del Carnaval, ¿Cuáles son los déficits o impedimentos más importantes a la hora de llevar a cabo cambios? ¿Cuáles serían las vías para superar esas barreras?

El Carnaval de Santa Cruz de Tenerife es una de las fiestas más importantes de España, no solo por su clasificación como Fiesta de interés turístico internacional, como por la gran inversión económica y el alto número de participantes. Una explosión acotada por las propias fechas de calendario antes de la Semana Santa. Esto constituye el mayor impedimento porque estos límites temporales afectan e inciden directamente en la organización que se ve obligado a llevar a cabo todas las inversiones e infraestructura en poco tiempo. Todas las infraestructuras, montajes eléctricos, carpas, escenarios, grasas al aire libre, necesita más tiempo. Asimismo, los trámites administrativos,

contrataciones, etc. son muy lentos dentro del complejo burocrático de la administración y juega en contra de la celeridad que la propia fiesta requiere.

2. ¿Durante su mandato al frente de la concejalía, seguían alguna estrategia comunicativa o contaban con algún plan de comunicación?

El departamento de comunicación juega un papel fundamental porque los inversores que apuestan en apoyar económicamente la fiesta requieren una publicidad que les reporte notoriedad y que su nombre sea visto por mucha gente, así como que su producto, bebidas, etc., tenga preferencia en los quioscos y escenarios. Por todo ello, aparte del trabajo con los medios de comunicación locales, se trabaja con medios nacionales e internacionales. Los medios vienen si los invitas, pero si traes grandes figuras internacionales que son habitualmente seguidos por los medios, al saber que van a estar aquí ellos mismos piden ser acreditados y vienen pagados por sus medios.

Todos esos años ,hemos buscado alternar en los jurados de la reina tanto figuras locales como de fuera. Deportistas, escritores, diseñadores de moda, actores y actrices de primera fila han formado parte de nuestra fiesta. Franca Squaciarino premiada con un Oscar y un Cesar por el vestuario de Cyrano de Bergerac, premio también Bafta y Goya 1997 y su pareja el es escenógrafo muy premiado Ezio Frigerio. Nos acompañaron Pedro del Hierro, Vitorio y Luchino, Agata Ruiz de la Prada, Tony Benítez, Jaqueline Bisset, Sofia Loren, Gerard Depardieu, los famosos pintores de los carteles Guillermo Pérez Villalta, Mariscal, Mel Ramos EEUU ,y tantos nombres importantes que atrajeron prensa de todo el mundo.

Desde el gabinete de comunicación se encargaba a una empresa externa el seguimiento de minutos y espacios que reflejaban nuestro Carnaval y se traducían en el costo que suponía para Santa Cruz si lo hubiéramos tenido que pagar nosotros.

3. ¿Qué innovaciones, a su juicio, demanda el Carnaval del presente?

La innovación sería un cambio en la organización. Tiene que ser organizado como por una empresa donde el Ayuntamiento tenga el control, pero, que, a su vez, se trabaje todo el año para estas fiestas, promocionando sus actos, buscando espónsores, creando infraestructuras, realizando actividades con nuestros grupos y nuestros técnicos a lo largo de todo el año.

4. ¿Ve oportuno que la estrategia de comunicación de la fiesta esté estructurada verticalmente y en consecuencia con el consistorio y otras áreas de interés?

Al ser llevado por una empresa que trabaja todo el año para el Carnaval, el departamento de comunicación se dedicaría exclusivamente a la promoción y desarrollo del Carnaval.

5. ¿Cree que el Carnaval debería desinstitucionalizarse?

Es una garantía que el Ayuntamiento fuera el socio mayoritario de esta empresa porque es el Ayuntamiento quien tiene la llave de la ciudad con todos sus servicios complementarios, incluida la seguridad, de tantos acontecimientos que tendrán lugar en la calle.

6. En una entrevista concedida al periódico digital El Carnal, aseguro que el Carnaval de S/C debería tener un evento externo para dar a conocer la *Fiesta del Chicharro* y su producción a través de una 'Fundación del Carnaval', ¿cómo podría ejecutarse? ¿Podríamos enlazar la comunicación de dicho evento con el propio Carnaval?

El Carnaval sería un gran motor que generaría a lo largo del año empresas auxiliares con empleos indirectos: industria textil, instrumentos musicales, escenografías, iluminaciones, que nutrirían a encargos de otras islas, de la Península e incluso, en un futuro de África.

Entrevista a Enrique Camacho

Buenas tardes, estimado Enrique. Tal y como te he comentado, estoy realizando mi Trabajo Final de Máster. Se trata de un proyecto para construir un plan de comunicación integral para el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife.

