



## **Documento de trabajo**

### **SEMINARIO PERMANENTE DE CIENCIAS SOCIALES**

# **LA UTILIZACIÓN DEL PROTOCOLO COMO FACTOR DIFERENCIADOR EN EL TURISMO DE REUNIONES.**

**Virginia García Lorenzo**

**SPCS Documento de trabajo 2019/10**

<https://www.uclm.es/Cuenca/CSociales/publicaciones/inicio>

© de los textos: sus autores.

© de la edición: Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca.

Autora:

Virginia García Lorenzo

[Virginia.Garcia15@alu.uclm.es](mailto:Virginia.Garcia15@alu.uclm.es)

Directores de Tesis:

Dr. Juan Antonio Mondéjar Jiménez

[JuanAntonio.Mondejar@uclm.es](mailto:JuanAntonio.Mondejar@uclm.es)

Dra. María Cordente Rodríguez

[Maria.Cordente@uclm.es](mailto:Maria.Cordente@uclm.es)

Edita:

Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca

Seminario Permanente de Ciencias Sociales

Codirectoras:

Pilar Domínguez Martínez

María Cordente Rodríguez

Silvia Valmaña Ochaita

Avda. de los Alfares, 44

16.071–CUENCA

Teléfono (+34) 902 204 100

Fax (+34) 902 204 130

<https://www.uclm.es/Cuenca/CSociales/publicaciones/inicio>

I.S.S.N.: 1887-3464 (ed. CD-ROM) 1988-1118 (ed. en línea)

Impreso en España – Printed in Spain

# LA UTILIZACIÓN DEL PROTOCOLO COMO FACTOR DIFERENCIADOR EN EL TURISMO DE REUNIONES.

Virginia García Lorenzo

## RESUMEN

El turismo de reuniones se ha convertido en un verdadero instrumento de desarrollo para muchas de las ciudades donde se lleva a cabo, proyectando una imagen de destino moderno y contribuyendo a la rentabilidad y conservación del patrimonio cultural y artístico. Pero fuera de su fase emergente, este tipo de turismo necesita de una profesionalidad y estándares de calidad que lo diferencien del resto de competidores. Es en este caso donde entra en juego el protocolo para ofrecer una experiencia turística que complete de forma global el llamado “paquete turístico”. Es el profesional de protocolo el que debe dirigir la actividad en todo momento y asignar funciones al resto del equipo, no solo en cuanto a la producción y organización del acto se refiere, sino con todas las actividades que se lleven a cabo antes, durante y después del viaje, para asegurar que todas y cada una de ellas están encaminadas a conseguir una experiencia única para el consumidor que comunique la idea principal por la que se realiza dicho viaje.

**Palabras clave:** protocolo, turismo de reuniones, instrumento de desarrollo, factor diferenciador.

**Indicadores JEL:** M31, Z32

## ABSTRACT

Meeting tourism industry has become a real instrument of development for many of the cities where it takes place, projecting an image of modern destination and contributing to the profitability and preservation of cultural and artistic heritage. But outside its emerging phase, this type of tourism needs a professionalism and quality standards that differentiate it from the rest of the competitors. It is in this case where the protocol comes into play to offer a tourist experience that completes the so-called "tourist package" in a global way. It is the protocol professional who must direct the

activity at all times and assign functions to the rest of the team, not only with regard to the production and organization of the event, but with all the activities carried out before, during and after the trip, to ensure that each and every one of them is aimed at achieving a unique experience for the consumer that communicates the main idea behind the trip.

**Key words:** protocol, meeting tourism, development tool, differentiating factor.

**JEL codes:** M31, Z32

## 1. INTRODUCCIÓN

El turismo de reuniones se ha convertido en un verdadero instrumento de desarrollo para numerosas ciudades españolas. Cada año se celebran en España cuantiosos congresos, convenciones o seminarios que generan un volumen de negocio altísimo y proporciona unos amplios beneficios para la ciudad donde se llevan a cabo, constituyendo en gran medida a la rentabilidad y conservación del patrimonio cultural y artístico.

