

**PROYECTO DE GRADUACION**  
Trabajo Final de Grado

**Productora audiovisual y escuela de cine documental**  
Identidad, marca y plan comercial

Guillermina Chiariglione Daniele  
Cuerpo B del PG  
14 de diciembre de 2009  
Licenciatura en Publicidad  
Facultad de Diseño y Comunicación  
Universidad de Palermo

**Agradecimientos**

Cuerpo B – Proyecto Final de Grado  
Guillermina Chiariglione Daniele

A Martín Stortoni por haberme orientado y aclarado todas mis dudas en aquellos momentos de incertidumbre, y por apoyarme durante toda mi cursada de Seminario de Integración II y en toda mi carrera.

A mi familia que de no haber sido por ellos no hubiese podido llegar a esta instancia final.

A mis amigas del colegio y mis compañeros de facultad, por haberme acompañado en este proceso y por recomendarme y prestarme algunos libros que forman parte de mi bibliografía.

Y principalmente a Alfonso Camacho, que fue la persona más importante en esta etapa de mi vida, y que no solo se preocupó porque termine el proyecto, sino que también me dió fuerzas y consejos respecto a esto durante todo este año.

A todos y a cada uno de ellos, les digo gracias de todo corazón.

Y por sobre todo, le quería dedicar esta tesis a mi mamá.  
Te Quiero mamá.

## Índice General

Introducción.....	9
Capítulo 1: El Programa Comercial.....	11
1.1. Introducción:.....	11
1.2. Planificación estratégica:.....	12
1.3. Estrategia.....	13
1.4. Concepto de competitividad.....	13
1.5. Elaboración y selección de estrategia.....	16
1.6. Estrategia de posicionamiento.....	17
1.7. La comunicación como estrategia.....	19
1.8. Conclusión.....	29
Capítulo 2: Modelo básico de comunicación organizacional.....	31
2.1. Introducción.....	31
2.2. Identidad corporativa.....	31
2.2.1. Fisiología de la identidad.....	32
2.2.2. Invariancia y cambio.....	34
2.2.3. El sistema de identidad organizacional.....	36
2.2.3.1 Vectores de la identidad.....	36
2.3. Imagen organizacional.....	41
2.3.1. Las imágenes mental.....	42
2.3.2. Características y propiedades de la imagen organizacional.....	44

2.3.3. Dimensiones de la imagen organizacional.....	48
2.3.4. Condiciones y funciones de la imagen organizacional.....	48
2.4. Comunicación organizacional.....	52
2.4.1. Gestión de la identidad.....	52
2.4.2. El resultado final de la gestión: la imagen corporativa.....	53
2.5. Conclusiones.....	54
Capítulo 3. La Marca.....	57
3.1. Introducción: .....	57
3.2. Sus comienzos y el ahora.....	57
3.3. La complejidad y la diversificación.....	59
3.4. Conceptos de marca y la marca gráfica.....	61
3.5. Identidad de marca.....	63
3.5.1. Análisis de los escenarios.....	63
3.5.2. Génesis de la marca.....	65
3.5.3. Condiciones de la identidad.....	67
3.5.4. Anatomía de la identidad.....	67
3.6. Posicionamiento de la marca.....	69
3.7. Construcción de la marca.....	71
3.8. Conclusión.....	76
Capítulo 4: Construyendo una empresa estratégicamente.....	77
4.1. Introducción:.....	77
4.2. La propuesta de negocio.....	78
4.3. Conociendo el mercado.....	81
4.3.1. El mercado audiovisual.....	81

4.3.2. La educación.....	92
4.4. Apostando a la tecnología.....	96
4.5. En la competencia.....	100
4.6. Identificando a los clientes.....	102
Capítulo 5: Formando una identidad.....	105
5.1. Introducción.....	105
5.2. Identidad de JEM y En Construcción.....	105
5.3. Novedades de la idea.....	110
5.4. La marca.....	110
5.4.1. Génesis de la marca.....	112
5.4.2. Características de la imagen marcaría.....	116
5.6. Comunicación e imagen.....	118
Capítulo 6: Concretando.....	120
6.1. Estrategia.....	120
6.1.1. Estrategia de marketing.....	120
6.1.2. Ventajas estratégicas.....	120
6.1.3. Formulación estratégica.....	121
6.2. Análisis FODA.....	123
6.3. Plan comercial.....	127
6.3.1. Precios.....	127
6.3.2. Distribución.....	129
6.3.3. Localización.....	130
6.3.4. Comunicación.....	131
6.4. Organización del servicio.....	133
6.5. Plan de comunicación.....	135
6.5.1. Planteamiento estratégico de medios.....	136

6.5.2. Perfil de la campaña.....	147
6.5.2. Justificación de medio troncales y secundarios.....	162
6.6. Características generales del proyecto.....	168
6.7. Etapas para el desarrollo de proyectos.....	169
Conclusión.....	173
Bibliografía.....	179

## Índice de figuras

Figura 1: Evolución de productoras por actividad en Andalucía.....	85
Figura 2: Distribución del sector de la producción audiovisual.....	86
Figura 3: Comparativa de los incentivos por Comunidades Autónomas del sector Audiovisual.....	89
Figura 4: Número de películas en las que ha participado cada comunidad autónoma. Fuente: RTVA, 2008.....	90
Figura 5: Marca JEM Producciones. Fuente: Elaboración propia, 2009.....	116
Figura 6: Marca En Construcción. Fuente: Elaboración propia, 2009.....	117
Figura 7: Clústeres dentro de los cuatro rasgos de Catell. Fuente: Elaboración propia, 2009.....	141

Figura 8: Clústeres dentro de los cuatro rasgos de Catell.

Fuente: Elaboración propia, 2009..... 145

Figura 9: Valores estimativos de Share of Market. Fuente:

Elaboración propia..... 148

Figura 10: Share of Investment. Fuente: Elaboración propia

..... 149

---



## **Introducción**

Numerosas empresas se constituyen en base a la mentalidad de la vieja economía que tuvo su máxima repercusión en el siglo pasado, basada únicamente en el principio del capital, la organización, la producción y la administración, y sin prestar la atención necesaria a la ejecución de modelos de comunicación efectivos y dirigidos por una imagen corporativa capaz de transmitir al cliente los valores en los que se sustenta la identidad de la empresa. De esta forma, se analizará cómo la elaboración de una imagen en consonancia con la identidad corporativa se constituye como elemento clave en la transmisión de una comunicación real y eficaz con el público y, por consiguiente, en el funcionamiento óptimo de la empresa. Para ello se presenta el modelo básico de comunicación organizacional, el programa comercial y la marca, como factores determinantes para la efectividad de la creación de una empresa.

Entonces, el proyecto de graduación se fundamenta en el análisis de los procedimientos de innovación, en el desarrollo de un modelo comunicacional y su importancia para el funcionamiento óptimo de una empresa audiovisual.