Con el propósito de agilizar sus respuestas, le adjunto una serie de indicaciones:

- Plantee sus respuestas en torno a la **materia de la comunicación**, es decir, piense en planes de comunicación, estrategias comunicativas empleadas en ediciones anteriores, experiencias con el equipo de comunicación o prensa o relaciones con los medios.
- **No hay extensión mínima ni máxima**. Sin embargo, intente indagar en sus respuestas para otorgarle contexto.
- No es necesario mencionar o hablar de **asuntos delicados**, simplemente abordar alguna iniciativa fallida o incompleta. No es necesario tampoco mencionar a grupos políticos o individuos concretos.

- Las respuestas serán empleadas, únicamente, con **propósitos académicos**.

Indicación: Las entrevistas serán publicadas en su totalidad en los anexos del proyecto. No obstante, para el grueso de esta iniciativa académica se utilizarán las respuestas más adecuadas para el desarrollo de este TFM.

Cuestiones:

1. Dada su experiencia al frente de la dirección artística del Carnaval, ¿cuáles son los déficits o impedimentos más importantes a la hora de llevar a cabo cambios? ¿Cuáles serían las vías para superar esas barreras?

El Organismo Autónomo de Fiestas produce muchos proyectos al año. Este es el principal impedimento dado que les impide atender la producción del Carnaval al nivel que se debería en la actualidad. Es fundamental la creación de un ente u equipo que trabaje exclusivamente para la producción y organización del carnaval todo el año para de esta manera mejorar en procesos y planteamientos, así como en la planificación, cuestión fundamental en toda producción. Otro de los impedimentos muchas veces en la politización que se ha realizado del carnaval en muchas ocasiones lo que siempre ha limitado las nuevas experiencias dado que suponen un riesgo y, desde lo político, muy pocas veces se quiere arriesgar en formatos nuevos.

2. ¿Qué innovaciones, a su juicio, demanda el Carnaval del presente?

“Innovaciones” quizás pocas, lo que necesita el Carnaval a día de hoy son mejoras. “Innovar” tiene el riesgo de “destruir”, no todo el mundo comprende el concepto “innovación” y por eso es tan arriesgado. Necesitamos mejorar sobre todo en materia organizativa y en producción. Actualmente ambas tareas se realizan con procesos muy antiguos, probablemente por necesidades administrativas de la administración lo que hace más necesario aún si cabe la creación de una Fundación o Empresa gestora para el Carnaval. A esto hay que añadir, en materia ya artística en cuanto a los formatos de los espectáculos que acoge el carnaval, la necesidad de mejorar los formatos y trabajar en fórmulas más acordes a los años actuales.

3. ¿Ve oportuno que la estrategia de comunicación de la fiesta esté estructurada verticalmente y en consecuencia con el consistorio y otras áreas de interés?

No soy experto en comunicación, pero en este punto veo el mismo problema que en el resto de los apartados: el Carnaval requiere una estrategia de comunicación y marketing totalmente independiente.

4. ¿Cómo podríamos trenzar la dirección artística de los eventos del Carnaval con un manual y estrategia de comunicación visual, narrativo y mediático?

Es una trenza complicada porque se une la necesidad de comunicación de esa área con la necesidad de la dirección artística de proteger al máximo el contenido que se presentará sobre el escenario. El punto de equilibrio en este aspecto estaría en reuniones periódicas para ver qué se puede ir convirtiendo en noticia a medida que se van confirmando hitos para ir levantando expectación. Creo que es fundamental que ambas áreas vayan de la mano.

5. En una entrevista concedida al periódico digital El Carnal, señalaba la necesidad de crear mesas sectoriales en las que participen todos los colectivos y sectores implicados en la celebración de este festival (grupos del Carnaval, minoristas de disfraces, maquillaje, peluquería, grandes patrocinadores, etc.), ¿considera que estas mesas de debate y evaluación podrían repercutir positivamente en la estrategia de comunicación del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife?

Absolutamente. Una de las mesas fundamentales a este respecto es la de comunicación donde se integrarían profesionales de los medios dado que su experiencia a lo largo de los años puede aportar mucho a la organización. Cuando hay tantos agentes implicados en un acto es fundamental tratar de tener en cuenta todos los detalles. Los profesionales de los medios, además, son los ojos y oídos de quienes no pueden estar en el recinto por lo que es fundamental atenderlos correctamente y diseñar la estrategia de comunicación, en algunos aspectos, conjuntamente con ellos.

6. Desde su punto de vista, ¿cómo podemos integrar a los productores, patrocinadores y artistas de nuestra Fiesta Mayor en el plan de comunicación del evento? ¿Es posible integrarlos, al tiempo que se contemplan las necesidades particulares de cada uno de ellos?