El hecho de que una ciudad sea reconocida como destino de reuniones ayuda a mejorar la imagen de ésta, proyectando al resto de provincias la imagen de ciudad moderna y dinámica. Esto proporciona una promoción añadida no solo dirigida al consumidor de eventos profesionales, si no que aporta un atractivo al turista urbano, cultural o al de naturaleza, al que se le ofrece una actividad complementaria bien definida.

Pero fuera de su fase emergente, este tipo de turismo se ha consolidado dentro de ciertos territorios y se hace indispensable la utilización de nuevas técnicas, totalmente especializadas en el sector para poder obtener una diferenciación con los competidores más inmediatos. Es en este caso donde el protocolo entra en juego para ofrecer una experiencia turística que complete de forma global el llamado “paquete turístico”.

Una de las características que mejor define al turismo y al protocolo es la transversalidad. Cuando se habla de cualquiera de estas ciencias no puede dejar de referirse a que son ciencias de síntesis o confluencia de otras muchas, es decir, se nutren de otras tantas ramas, sociales, económicas, antropológicas, jurídicas, comunicativas, etc., a las que afectan y por las que, a su vez, se ven influidas directa o indirectamente.

La actividad turística integra multitud de recursos y servicios que interaccionan en un territorio determinado y concreto, por tanto, existe una confluencia de numerosos agentes, tanto de carácter privado como público, que de forma más o menos independiente, interactúan para formar una experiencia turística.

Cuando agrupamos turismo y protocolo dentro de una misma acción, los agentes implicados se multiplican. Al igual que con el turismo, el protocolo requiere la implicación de un gran número de sectores para la consecución de sus actos, así como una perfecta orquestación entre la relación de los mismos.

Las ciudades que se decidan por este tipo de turismo, deben disponer de unos mecanismos de desarrollo necesarios para dar cabida a las necesidades de este producto

turístico, deben consolidar una marca que la identifique claramente dentro del mercado y potenciar su promoción turística hacia mercados exteriores. Estas ciudades han de crear un ente gestor que aglutine toda la oferta como un solo paquete turístico y a su vez, estudie las necesidades de la propia demanda.

El planteamiento que aquí se expone se dirige al reconocimiento de la necesidad de articular nuevas estrategias por parte de las administraciones, tanto públicas como privadas, debido al gran aumento de competidores que empieza a presentar el mercado y definir las futuras actuaciones a llevar a cabo para que este producto se realice de forma equilibrada y productiva. Para todo ello es indispensable disponer de un factor que nos diferencie y nos haga resaltar del resto de competidores. El protocolo es una práctica decisiva a la hora de llevar a cabo dicha actividad. Y el conocimiento y dominio de la organización de actos y producción de eventos unas de las estrategias imprescindibles dentro de dicho sector.

## **2. EL PROTOCOLO HOY EN DÍA**

Cuando nos referimos al término de protocolo no hablamos de un comportamiento cerrado, rígido y dirigido simplemente a la ordenación espacio-temporal de una ceremonia. Se trata de un conjunto de normas y disciplinas que derivan en profesionalidad, respeto, sentido común, comunicación o seguridad y a una planificación y gestión de una actividad que no da cabida a la improvisación, con miras a obtener el mayor grado de satisfacción de quien lo disfruta.

Diego Zala (2008), profesional en temas protocolarios, entiende el protocolo y las técnicas de organización de actos como: “una nueva forma de comunicación, una herramienta de transmisión de mensajes a la sociedad. Hoy en día el protocolo ya no sólo puede calificarse como la imagen del poder político, ya que también está presente en la sociedad para trasladar la imagen del poder económico y de los cambios sociales”.

Dentro del turismo de reuniones, la principal actividad a la que el turista se dispone es la asistencia al acto en sí. Si el acto no se produce de la manera deseada, todos los demás factores intervinientes dentro del paquete turístico carecerían de sentido. No por ello menos importantes son las actividades complementarias, hasta ahora tomadas simplemente para completar la actividad principal. Deben de ser estas actividades las herramientas que ayuden a reforzar la idea principal del acto.