La finalidad del trabajo parte de la idea de la creación de una empresa y su puesta en marcha. Los objetivos de dicha organización son fruto de un largo proceso de trabajo e investigación, que, en el caso objeto de este estudio, nace con la intención de impulsar la industria audiovisual y cinematográfica, desarrollando una productora del mismo rubro que incluye, dentro de sus diversas funciones, la construcción de una escuela de cine de documental, que apuesta por una enseñanza disímil a los modelos imperantes en el mercado educativo actual. En este proceso de creación, se considera como factor clave el análisis y desarrollo minucioso de las líneas de actuación comunicacionales, de las cuales dependerá el éxito o fracaso de la empresa potencial. Como punto de partida para la imagen corporativa, se estudia la creación de una estrategia coordinada desde todas las áreas de la organización, que contemplará fundamentalmente la realización de un plan de empresa y la adecuada planificación de comunicación, ambos aspectos claves para conseguir la credibilidad necesaria a la hora de obtener una adecuada financiación, así como seguridad, confianza y un óptimo posicionamiento en su clientela.

## **Capítulo 1: El Programa Comercial.**

### **1.1. Introducción.**

Una organización <<no tiene un proyecto, sino que es intrínsecamente un proyecto. Sin idea inicial ni visión prospectiva, la 'empresa', en el sentido literal de la palabra, no existe>> (Pascale, 1992, p.117).

Las empresas en estado de reciente constitución son propicias a menoscabar una adecuada política de planificación empresarial: tienden a incentivarse tras escuchar el respaldo de colegas y amigos y comienzan por comercializar sus productos o servicios directamente.

Según Pascale (1992), la empresa tiene una misión, una visión y unos objetivos que la constituyen en un proyecto económico que tiende a desarrollarse en el tiempo. Incluso en el caso de organizaciones adultas, o de campañas independientes de marketing o planes comerciales, el desarrollo de una planificación muestra gran importancia.

Estos datos adquieren especial significado en un mundo de vertiginosa evolución, sujeto a la adaptación constante de todos aquellos cambios que atacan y modifican el modus operandi del ser humano. Con el objeto de evitar fracasos y de obtener la máxima viabilidad en las oportunidades de negocio, muchos profesionales destacan la eficacia de pensar estratégicamente, tanto a nivel de la empresa en su globalidad, como a la hora de realizar una estrategia para un producto o una marca en concreto.

## **1.2. Planificación estratégica**

La planificación estratégica es indispensable para que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc. Con una adecuada planificación estratégica la empresa podrá aprovechar de modo más efectivo las oportunidades que llegue a identificar o se le presente y utilizar con mayor efectividad los recursos internos de que disponga. (Abell, 1978, pp. 21-26).

Por tanto, se puede decir que la finalidad del proceso de planificación estratégica es el desarrollo de un plan de

marketing para lograr los objetivos a largo plazo y aprovechar las ventajas competitivas.

### **1.3. Estrategia**

De esta forma, la estrategia es una ciencia incipiente en el ámbito empresarial: es una norma, que prescribe y que se transforma en algo que se puede controlar, predecir y cuantificar. La estrategia se enfrenta a hechos discontinuos, que pueden representar tanto oportunidades como amenazas, y es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen de manera inevitable, las quieran o no sus participantes, se den cuenta o no de sus alcances.

### **1.4. Concepto de competitividad**

Para poder desarrollar una estrategia efectiva y que responda desde un nivel genérico empresarial es importante entender el concepto de competencia y las consecuencias que para una organización conlleva su actuación en ambientes competitivos, desde la organización hacia el exterior y viceversa.

Competir se refiere a una lucha entre dos o más antagonistas por algo. Si las organizaciones son los antagonistas, es

indispensable para hacer posible el comportamiento competitivo la coordinación de los integrantes de cada conjunto y el desarrollo de una adecuada estrategia.

La estrategia es parte del proceso que se efectúa desde la gerencia de la alta dirección y se constituye como el núcleo de su actividad: desarrollo del aprendizaje con el que se intentan lograr los objetivos, la misión y los niveles de aspiración, a través de la posibilidad de emplear los recursos disponibles de manera cada vez más eficiente, y en un entorno menos previsible y más confuso. Es, por tanto, un proceso fundamental en el desarrollo de la organización, y en él se deben depositar tiempo y esfuerzo para obtener un adecuado progreso. A este proceso se lo denomina competitividad evolutiva.

Se denomina competencia a la colisión de estrategias en el mercado y competitividad a la capacidad de una estrategia de obtener predominio sobre otra o bien a la capacidad de un comando de generar estrategias con capacidad de obtener la consecución de los objetivos establecidos.

(Durán, 1999, p.4)

Según Durán (1999), los componentes básicos de la competitividad de una empresa son:

- *Inteligencia estratégica*

Se dice que una organización posee inteligencia estratégica cuando entiende de antemano los hechos y las señales del entorno que le permiten anticiparse a los posibles cambios, antes de que éstos se manifiesten. Es decir, se trata de encontrar la rentabilidad máxima ante el menor riesgo, localizando las necesidades insatisfechas, el posicionamiento de aquellos productos que lo requieran y las imágenes mentales de sus beneficios.

- *Tiempo de reacción estratégica*

Es el período de tiempo comprendido entre el momento en que se evidencia un cambio futuro en el entorno hasta la ejecución de los procedimientos correctores, sin que la *performance* o resultados de la empresa excedan la tolerancia del mercado.

- *Fuerza estratégica*

Es el vínculo que hay entre la rentabilidad y el riesgo en los negocios de la empresa, que es indicador del liderazgo

que la empresa genera en el mercado y la aptitud que tiene para innovar en la manera de desempeñar sus funciones.

- *Capacidad estratégica*

Es el tamaño de los recursos de la empresa, su aptitud para crear recursos que no existen, su capacidad de generar tecnología y el total de sus presupuestos de inversión.

- *Cultura estratégica*

Es la ideología necesaria para poder obtener el mejor beneficio de los factores de producción y aprovechar de manera efectiva las oportunidades que brinda el mercado.

### **1.5. Elaboración y selección de estrategias**

Tal y como afirma Shapiro, <<las estrategias posibles para alcanzar los objetivos pueden ser muy diversas. Un mismo objetivo se puede conseguir a través de estrategias distintas y la misma estrategia no proporciona siempre el mismo resultado>>. (1985, pp. 28-34).

Una correcta estrategia debe formularse sobre la base del inventario de puntos fuertes y débiles, y las oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de factores



internos y externos que intervengan, siempre en consonancia con las directrices corporativas de la empresa.