Es fundamental hacerlo. Un evento tan importante como el carnaval, que a su vez implica la colaboración de tantos agentes, requiere de mayor trabajo conjunto posible.

A su vez, es fundamental dar a conocer a la ciudadanía esos agentes dado que, lamentablemente, aún hay mucha gente que ve el carnaval solo como una fiesta y no como lo que realmente es. Para esto la comunicación debe jugar un papel crucial.

Entrevista a Gladis de León

Buenas tardes, estimada Gladis. Tal y como te he comentado, estoy realizando mi Trabajo Final de Máster. Se trata de un proyecto para construir un plan de comunicación integral para el Carnaval de Santa Cruz de Tenerife.

Con el propósito de agilizar sus respuestas, le adjunto una serie de indicaciones:

- Plantee sus respuestas en torno a la **materia de la comunicación**, es decir, piense en planes de comunicación, estrategias comunicativas empleadas en ediciones anteriores, experiencias con el equipo de comunicación o prensa o relaciones con los medios.
- **No hay extensión mínima ni máxima.** Sin embargo, intente indagar en sus respuestas para otorgarle contexto.
- No es necesario mencionar o hablar de **asuntos delicados**, simplemente abordar alguna iniciativa fallida o incompleta. No es necesario tampoco mencionar a grupos políticos o individuos concretos.
- Las respuestas serán empleadas, únicamente, con **propósitos académicos**.

Indicación: Las entrevistas serán publicadas en su totalidad en los anexos del proyecto. No obstante, para el grueso de esta iniciativa académica se utilizarán las respuestas más adecuadas para el desarrollo de este TFM.

Cuestiones:

1. **Dada su experiencia en la institución que organiza la celebración del Carnaval, ¿Cuáles son los déficits o impedimentos más importantes a la hora de llevar a cabo cambios? ¿Cuáles serían las vías para superar esas barreras?**

“El Carnaval de Santa Cruz de Tenerife es muy grande en todos sus sentidos y un referente a nivel mundial de lo que es una fiesta de estas dimensiones. Cuando estaba al frente de Fiestas intenté consensuar los posibles cambios con los grupos de Carnaval, que son una parte fundamental de la fiesta. Creo que es

importante escuchar la opinión de todo el mundo y que es primordial el sumar ideas y coger las más importantes y sumarlas al proyecto. Sin duda, es una de las razones de que tengamos un Carnaval de este nivel. Por supuesto que los cambios administrativos venían consensuados por mi equipo, y así lo hacíamos. Los impedimentos venían, principalmente, por la burocracia. Y la única forma de superarlo era trabajar con antelación. Desde que terminaba un Carnaval, al día siguiente ya estábamos planificando el del año siguiente. Era la única forma de minimizar los problemas y que tuviéramos un Carnaval de categoría”.

2. ¿Durante su mandato al frente de la concejalía, seguían alguna estrategia comunicativa o contaban con algún plan de comunicación? ¿En cuántos profesionales y perfiles recae la comunicación de este evento?

“El Organismo Autónomo de Fiestas cuenta con un plan de comunicación para todo el año. Dese cuenta que no sólo hablamos de Carnaval, sino de las campañas de Navidad y Fiestas de Mayo, así como fiestas patronales y actos especiales. En el OAFAR se cuenta con un adjunto a Prensa y un equipo de redes sociales, y todo, dirigido y coordinado con el gabinete de Prensa de Alcaldía.

3. ¿Qué innovaciones, a su juicio, demanda el Carnaval del presente?

“Las innovaciones tienen que venir a través de las nuevas tecnologías, y que sepamos aprovecharlas. Nuestro Carnaval tiene su personalidad propia, y que lo ha hecho tan grande, por lo que hay que saber combinar tradición con modernidad. En ese sentido somos referentes, ya que la inversión que hicimos en modernizar nuestro Carnaval ha hecho que seamos un ejemplo para eventos de este tipo en todo el mundo”.

4. ¿Ve oportuno que la estrategia de comunicación de la fiesta esté estructurada verticalmente y en consecuencia con el consistorio y otras áreas de interés?

“Como le comenté anteriormente, la estrategia de Prensa viene directamente marcada desde el gabinete de Prensa de Alcaldía, y sobre su planificación se trabaja. Hay varias concejalías que trabajan transversalmente, como es la Sociedad de Desarrollo, que es la que tiene competencias en la promoción del Carnaval. Otro ejemplo es con la concejalía de Seguridad, todo el programa de Carnaval viene coordinado con esta área, que es fundamental para nosotros.

5. ¿Cree que el Carnaval debería desinstitucionalizarse?