Carlos Fuente (2007), habla de un protocolo integral o transversal; “que precisa contemplar, además de las técnicas tradicionales y las normativas, otras áreas de conocimiento como la comunicación, las relaciones públicas, el marketing, la publicidad, la creatividad, las nuevas tecnologías, las aplicaciones multimedia, la escenografía y el arte en general, el diseño, el interiorismo, la imagen, la economía y la comercialización, la gastronomía, la realización, la producción en su conjunto, habilidades directivas, y así podríamos seguir con una larga lista de cuestiones que afectan a la gestión de los eventos”.

La asistencia al acto se debe establecer como el principal activo y característica esencial del viaje, para ello debemos ser conocedores de todas y cada una de las herramientas disponibles para llevarlo a cabo y, sobre todo, de cómo utilizarlas de una manera efectiva al igual que eficiente, qué es lo que se quiere comunicar y cómo se va a comunicar.

Hasta ahora el paquete turístico de reuniones solo incluía los factores no relacionados entre sí. Se trataba de elegir una ciudad con algún atractivo turístico, un alojamiento adecuado dentro de los estándares de calidad y un desplazamiento más o menos confortable. Con la inclusión del protocolo todo cobra un sentido agregado, las cosas conectan y concuerdan entre sí en dirección a la imagen de la idea principal, todas las variables deben ser estudiadas y acompasadas para crear una experiencia conjunta que comunique una misma idea de principio a fin.

El término de calidad es sinónimo de satisfacción del cliente. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2009), la calidad es “el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los/las consumidores/as respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía una la actividad turística preocupada por su entorno humano y natural”. De esta forma, un visitante no entiende el destino turístico como una serie de compartimentos estancos, sino como un conjunto indisoluble, un todo. La valoración final de su experiencia es el resultado de un cúmulo de aspectos, que van desde la confortabilidad del alojamiento, el respeto por el medio local de donde se realiza o, hasta el nivel de seguridad de la ciudad, pasando por la organización del evento o las experiencias que de éste hayan derivado.

### 3. ESTABLECIMIENTO DE LA FIGURA DEL JEFE DE PROTOCOLO

Dada la gran transversalidad que posee la ciencia del protocolo, para todo aquel que decida dedicarse a este campo y más concretamente al área de dirección, se hace totalmente obligatorio saber dirigir equipos, gestionar eficazmente todas las variantes y tener conocimientos mínimos en todas las disciplinas implicadas.

Fuentes define al profesional del protocolo como un director de orquesta, el cual sabe utilizar todos los instrumentos disponibles en el momento preciso para crear la perfecta armonía; “el profesional de protocolo se sitúa hoy en otra dimensión, más exigente y conocedor de más disciplinas, un auténtico ejecutivo gestor de actos que progresivamente se van complicando. Y el protocolo, que siendo ese conjunto de normas, costumbres y tradiciones por las cuales organizamos cualquier tipo de evento, llama ya a integrar entre sus reglas y técnicas cuestiones que hasta ahora se dejaban en manos de expertos de todo” (Fuentes, 2007).

Como responsables de la emisión de los mensajes de las instituciones públicas o privadas, el profesional de “protocolo y organización de actos”, tal cual lo denomina Zala (2008), debe tener varios conceptos fundamentales muy claros a la hora de realizar su actividad de un modo eficaz, resaltando de manera más especial la identidad corporativa y la imagen corporativa de la organización.

Según se encuentra en el artículo publicado por el Instituto Mediterráneo de Estudios en Protocolo, fechado el 24 de enero de 2018, el jefe de protocolo es “el encargado de la producción y organización de actos. Es quien delega ciertas responsabilidades a auxiliares, adjuntos, colaboradores y subordinados, pero está al tanto de cómo transcurre el evento; es quien coordina, comprueba que todo funcione y que salga conforme está previsto.”

Para el Instituto Mediterráneo de Estudios de Protocolo, las responsabilidades específicas del jefe de protocolo deben concretarse según la naturaleza de cada acto para determinar: honores, espacio, seguridad, símbolos, etc., y enumera sus funciones principales (entre las muchas que tiene que desarrollar) en los siguientes puntos:

- Elaborar los ordenamientos, las precedencias y los procedimientos protocolares de la institución.
- Trabajar en la planificación, organización, coordinación y supervisión todos los actos y ceremonias protocolares, tanto dentro como fuera de la Institución. Por ejemplo: Redactar los guiones de los actos.