#### 1.6. **Estrategia de posicionamiento.**

El posicionamiento se refiere a la manera de ubicar un producto en la mente de los posibles clientes de una organización. Su enfoque fundamental no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; re-vincular las conexiones que ya existen.

En comunicación, lo menos es más. La mejor manera de conquistar la mente del cliente o de posibles clientes es a través de mensajes de máxima simplificación. Para penetrar en la mente, hay que afilar el mensaje y desechar las ambigüedades, y luego simplificarlo aún más si desea causar una impresión duradera.

(Ries y Trout, 2002, p.29).

Según Ries y Trout (2002) hay seis aspectos a tener en cuenta al planear el posicionamiento:

-Cómo se ve y se percibe en cuestiones de posicionamiento a la competencia. La información que determina este aspecto proviene del mercado.

-Visualizar las empresas que tienen ese posicionamiento deseado para desplazarlas, y establecerse en ese concepto.

-Saber cuál es la posición que la empresa desea realmente obtener.

-El presupuesto disponible para poder ocupar y mantener esa posición.

-Si el concepto es realmente claro y conciso para posicionarse y mantener una estrategia constante.

-Si la estrategia creativa guarda correspondencia con la estrategia de posicionamiento.

### **1.7. La comunicación como estrategia**

La comunicación es un campo dentro de las ciencias sociales que intenta explicar cómo se realizan los intercambios comunicativos, y cómo éstos afectan a la sociedad. Es una

herramienta para la interacción humana, en donde todas las piezas son partícipes de ese acto social. Dentro de este ámbito entran en juego otros conceptos como el de información, que sería el mensaje que se transmite dentro de ese proceso comunicativo, que es además percepción, crea expectativas y plantea exigencias. De esta manera, se puede decir que información y comunicación se complementan.

La comunicación requiere de un cambio en el comportamiento de las partes involucradas. Los cambios en conocimiento y actitudes no necesariamente resultan en un cambio de comportamiento. Para generar dicho cambio es necesario entender las barreras que lo dificultan, la manera de adoptar nuevas prácticas y la lógica en el comportamiento del mercado. No basta con crear conciencia en cuanto a los beneficios; es imprescindible entender los obstáculos que enfrentan los clientes o los costos que éstos creen que se derivarían de tal cambio. Una comunicación efectiva consiste en difundir información a públicos específicos, escuchar sus necesidades e inquietudes y responder apropiadamente. Así, crear un correcto posicionamiento en los receptores posibilitará que los mensajes puedan ser simplificados y percibidos de una manera más eficiente y práctica por parte de dicho receptor. De esta forma, en aquellos programas de

comunicación que son adecuadamente diseñados y ejecutados de manera profesional, puede radicar la diferencia entre el éxito o el fracaso de un proyecto.

Según Belch y Belch (2004), hay varios métodos de comunicar un mensaje, y es importante contemplar todos los elementos que el marketing integral ofrece, como:

- *Marketing directo:*

El marketing directo <<es ideal para la pequeña empresa. No sólo es mensurable sino que se puede adaptar al presupuesto y a objetivos cambiantes>> (Baco, 1999, p.27).

El marketing directo implica diversas actividades, tales como la administración de bases de datos, venta directa, tele-marketing y anuncios de respuesta directa mediante piezas de correo directo, Internet y diversos medios de difusión e impresos.

Una de las herramientas principales del marketing directo es la respuesta directa, en la que se promueve un producto mediante un anuncio donde se invita al consumidor a que compre directamente al fabricante. A su vez, este hecho

genera una respuesta y establece un vínculo entre el cliente y la empresa. Entre los métodos que se utilizan, se destacan los catálogos, la Web de la compañía o la consecuente colocación de pedidos por correo y teléfono.

Asimismo, el marketing directo se dirige a grupos más pequeños y selectos, por lo que puede destinar su mensaje de forma personalizada y generar así una comunicación efectiva, contrariamente a aquellos medios masivos que difunden un único mensaje a la globalidad de los públicos.

De esta manera, el marketing directo representa una gran ventaja para empresas pequeñas que se concentran en conocer a fondo su clientela y que, de esta forma, no necesitan afrontar estrategias de comunicación masiva ni correr con los riesgos de pérdida económica que aquéllas conllevan.

#### - *La publicidad*

Según Belch y Belch (2004) la publicidad se refiere a cualquier forma de comunicación impersonal. Es la transmisión de mensajes sobre un producto o servicio o una organización a un gran número de personas. La publicidad es muy útil y

rentable con auditorios numerosos, y muy importante a la hora de crear imágenes de marca y apelaciones simbólicas sobre una compañía, resaltando sus características del resto. De esta manera, la publicidad provoca una respuesta entre los consumidores, aún en los mercados de alta competitividad y dificultad a la hora de diferenciar los productos.

*- Marketing interactivo y online*

Los medios interactivos permiten el flujo bidireccional de información, en el que los usuarios participan y modifican su forma y contenido que reciben en tiempo real. Estos medios brindan la oportunidad de que los propios usuarios ejerzan diversas funciones, tales como controlar la frecuencia en que reciben la información, alterar dicha información y decidir su cuantía, o formular y responder preguntas acerca de los productos.

De esta forma, los usuarios promueven imágenes de marca, contribuyen a un mejor posicionamiento de las mismas, ofrecen promociones, brindan información y hasta venden directamente los productos.

Además de Internet, particularmente en la forma de su componente llamado World Wide Web, hay otras formas de medios interactivos, como los CD ROM, los quioscos de Internet y la televisión interactiva. Los sitios Web promueven los servicios y productos, brindan información a clientes actuales y potenciales y funcionan como herramienta de entretenimiento e interacción.

- *Promoción de ventas*

Se refiere a aquellas acciones de marketing puntuales, realizadas con el fin de reforzar la fuerza de venta, al otorgar un incentivo o un valor adicional tanto a los distribuidores como a al consumidor final. Para lograrlo, se estimulan las ventas inmediatas a través de una comunicación precisa y acotada sobre informaciones puntuales. Es muy común asociar las técnicas de promoción junto a campañas publicitarias, para que la fuerza sea mayor y la comunicación sea más efectiva.

Dicen Belch y Belch (2004) que las promociones de ventas se dividen generalmente en dos categorías principales:

- La promoción de ventas orientada a los consumidores, enfocada al usuario final de un producto o servicio, y compuesta por cupones, muestras gratis, obsequios publicitarios, ofertas, concursos y materiales en el punto de venta.

- La promoción de ventas orientada a intermediarios, enfocada a mayoristas, distribuidores y minoristas, y que comprende ciertas acciones que fomenten la venta del producto, tales como rebajas promocionales de comercialización, convenios de precios especiales, concursos de ventas y ferias comerciales, entre otras.