“Le podría contestar con varias frases hechas, y que tenemos muy claras los que somos carnavaleros de toda la vida. Y es que el Carnaval es del pueblo y de la calle. Hay que saber mezclar esa combinación y que conviva con las reglas administrativas, pero siempre sin perder la idea de que hablamos de una fiesta de interés internacional y que gracias a ella se mueven muchos puestos de trabajo al año, y que durante el tiempo que duran los concursos y los bailes en la calle, deja mucho dinero en la ciudad. Le doy un dato, en el último Carnaval que organicé como concejala, más de un millón de personas participaron de nuestra fiesta. El Carnaval vive con un desorden controlado, que es la garantía de que dure durante muchos años”.

6. Usted hablaba en una entrevista concedida al periódico El Carnal, sobre patrocinios, relaciones con empresas, etc., ¿Cómo observa la posibilidad de establecer relaciones con empresas turísticas internacionales y afianzar el valor que tiene este Carnaval como Fiesta de Interés Turístico Internacional? ¿Qué medidas o acciones han desarrollado, hasta ahora, para fomentar estos acuerdos comerciales? ¿Y qué impactos han tenido estos acuerdos en la estrategia comunicativa del evento?

“Durante mis cuatro años al frente del OAFAR el aumento de los patrocinios en Carnaval fue de récord. Marcamos una estrategia en donde pusimos en valor la marca Carnaval de Santa Cruz de Tenerife, como escaparate para las empresas que apostaban por nuestra fiesta. El seguimiento era muy cercano y logramos que las empresas se implicaran de tal manera, que lográbamos que siguieran con nosotros. Desde el Ayuntamiento conseguimos que a través de los medios de comunicación tradicionales, así como de los digitales, las marcas logaran un mayor impacto. Le puedo asegurar que la confianza de las empresas, algunas ya históricas de nuestro Carnaval, son fundamentales para mantener el nivel de una fiesta como la nuestra”.

CONVOCATORIA

La reina del Carnaval 2020 mantendrá un encuentro con los medios de comunicación

Santa Cruz de Tenerife, jueves 12 de marzo de 2020.- La Reina del Carnaval de 'Los coquetos años 50', Sara Cruz Teja, que resultó elegida entre 16 aspirantes en la noche de ayer, mantendrá un encuentro con los medios mañana, viernes 13 de marzo, a las 12:00 horas en la sala de conferencias del Hotel Silken Atlántida.

NOTA: Les recordamos que para acceder al evento es necesario presentar la acreditación de prensa del Carnaval.

carnavaldetenerife.com / [@carnavaldetenerife](https://twitter.com/carnavaldetenerife)

NOTA DE PRENSA

La corte de candidatas al cetro del Carnaval se presentará en la trasera del Auditorio de Tenerife

El acto de presentación y sorteo de orden de salida de las candidatas a reina en sus tres modalidades tendrá lugar el viernes 24 de enero a las 21:00 horas en la explanada trasera del Auditorio de Tenerife.

Cerrado el plazo de inscripción, 16 aspirantes optarán al cetro de Reina Adulta, 8 al trono infantil y 10 al de Reina de los Mayores.

Santa Cruz de Tenerife, 22 de enero de 2020.- La trasera del Auditorio de Santa Cruz de Tenerife será el próximo viernes 24 de enero testigo de la presentación oficial de las 34 candidatas a Reina en sus tres modalidades: infantil, adulta y de los mayores. A partir de las 21:00 horas, las candidatas conocerán el orden de salida en sus respectivas galas. El acto, organizado por el director artístico del evento, Enrique Camacho; estará conducido por la humorista Susi Caramelo y el presentador de Televisión Canaria, Alexis Hernández.

Finalmente, y tras concluir el plazo de inscripción, serán 34 las candidatas que aspiren a convertirse en soberanas de la fiesta. En la categoría adulta disfrutaremos con el desfile de 16 aspirantes, 10 se disputarán el trono de la tercera edad y 8 el cetro infantil.

Una vez concluido el sorteo del orden de participación, Ricky Martín, será el encargado de cerrar el evento con un concierto en el que presentará su último trabajo discográfico. El resultado del orden de participación para las tres grandes galas del Carnaval chicharrero será publicado en la página web oficial del evento (carnavaldetenerife.com) y en todas las redes sociales del OAFAR.

carnavaldetenerife.com / [@carnavaldetenerife](https://www.instagram.com/carnavaldetenerife)

En agradecimiento a Benito Brito por no rendirse y acompañarme en este arduo camino. A Maribel Oñate, Gladis de León y Enrique Camacho por aportar su experiencia y cariño a este proyecto.

Y también quisiera agradecer la ayuda de Nicolás de la Barreda y Carmen Wangüemert por contagiarme su pasión por el carnaval y el periodismo.