- Supervisar la correcta aplicación de las normas y disposiciones referentes a las precedencias y los símbolos en todos los niveles (local, autonómico y nacional).
- Coordinar las acciones correspondientes a cada una de las áreas involucradas en la actividad protocolar de la institución: auxiliares de protocolo, azafatas, seguridad...
- Asesorar al personal en general en temas de ceremonial y protocolo.
- Programación y planificación de la agenda protocolar.
- Asesoramiento y asistencia en la organización de actos.
- Acordar con el área de prensa y difusión con respecto a tarea en forma conjunta y gestionar los recursos de todas las actividades protocolares realizadas (fotos, videos, discursos, entre otros).
- Mantener actualizado tanto el fichero protocolar de las autoridades de todas las demás instituciones relacionadas como los antecedentes, disposiciones y documentos sobre ceremonial y demás referentes a la actividad protocolaria.
- Velar por el cumplimiento estricto de las órdenes emanadas para la organización de un acto o ceremonia.

Según se encuentra en la web de protocolo, en un artículo publicado el 10 de septiembre de 2015 y con fuentes obtenidas de la Universidad Nacional de Santiago de Estero en Argentina, *“las principales funciones de un director/jefe de protocolo deberían ser, entre otras, asesorar, planificar, organizar, coordinar y supervisar todos los actos y ceremonias de la institución o empresa para la que trabaja”*. Para el contexto en el que este artículo se desarrolla, un jefe de protocolo que se dedique al mercado de reuniones debe tener como principal característica la dirección, no solo en lo que se refiere a la producción y organización de actos o eventos, si no de todo el paquete turístico. El jefe de protocolo que aquí se propone debe ser el que organice todas las actividades que se lleven a cabo antes, durante y después del viaje, y asegurarse que todas y cada una de ellas están encaminadas a la comunicación de la idea principal por la que se realiza dicho viaje.

Debe ser un buen director y asignar funciones al resto del equipo, ya sean auxiliares, adjuntos, colaborados o subordinados, todos y cada uno de los agentes que intervienen en el paquete turístico deben estar bajo la batuta del jefe de protocolo, supervisando que cada detalle funcione en base al plan establecido. El jefe de protocolo de hoy en día debe tener una capacidad de liderazgo muy marcada, debe ser capaz de

adaptarse rápido debido al gran abanico de imprevistos, cambios y dificultades que pueden surgir durante todo el proceso. Ser versátil en todo momento dado la gran cantidad de disciplinas que maneja. Debe poseer una gran creatividad, debido al aumento del mercado de reuniones, la competencia cada vez es mayor y poder ofrecer una experiencia distinta marca la diferencia. Debe tener buenas dotes comunicativas para transmitir tanto al equipo como a nuevos clientes y proveedores lo que se espera conseguir. Y, por último, y no menos importante, ser capaz de transmitir confianza, tanto de cara a sus subordinados, como de cara al cliente, haciéndoles saber que todo lo planificado se llevará a cabo de forma exitosa.

#### **4. CONCLUSIONES**

El término de protocolo se encuentra en plena modernización, al igual que sus técnicas y ámbitos, algo todavía difícil de aceptar para los más puristas de esta profesión. Hoy en día las leyes no han cambiado, pero los usos y las costumbres se están extendiendo hacia segmentos hasta ahora inexplorados. Las técnicas de organización de actos siguen siendo las mismas pero reinventadas y modernizadas y se está empleando un nuevo concepto como es la producción de eventos para la obtención de una creatividad hasta ahora totalmente inexistente.

El profesional de protocolo, hasta hace unos años, solo se ocupaba de las leyes más o menos estancas que ejercía la actividad, junto con las reglas, a fuerza de uso y costumbre que dicta la ordenación de espacios (presidencia y asistentes) así como elementos tipo banderas, enseñas y otros símbolos que rigen un mensaje estandarizado. Desde este artículo, se propone dar importancia a la figura del jefe de protocolo, el que además de ser la persona encargada de coordinar, delegar y comprobar que todo funcione dentro de un evento, cuando ampliamos las funciones de esta figura dentro del turismo de reuniones, se añade un valor añadido dentro del propio paquete turístico que asegura que toda la experiencia turística queda al cargo de una misma figura y bajo una idea.