Las actividades de promoción de ventas que comunican atributos distintivos de la marca y contribuyen al desarrollo y reforzamiento de la identidad de dicha marca actúan como *promociones de creación de imagen*, diseñadas para generar preferencia a largo plazo hacia la marca y contribuir a que las compras a precio de lista no dependan de ofrecimientos promocionales. Por el contrario, las *promociones sin creación de imagen* están diseñadas únicamente para aclarar el proceso de decisión de compra y generar así el aumento inmediato de las ventas, desestimando la información sobre las características únicas y beneficios de la marca.



A su vez, según Ries y Trout (2002), también se pueden emplear diversas estrategias de posicionamiento específicamente en el desarrollo de un programa promocional. Algunas de las opciones son:

- Posicionamiento por atributos y beneficios del producto: consiste en resaltar las características y los beneficios que el producto ofrece con respecto a la competencia. Se identifican los atributos sobresalientes, de importancia para el consumidor y que constituyen la base de una decisión de compra.

- *Posicionamiento por precio y calidad*: realizar una promoción a través de anuncios que reflejen la imagen de marca de calidad, con la cual el costo, sin dejar de ser relevante, se considere secundario ante los beneficios de calidad derivados del uso. Otra forma consiste en enfocar la información en la calidad o valor que ofrece la marca a un precio muy competitivo. Es importante tener en cuenta que, si bien el precio es una consideración importante, la calidad debe ser comparable a la de las marcas competidoras, o incluso mejor que ellas.

- *Posicionamiento por uso o aplicación:* esta estrategia se utiliza frecuentemente para entrar en un mercado con base a un uso o una aplicación específica, pero también es una manera efectiva de ampliar el uso del producto.

- *Posicionamiento por categoría de producto:* la competencia puede proceder de una categoría de producto distinta a la cual pertenece. Por ejemplo: los aviones no solo compiten con otras líneas aéreas, sino también con otros medios de transporte como trenes y autos. De este modo, la sustitución del posicionamiento respecto a la marca por aquel que establece su diferenciación en base a otras categorías, puede convertirse en una estrategia alterna que mejore la eficacia de la estrategia empresarial.

- *Posicionamiento por usuario del producto:* consiste en la asociación a un usuario o grupo de usuarios específicos.

- *Posicionamiento por competidor:* es similar al posicionamiento por categoría de producto, pero en este

caso los competidores se encuentran en la misma categoría. Cuando se emprende este tipo de posicionamiento es frecuente que se deba emplear otra estrategia de posicionamiento para diferenciar a la marca.

- *Posicionamiento por símbolos culturales*: empleo de los valores culturales de una marca para distinguirla de otras marcas carentes de los mismos.

- *Reposicionamiento*: estrategia de modificación de la posición del producto o marca, de difícil consecución ya que tiene lugar en situaciones en las que el nivel de venta es decreciente o se encuentra estancado.

-*Publicidad no pagada*:

<<Consiste en aquella comunicación sobre un producto, servicio, idea u organización que no es abonada directamente ni se difunde en virtud de un patrocinio identificado>>

(Belch y Belch, 2004, p. 122).

Su objetivo es lograr la difusión a través de los medios del producto, servicio, causa o acto que determine efectos en la conciencia, conocimientos, opiniones, comportamientos (o la mezcla de todos ellos) en los públicos. A diferencia de los anuncios y las promociones de venta, la publicidad no pagada no se supone patrocinada por la compañía, en las situaciones negativas nunca lo es, por eso los consumidores tienden a confiar más en este tipo de información y la perciben más objetiva.

- *Relaciones públicas:*

<<Función administrativa que evalúa actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de una organización con interés público y ejecuta un programa de acción y comunicación para obtener comprensión y aceptación pública>>  
(Belch y Belch, 2004, P. 107).

Con objeto de mejorar la imagen de la organización, las relaciones públicas poseen objetivos más amplios que la publicidad no pagada: si bien se nutre de ella, considera a su vez otras herramientas, como pueden ser publicaciones especiales, campañas de obtención de fondos o patrocinio de actos.

- *Ventas personales:*

Es la comunicación personalizada en la que el vendedor influye y persuade directamente en la decisión de compra o elección de una idea del consumidor. Esta forma establece una relación personal e individualizada, posibilitando la adecuación del mensaje a las necesidades o situaciones específicas del cliente.

#### **1.8. Conclusión:**

Es preciso comprender y desarrollar una buena planificación estratégica que permita la explotación de oportunidades de negocio y su correcto desarrollo. En términos generales, la planificación es una herramienta indispensable para reducir los riesgos que pueden presentarse a lo largo de la vida: conociendo el camino a recorrer y las posibilidades de hacerlo, se obtendrá un mayor resguardo y seguridad a la hora de elegir.

Particularmente, en Marketing, cualquier acción que se realiza sin una adecuada planificación implica probablemente un fracaso o la pérdida de los recursos de la empresa.

Los rápidos cambios que se producen en el mercado y la llegada de las nuevas tecnologías dan lugar, en un primer momento, a situaciones en las que la toma de decisiones se realiza de manera forzada. Es por ello que una comunicación efectiva, respaldada por la adecuada estrategia de mercado, se constituye como factor clave para el desarrollo exitoso de las operaciones a ejecutar y el sorteo de obstáculos, así como recurso óptimo para el entendimiento del terreno de actuación.

## **Capítulo 2: Modelo básico de comunicación organizacional**

### **2.1. Introducción**

En este capítulo se evidenciará la necesidad de concebir la comunicación organizacional como integradora de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad y, en consecuencia, mejorar su imagen organizacional y pública.

### **2.2. Identidad corporativa**

<<La identidad corporativa es la auto-representación de una organización>>. (Riel, 1997, p. 37).

Según estas palabras, se entiende la identidad corporativa como la conjunción entre lo que es y lo que hace una organización como organismo único y diferenciado del resto. Consiste, dice Riel (1997), en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma, por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión.

La identidad corporativa comprende los símbolos, la comunicación, sus características físicas, culturales, sus valores, sus actos, los productos o servicios.

De esta forma, al incluir todos estos valores en uno solo, la identidad se constituye como el supervalor de la organización, o dicho de otra forma, tal y como plantea Costa (2008), el ADN de la empresa. Según Costa, la identidad se construye: es un acto consciente, lejos de afirmarse como factor innato.

Si la estrategia corporativa se define como el camino necesario para que una organización cumpla con su misión, entonces la identidad es su valor diferenciador por excelencia.

### **2.2.1. Fisiología de la identidad**

Según Wilensky (2004), el análisis de la anatomía de la identidad puede ser profundizado a través de su dinámica de funcionamiento. Una conceptualización útil para la comprensión de la identidad de la organización es recorrer la dimensión semiótica presente en tres niveles que producen el significado. Según el enfoque semiótico, el significado se va



construyendo mediante un enriquecimiento simbólico progresivo a partir de una red de valores elementales que forman la estructura básica de valores de la sociedad. Estos valores son escenificados por relatos y discursos que los llevan desde lo más profundo e inconsciente hasta lo más superficial y evidente. De esta forma se observa que los niveles *axiológicos*, el *narrativo* y el *superficial*, desde la semiótica, pertenecen a los *niveles estratégicos, tácticos y operativos* de la identidad de marca:

- Nivel estratégico:

También llamado nivel axiológico de la identidad de una organización, es el núcleo o la esencia de la organización, y está constituido por sus valores fundamentales, inmersos en la estructura de la sociedad.

En este nivel axiológico se pueden encontrar las bases de la identidad de una organización, que luego la representan ante el consumidor. Estas bases constituyen las raíces profundas de la organización, su sentido y su significado, otorgándole legitimidad, memorabilidad y continuidad.

- Nivel táctico:

El nivel de superficie es el más sensible a los cambios en las modas o los hábitos de consumo. Estos escenarios

definen las normas estéticas de cada momento a los cuales deberá subordinarse el nivel discursivo.

- *Nivel operativo:*

También nivel discursivo o de superficie; en él los valores básicos o las estructuras narrativas dejan de ser conceptos para convertirse en personajes específicos. En este nivel las posibilidades de maniobra para construir la identidad de la organización son prácticamente infinitas. Si bien en el nivel narrativo los conceptos son todavía figuras abstractas y potenciales, en el operativo se los dotará de elementos y características concretas, y sobre todo reales, que permitirán, por un lado, la identificación del consumidor y, por otro lado, la diferenciación de la marca.

### **2.2.2. Invariancia y cambio**

La lógica de la auto-organización plantea la forma en que las organizaciones sociales pueden mantener su identidad a medida que evolucionan en el tiempo y están inmersas en contextos fluctuantes y turbulentos.

El enfoque de la auto-organización explica el funcionamiento de las organizaciones sociales como una realidad basada en la capacidad de los sistemas de producir y mantener por sí mismos los componentes y relaciones que ellas necesitan para seguir operando sin pérdida de identidad. La identidad es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta de las demás.

(Etkin y Schvarstein, 1994, 316)

Por otra parte, los recursos de una organización y la forma en que dicha organización los administra, las relaciones con sus públicos interno y externo, los propósitos que orientan esas relaciones y sus programas de implementación y control, quedan englobados en el concepto de estructura. Y es entendida como la materialización de la identidad, es decir, la manera en que existe una organización de forma concreta en un lugar y en un momento determinado, sin soslayar la invariancia que le impone la identidad. Entonces, la estructura posee un doble carácter: uno dinámico, relativo al movimiento de interacción entre los elementos del sistema y al acople con otros organismos del entorno; otro estático, que hace referencia a la subordinación a los rasgos de identidad.

En conclusión, la identidad es invariable y debe mantener la integridad ante las crisis o el cambio deliberado; la estructura es mutante, por lo cual debe cumplir la función vital de adaptación de las organizaciones a los cambios internos y externos.

### **2.2.3. El sistema de identidad corporativa**

Como se vio anteriormente, la identidad se constituye a partir de todo aquello capaz de identificar a una organización y distinguirla de otra. Es decir, a través de un sistema compuesto por elementos dispares.

#### **2.2.3.1. Vectores de la identidad**

El modelo de sistema de identidad corporativa propuesto por Costa (1995) tiene como objetivo lograr una mejor comprensión de sus implicancias prácticas, y hacerla gestionable desde la comunicación. Dentro de este sistema, la identidad organizacional se concibe como el resultado de la interacción sinérgica entre la *identidad objetiva*, la *cultura*, la *acción* y la *comunicación*. Los límites entre estos vectores son

difusos, ya que se complementan y superponen. Así, en la práctica, resulta difícil saber cuándo se trata de identidad objetiva o de cultura, de comunicación o de acción, ya que muchas veces las áreas de incidencia son compartidas por dos o más vectores.

- La cultura

La cultura organizacional corresponde a los valores fundamentales relacionados con la historia u origen de una organización, con sus fundadores o personalidades destacadas y con el desarrollo de sus tareas o funciones. En la cotidianidad de la organización, la cultura se traduce en aspectos tales como hábitos, mitos, ritos, tabúes, estilos de dirección o modos de comportamientos.

<<La cultura procede de la identidad y la realimenta en *feed-back*. Existe y se propaga por la comunicación y se manifiesta externamente en la acción, la calidad generalizada. La cultura es, asimismo, sujeto de comunicación>>. (Costa, 1995, s/p).

- Identidad

La identidad se define como el ser de la empresa, modelado por su cultura y manifestado a través de la comunicación y

la actuación. Entonces la identidad define y califica la empresa mientras que la comunicación y la actuación manifiestan su personalidad y su conducta corporativa: la comunicación difunde la identidad como diferenciadora; la actuación está cualificada por la identidad de la cultura. Asimismo, la construcción de la identidad se encuentra constantemente sustentada por el factor cultural, que se diferencia de la identidad, pero a su vez la realimenta, actualizándola a los tiempos que corren. De este modo, la identidad brinda estabilidad y determinación, en aquellas situaciones que establezcan impedimentos para conservar su esencia identitaria, y la cultura se define como el factor cambiante y dinámico que enriquece y orienta a la identidad.

- La acción

En líneas generales, se concibe la acción como una sucesión de actos encadenados. Más específicamente, una acción se entiende como un desplazamiento de energía, que crea una modificación o impone una nueva realidad o significado en el entorno físico y social en que tiene lugar.

Si un acto es un desplazamiento de energía, un hecho de comunicación es un desplazamiento de información. La información no es materia ni energía. Pero los individuos, los grupos y, por supuesto, las organizaciones, intercambian entre sí materia, energía e información. Tanto las acciones como las relaciones y los mensajes conllevan estos tres elementos en proporciones variables.

(Múnera y Sánchez, 2003, p. 295).

No hay que confundir la acción con la reacción, que constituye la respuesta de una organización a una situación, estímulo o presión interna o externa. Por el contrario, ser activo significa ser proactivo, decidiendo la propia conducta y rechazando el sometimiento, desprendiéndose de las influencias del contexto, definiendo las condiciones de los problemas y sus soluciones, planteando una estrategia de implementación y llevándola a cabo exitosamente. De este modo, en toda acción, el fin es primero en la intención y último en la ejecución.

En general, la actuación de las organizaciones ha sido considerada desde la funcionalidad, la metodología y la

estrategia, pero no desde la comunicación. De este modo, estas acciones se conciben erróneamente como independientes de significado, en tanto se cree que deben funcionar en lugar de significar. Se considera el hacer como vehículo de la operación, intrínsecamente distinto del comunicar, vehículo de la relación y la difusión. Por el contrario, en la realidad la acción y la comunicación conforman una unidad, ya que ambas producen efectos y significados, y constituyen el vehículo de la identidad y la cultura organizacional.