Para que un viaje perdure en nuestra memoria de manera positiva debemos convertirlo en una experiencia, conseguir sensaciones y recuerdos que condicionen nuestras actitudes y nuestros puntos de vista hacia esa actividad y, sobre todo, que se sienta la necesidad de comunicar al mundo el resultado de lo que se ha vivido, indiferentemente del canal elegido para hacerlo.

No se trata simplemente de “pasar el rato”, se trata de conseguir una experiencia vital para aquel que disfrute del acto. Ya no solo se trata de diseñar un viaje con el resultado de la asistencia a un acto en concreto, se trata de diseñar una experiencia en conjunto y convertir todas las actividades que lo componen en un evento, cerrado, con una misma idea y que busca el mismo objetivo de principio a fin. No se puede separar el concepto “viaje” del concepto “acto”, todo en sí debe ser una misma experiencia, que nos cree un solo recuerdo y una sola opinión.

Llegados a este punto, se hace indispensable la implicación de los organismos públicos en cuanto a la ordenación del territorio y la promoción añadida. Una imagen de marca de un país o ciudad se hace indispensable para la elección del destino. Son los entes públicos los que deben invertir en una buena imagen, darse a conocer y posicionarse como un destino de reuniones. Las ciudades que se dediquen a este segmento de mercado se ven obligadas a mejorar su calidad de infraestructuras (accesos de carreteras, nuevas instalaciones aeroportuarias o servicios ferroviarios) y de equipamientos de recintos congresuales (museos, salas de universidad, palacios de congresos u hoteles).

Una vez puesta en marcha las infraestructuras básicas, se hace indispensable que, en primer lugar, los entes públicos, como en segundo las organizaciones privadas, cuenten con un ente gestor que sepa como tratar todas las infraestructuras de manera óptima, sepa darle importancia al producto de reuniones dentro de la planificación turística del municipio y emplee dentro de sus políticas las herramientas necesarias para la consecución de resultados.

Para aquellos municipios que realmente quieran utilizar el turismo como una herramienta de desarrollo se hace totalmente indispensable la creación de un ente de gestión mixto que involucre a todos los agentes encargados de la actividad turística y sea el encargado de direccionar iniciativas y esfuerzos hacia un desarrollo adecuado del turismo, creando así paquetes turísticos de calidad, los cuales serán comercializados y promocionados bajo un mismo concepto.

No menos importante es la existencia de una oficina de congresos que recoja datos de la actividad turística para su posterior análisis y obtención de una información veraz a la vez que valiosa sobre el mercado, lo que permitirá una mayor claridad a la hora de tomar decisiones para elegir las líneas de estrategias a seguir en el ámbito del turismo de reuniones. Proponiendo desde este artículo, la incorporación del profesional de protocolo como un valor añadido dentro del producto y su gestión.

## REFERENCIAS

- ALONSO, J. (2001). *Geografía Turística: General y de España*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- ARCARONS, R., CAPELLÁ, S., GONZÁLEZ, F., MIRALBELL, O. y PALLÁS, J.M. (2010). *Gestión pública del turismo*. Barcelona: Editorial UOC.
- BARQUERO, J y FÉRNANDEZ, F. (2007). *Los secretos del protocolo, las relaciones públicas y la publicidad*. Valladolid: Editorial LEX NOVA.
- CALABUIG TOMÁS, J. y MINISTRAL MASGRAU, M. (2003). *Manual de Geografía Turística de España*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- CAMPOS GARCÍA DE QUEVEDO, G. (2008). *Producción de eventos. La puesta en escena del protocolo*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- CUADRADO ESCLAPEZ, C. y RODRÍGUEZ CUADRADO, R. (2014). *El ABC en la organización de eventos*. Madrid: Editorial Fundación Confemetal.
- DE URBINA, J.A. (2001) *El gran libro del protocolo*. Madrid: Ediciones Temas de hoy.
- DE URBINA, J.A. (2000). *El protocolo en los negocios. Las reglas de oro del saber ser, estar y funcionar*. Madrid: Ediciones Temas de Hoy.
- DORADO JUÁREZ, J.A. y GARCÍA ISA, M<sup>a</sup>.I. (2010). *Protocolo, Relaciones Públicas y Comunicación*, Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS, SECRETARIA GENERAL DE TURISMO (2008). *Modelos de Gestión Turística Local. Principios y prácticas*.
- FUENTE LA FUENTE, C. (2007). *Protocolo para eventos. Técnicas de organización de actos I*. Madrid: Ediciones Protocolo.
- HERRERO BLANCO, P. (2000). *Gestión y Organización de Congresos. Operativa, protocolo y ceremonial*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- INSTITUTO MEDITERRÁNEO DE ESTUDIOS DE PROTOCOLO (2018). "Funciones de un Jefe de Protocolo". Recuperado el 20 de febrero de 2020 de: <https://www.protocoloimep.com/articulos/funciones-de-un-jefe-de-protocolo/>