- La comunicación

Es el vehículo de la identidad y la cultura. La cultura es sujeto de comunicación, así como la identidad. La actuación es un modo de comunicación: los hechos significan tanto como los mensajes.

Lo importante, más allá de la frecuencia y la relevancia de unos y otros modos de comunicar y actuar, es la coherencia que debe existir entre ambos vectores. Esta consistencia es, en gran parte, obra de la cultura y, a su vez, la manifestación de la identidad organizacional.



La actuación es el mundo de los hechos. La identidad diferencia estos hechos y la cultura los determina y valoriza. La comunicación es un modo de actuación.

### **2.3. Imagen organizacional**

Cuando se define qué es una empresa, Costa (2006) afirma que la gente en su mayoría tiende a pensar de forma simplista: la ve por su tamaño, por lo que produce, o por su capital, y no como un organismo complejo, que involucra un amplio sistema de comunicación y que es gestor de su propia imagen, un hecho común a todas las empresas. Pero aún así se la entiende como una organización que nace del industrialismo y cuyo único objetivo final es económico, consistente en fabricar productos.

Hay que tener en cuenta que una empresa es todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno, que organiza y administra de la manera más eficiente y eficaz su capital y todo su conjunto, que afecta a todo su entorno cultural, económico, social, material y que está expuesta a riesgos continuos que deberá valorar y enfrentar de la forma más correcta posible.

Entonces la imagen organizacional se constituye como factor clave en el sistema comunicacional y el funcionamiento de la empresa.

### **2.3.1 Las imágenes mentales**

<<La imagen de una empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad>>. (Costa, 2006, p 53).

Según estas palabras de Costa, la imagen de la empresa se posiciona en sus públicos de forma que éstos crean de manera subjetiva y a través de su sistema de valores, percepciones, motivaciones, emociones, experiencias y sensaciones, una representación de lo que es la empresa para ellos. Se trata de implicancias psicológicas que no se pueden manejar de forma real, y por ende hay que gestionarlas de forma indirecta, por medio de sus acciones y de su comunicación.

Una imagen mental se configura por medio del aparato sensorial humano a través de sus conexiones con las emociones y el intelecto. Los individuos reciben miles de unidades de información por segundo y la función del sistema nervioso

central es la de sintetizar el conjunto de los datos y reducirlos en un mensaje más simple y útil. Así, cuando el recuerdo que deja la síntesis mental posee mucha intensidad, ya sea racional, emocional o utilitaria, la retiene en su mente y entonces se vuelve una imagen estereotipo, que puede reaccionar cuando la empresa la estimule, ya que habrá gran cantidad de emociones, percepciones, que estarán ligada a ella y que actúan directamente en las decisiones y acciones de las personas.

Así, las imágenes mentales tienden hacia dos formas principales de evolución: el desgaste y la obsolescencia. En el primer caso, la imagen mental puede debilitarse progresivamente por la función del olvido, lo que ocurre cuando se produce un déficit de estímulos, una incoherencia entre los estímulos recibidos o una escasa fuerza de implicación psicológica.

En el segundo caso, la imagen retenida es excitada y con ella reforzada consecuentemente en el espacio-tiempo y toma entonces dos caminos alternativos:

. Se reinserta en su espacio mental y resiste con ligeras modificaciones con lo cual se convierte en un estímulo predominante sobre la conducta.

. La imagen permanece, pero es fluctuante y evoluciona de modo más lento, más o menos coherente.

(Costa, 2006, p. 53).

Para evitar el desgaste y la obsolescencia, la empresa debe constituirse como constante generadora de mensajes, que sigan incidiendo sobre la memoria, estimulen de forma coherente la imagen estereotipo y acumulen información sobre la formación de dicha imagen, reactualizándola y reinsertándola en la rutina de la toma de las decisiones de los públicos.

### **2.3.2. Características y propiedades de la imagen organizacional**

Múnera y Sánchez (2003) enuncian una serie de características de la imagen organizacional que deben ser consideradas en función de su gestión, y que se analizan seguidamente.

- *Es sistémica y holística*

La empresa es percibida como un todo, en donde cada una de sus partes se interrelacionan con el resto: cada elemento de la organización, ya sea un empleado, un producto o

servicio, forma parte de la imagen corporativa en conjunto.

En el ámbito de la clientela, es común que el mal hacer de un determinado empleado deteriore la imagen que el cliente percibía de la empresa. Es por esto que se estima conveniente evitar la discordia en los mensajes, en la identidad y en la comunicación, reduciendo así el nivel de diversidad de connotaciones y otorgando el sentido común a toda la organización, y, por consiguiente, una imagen más acorde a la identidad organizacional.

- *Es cuestión de percepción*

La imagen no está en el territorio emisor sino en el del receptor: tal y como se mencionó anteriormente, se refiere a una construcción mental de las personas, cargada de significados subjetivos y formada exclusivamente en el individuo que percibe la información identitaria de la empresa. Si bien la organización no se puede asegurar de que perciban exactamente lo que quiere, puede encaminar todas sus acciones a lograr ese fin.

- *Es inevitable*

Una organización no puede elegir tener o no una imagen: la imagen se tiene ya por el simple hecho de existir y estar en contacto con el público. Es, por tanto, inevitable; no así el grado de intencionalidad de dicha imagen, que sí es variable y sumamente controlable.

- *Es subjetiva*

Al ser cuestión de percepción, la imagen corporativa es construida por cada individuo de manera personal y subjetiva, dependiendo de múltiples factores, como la forma en que se perciba, las emociones, experiencias, sensaciones y valores ligadas a ella.

- *Es simbólica*

La imagen es un símbolo, una representación mental de la realidad, a la cual reemplaza para convertirse en su referente de acción.

- *No es totalmente fiel a la identidad*

Del conocimiento de que la relación de identidad e imagen es una relación entre un emisor y un perceptor que está cargada de subjetividades, se evidencia que la imagen nunca podrá ser cien por ciento fiel a la identidad. Tal y como indican Múnera y Sánchez, <<no hay comunicación en estado puro, es decir, en circunstancias en las que el sentido del emisor sea igual al del perceptor; siempre existirán ruidos o barreras en la comunicación>>. (2003, p. 407-408).

### **2.3.3. Dimensiones de la imagen organizacional**

Se puede evidenciar la existencia de dos dimensiones distintivas en la imagen corporativa, una cuantitativa y otra cualitativa.

La cuantitativa corresponde a la *notoriedad*, el reconocimiento o la recordación, resultado de la conjunción de factores tales como la antigüedad de la organización, su inversión en comunicación, y el tipo de productos y servicios que ofrece. Dada su condición de cuantitativa, esta dimensión es susceptible de ser medida estadísticamente, ya que no contiene valores sino magnitudes. De este modo, la notoriedad se mide de mínimo a máximo con sus respectivos intermedios.

La cualitativa, por su parte, se refiere a la *notabilidad*, reputación o prestigio, proveniente de la calidad de sus productos, servicios, cultura, acciones y comunicaciones, determinada a través de la asignación de valores por parte del público. Ésta puede ser tanto favorable como desfavorable para la organización, todo depende de la gestión que se lleve a cabo.

La notoriedad sola es un factor débil ante crisis y fracasos, sin valores cualitativos positivos resulta autodestructiva, en tanto es susceptible de generar una percepción negativa en un número considerable de personas. Por otro lado, lograr una notabilidad a partir de valores favorables, tampoco resulta productivo si no se posee notoriedad suficiente. De este modo, la notoriedad y la notabilidad deben complementarse para consolidar la imagen corporativa. Múnera y Sánchez señalan que <<la paradoja de la imagen (...) consiste en que es un valor tan potente como frágil y la calidad generalizada (incluyendo su difusión) es la mejor vía para fortificarla>>. (2003, p. 417).

#### **2.3.4 Condiciones y funciones de la imagen organizacional**



La imagen corporativa no es un elemento puntual del marketing que se puede activar en cualquier momento o planificarse de forma inmediata o a corto plazo, como bien ocurre en las promociones o las campañas publicitarias. Es bien sabido que la construcción de la imagen es un proceso lento, que conlleva varias acciones en general y que se va formando con el tiempo.

Según Costa (2006), se pueden distinguir varias funciones que deben constar en una empresa a la hora de definir su estrategia, y de las cuales depende el éxito de la comunicación del negocio. En primer lugar, Costa indica la necesidad de destacar la identidad diferenciadora de la empresa, expresada a través de la imagen corporativa, y que debe destacar sus virtudes, ya que ejerce una acción determinante sobre la conducta social referida al negocio. Del mismo modo, al definir el sentido de la cultura organizacional, se apunta también a la importancia de la percepción del cliente sobre la conducta y el estilo de la empresa. En base a estos factores se constituye la personalidad, o parte emocional de la imagen corporativa, definida a través de la identidad corporativa (su sustancia diferenciadora) y la cultura (su expresión en la comunicación). La personalidad se manifiesta al convertirse

en estilo, o forma propia de hacer y expresarse en acción. Otras funciones, como reforzar el espíritu de cuerpo y orientar el liderazgo, atraer a los mejores especialistas y motivar el mercado de capitales, determinarán una mayor facilidad de la empresa para llegar al empleado, el especialista y el mercado inversor. La imagen corporativa podrá actuar como evitación de situaciones críticas (previando y anticipándose a los riesgos y amenazas), el impulso de nuevos productos o servicios a través de experiencias de ventas anteriores y sustentadas por una imagen que transmite valores de seguridad y satisfacción, o el relanzamiento de la empresa por medio de una actualización de su imagen (frente a problemas de competitividad o crecimiento del negocio o la consecución de una opinión pública favorable). Un plan de comunicaciones eficaz evitará, asimismo, aquellos mensajes o campañas publicitarias que pudieran generar discordia con la identidad, el estilo y la personalidad de la organización; a su vez, una comunicación única en la que se concentren las inversiones será más rentable que gestionar muchas marcas diferentes. Por último, Costa señala la importancia de la imagen corporativa en la acumulación de reputación y prestigio de la empresa (que determinará una mayor facilidad de expansión), la atracción y grado de fidelidad del cliente hacia la empresa, que

dependerá a su vez de otras funciones de la imagen como una favorable opinión pública, satisfacción y emociones ligadas a la organización, y, en resumen, la obtención de la llave para el futuro de la empresa: si la imagen es favorable y está reforzada por acciones positivas con una opinión pública deseada y con una comunicación coherente, las acciones futuras de la empresa serán garantía de éxito, mientras que si la imagen es incierta y débil, el escenario futuro será ambiguo e inseguro.

## **2.4. Comunicación organizacional**

### **2.4.1. Gestión de la identidad**

Al ser la identidad cuestión de emisión, ésta puede ser gestionada directamente. La imagen, al situarse en el polo receptor, solo puede ser intervenida de forma indirecta a través de la identidad. Se entiende así que el único aspecto de la imagen que puede ser gestionado directamente es el deseado.

La misión de la identidad corresponde a distinguir y asociar algunos signos a una organización, y transmitir connotaciones

positivas sobre ella. Así, la identidad se propone aumentar tanto la notoriedad como la notabilidad de la organización.

Sin embargo, el hecho de que la función básica de la comunicación organizacional sea gestionar la identidad, no implica que ésta sea la única encargada de hacerlo, ya que la identidad incluye también actos involuntarios, que no son exclusivos del campo de la comunicación. En palabras de Múnera y Sánchez, <<la comunicación no agota la identidad, pero toda la comunicación sí está contenida por ésta>>. (2003, p. 385).

No obstante, los encargados de la comunicación organizacional deberán proveer asesoría a las diversas áreas de la organización, para asegurar la coherencia comunicacional y evitar el doble mensaje, procurando lograr así una comunicación organizada y una organización comunicante.

#### **2.4.2. El resultado final de la gestión: la imagen corporativa**

Como ya se ha explicitado, la gestión de la comunicación organizacional está orientada a la identidad, y gracias a que

es susceptible de identificación ésta puede ser aprehendida como imagen.

En este sentido, Costa (1995) plantea que la función de la comunicación corporativa es hacer la empresa imaginable porque, en definitiva, la cualidad y los contenidos de las comunicaciones dentro y fuera de la empresa, y especialmente su influencia sobre el conjunto social, se materializan sobre este valor que es particularmente determinante del devenir de la empresa: su propia imagen.

De esta manera, tanto la comunicación como la acción de una organización repercuten directa o indirectamente en la conformación de su imagen. Pero también existe gran cantidad de situaciones que influyen en ella, que no son de índole comunicacional o son ajenas a la organización misma.

En resumen, gestionar la comunicación es gestionar la imagen, a través de la identidad. Así, la comunicación organizacional se constituye como eje transversal de la gestión y representación de la identidad, ya que toda acción comunicativa afecta su imagen pública.

## **2.5. Conclusiones**

La identidad corporativa, o la información de las señales que ofrece una organización, es el elemento que ésta debe mantener invariable a lo largo del tiempo y de las fluctuaciones del sistema, ya que asegura la coherencia de las actuaciones de la organización y afianza la creencia o sensación de seguridad en la empresa tanto de los individuos que la conforman como del público consumidor. El concepto de estructura, entendida como materialización de la identidad, asegura dicha invariabilidad y adaptación a los cambios. En este sentido, Costa (1995), con el objeto de poder afrontar la identidad organizacional desde la comunicación, plantea un modelo de identidad corporativa basado en la interacción entre cuatro vectores (identidad objetiva, cultura, comunicación y acción).