- MARTÍNEZ DEL VAS, G y GIL, M<sup>a</sup>.D. (2007). *Aproximación al estudio de la demanda del producto turístico de reuniones y eventos profesionales en la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia*. 10º Congreso de Turismo, Universidad de empresa CCI, Universidad Jaume I. Castellón.
- MAURE AGÜERO, G. (2007). *Definiciones y tendencias del turismo de eventos*. En revista *Contribución a la Economía*, N° 82. Recuperado en julio de 2019 de <http://eumed.net/ce/2007b/gma.htm>
- MONDÉJAR, J.A. y ARTEAGA, M<sup>a</sup>.D. (2007). *El turismo de reuniones como instrumento de desarrollo y promoción en ciudades de tamaño medio: El caso de Albacete*. Murcia: Editorial Tirant lo Blanch.
- MONDÉJAR, J.A., MONDÉJAR, J., SEVILLA, C. y CORDENTE, M. (2009). “La Fundación Turismo de Cuenca: Un nuevo modelo de gestión pública y privada”. *PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 7, nº 2, pp. 281-296.
- MONDÉJAR, J.A., MONDÉJAR, J. y CORDENTE, M. (2011). *La renovación de un destino turístico consolidado: la aportación de la Universidad al turismo de reuniones y congresos en Cuenca*. En López (Coord.), *Renovación de destinos turísticos consolidados (791-810)*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- MONTANER MONTEJANO, J. (2001). *Estructura del Mercado Turístico*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- MONTANER, J., ANTICH, J. y ARCARONS, R. (1998). *Diccionario de Turismo*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- OTERO ALVARADO, M<sup>a</sup>.T. (2011). *Protocolo y empresa. El Ceremonial Corporativo*. Barcelona: Editorial UOC, S.A.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2009). “Definiciones de turismo de la OMT”, OMT, Madrid. Recuperado el 10 de septiembre de 2019 de: <https://doi.org/10.18111/9789284420858>.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2014). AM Reports - Miembros Afiliados, Volumen siete – “Informe global sobre la industria de reuniones”, OMT, Madrid.

- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2018). “*Panorama OMT del turismo internacional*”, Edición 2018, UNWTO, Madrid. Recuperado el 10 de septiembre de 2019 de: <https://doi.org/10.18111/9789284419883>.
- OTERO ALVARADO, M<sup>a</sup>.T. (2011). *Protocolo y organización de eventos*. Barcelona: Editorial Carrera.
- PROTOCOLO.ORG (2015). “¿Cuáles son las funciones de un director- jefe de ceremonial y protocolo?”. Recuperado el 08 de junio de 2019 de: <https://www.protocolo.org/ceremonial/protocolo-organismos-e-instituciones/cuales-son-las-funciones-de-un-director-jefe-de-ceremonial-y-protocolo.html>
- SÁNCHEZ GONZÁLEZ, M<sup>a</sup>.D. (2011). *Fundamentos del Ceremonial y del Protocolo*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- SPAIN CONVENTION BUREAU (2019). Informe estadístico del mercado de reuniones en España (2014-2018).
- ZALA MARTÍNEZ, D. (2008). *La comunicación en los eventos*. Madrid: Ediciones protocolo.