Y es a través de la gestión de la identidad como en el pensamiento del público consumidor, dicha identidad se expresa en forma de imagen mental, la cual manifiesta subjetiva e individualmente el conjunto de valores que cada persona percibe de una organización. A través del análisis de las características y dimensiones de la imagen corporativa, se comprueba de qué manera ésta debe constituirse en continua generadora de mensajes que la definan como ente único y separado del resto, manteniendo intacta la coherencia de sus

valores sin dejar de actualizar la idea de la organización en la mente de los públicos, así como logrando el equilibrio entre su dimensión cualitativa, la notoriedad, y la cuantitativa o notabilidad.

En definitiva, la imagen corporativa se constituye como el factor determinante en la influencia sobre el conjunto social, y es a través de una correcta gestión de la identidad (llevada a cabo fundamentalmente por el sistema comunicacional de la organización) como se obtendrá una imagen positiva, reforzada por resultados favorables, una buena opinión del conjunto del público y coherencia comunicativa, que asegurarán el éxito en las futuras acciones de la organización.

## **Capítulo 3. La Marca**

### **3. 1. Introducción**

En palabras de Costa (2004) la marca se define como un elemento propio de la empresa que constituye su valor diferencial y crea una imagen y una identidad que la distingue del resto.

Una marca comunica en todo su aspecto, y para que sea efectiva es importante que su construcción sea adecuada. Para ello, es preciso partir de cero a la hora de su ideación, construyendo una identidad acorde con la planificación y la razón de ser de la empresa, que posibilitará una comunicación con los públicos, coherente, clara y concisa.

### **3.2. Sus comienzos y el ahora**

Según Costa (2004), la marca evoluciona continuamente, y es por esto que cada vez engloba más cuestiones y adquiere una mayor complejidad. Sus comienzos se hallan en la agricultura para productos genéricos y masivos, que eran envasados para



su traslado y se los señalaba con el nombre del productor a través de un símbolo gráfico o sus iniciales.

Para Costa (2004), la época más importante llega después de la Revolución Francesa, cuando las marcas pasan a convertirse en signos de propiedad privada, de autenticidad en el nuevo mundo del libre mercado. El producto entonces tenía éxito cuando más se vendía, a la vez que se reforzaba la propia marca. Después nos encontramos con el industrialismo y la publicidad. El reconocimiento del valor de la marca llega en la segunda mitad del siglo XX, cuando la marca se asienta en personalidades más estables: si se podía construir una imagen mejor que las de sus competidores gozaría de un cierto grado de protección. También se la empieza a relacionar con las emociones, ya que la marca comenzaba a generar sentimientos que iban más allá del producto o servicio en sí.

Entonces, en un primer momento la marca era vista como una forma de diferenciar el producto dentro una categoría similar de productos, y era asociada a un nombre y a un logotipo. Pero en la actualidad la marca empieza a ser estudiada como un componente de esta empresa-sistema.

Como señalan Chaves y Bellucia (2003), <<la identidad institucional es un instrumento estratégico cuya conducción debe basarse en los lineamientos emanados de la alta dirección de la organización>>. Si la empresa es una unidad donde interactúan sus componentes y que alberga procesos de retroalimentación, entonces la marca no puede ser analizada como un elemento aislado que se diferencia solo en la góndola. La sistémica empleará de esta manera su principio de sinergia para que la marca sea mirada como parte de la identidad de la empresa.

### **3.3. La complejidad y la diversificación**

La sociedad actual se encuentra inmersa en complejos procesos de análisis de las teorías y del conocimiento, con un mercado convertido en un ente cada vez más diverso y amplio. A su vez, la tecnología se desarrolla a gran velocidad y tiende hacia la globalización.

Así, también la empresa aumenta su complejidad, comienza a diversificarse y a crear gamas de productos y servicios, a estudiar los mercados y buscar otros nichos y nuevas oportunidades.

La marca encaja en esta transformación como un intangible que genera valor a la empresa. Y ésta comienza a diversificar su producción: siente la necesidad estratégica de crear una arquitectura marcaría donde la marca empresarial se convierte en respaldo de un conjunto de marcas apoyadas por la visión-misión de la empresa.

La capacidad estratégica es entonces una nueva forma de pensamiento, que consiste en saber discriminar, ante cada situación comunicacional específica, los aspectos relacionados con el posicionamiento corporativo global o de largo plazo de los vínculos a la coyuntura o la inmediatez táctica.

(Chaves y Belluccia, 2003, s/p.).

La marca *respaldo* o *paraguas* es una garantía para los nuevos productos o servicios. El pensamiento estratégico le otorga a la empresa la decisión de saber escoger en qué situación se utiliza la marca como respaldo o cuando se la debe utilizar a nivel de otros públicos con un discurso diferente.

En definitiva, la marca juega un papel importante dentro de este proceso sistémico, actuando como vínculo entre la empresa y los públicos, y la estrategia marcaría perseguirá

conseguir que este vínculo sea cada vez más fuerte, positivo y afectivo, con el fin de lograr la identificación de la empresa con todos sus públicos.

En el escenario socioeconómico actual, los valores intangibles (marca, imagen, posicionamiento, valoración pública, etcétera) son activos económicos equiparables a los recursos técnicos y de infraestructura tradicionales, y, en ciertos sectores, incluso superiores a estos últimos.

(Chaves y Belluccia, 2003, s/p.)

#### **3.4. Concepto de marca y marca gráfica**

En el interior de un sistema capitalista donde la competencia es cada vez mayor, la diversidad de opciones aumenta cada día y el cliente tiene cada vez más poder. Entonces es necesario diferenciar los productos o servicios que se ofrecen en su aspecto global.

La marca es definida por la American Marketing Association (AMA) como «un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o

servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores>>. (Bennet, 1995, p27.). La marca brinda exclusividad a los productos sobre los que actúa, promoviendo su distinción sobre el resto. De esta manera, la marca se considera un signo estímulo, porque genera una reacción en la persona que la recibe, ingresando en un sistema psicológico de agrupación de ideas y llevando a éste a una clasificación asociativa.

En relación con su grafismo, la marca se entiende como un doble signo: por un lado el nombre o signo verbal, por el otro el signo visual. Ambos identifican y aluden a los rasgos característicos de una organización, un producto o un servicio, funcionando así como elementos comunicadores. Según Costa (2004), cuanto más icónica o figurativa es una imagen, más fácil y agradable es de captar, ya que requiere del espectador un mínimo esfuerzo o una casi nula capacidad de abstracción. La marca gráfica funcionará así como una unidad icónico-lingüística. Sus expresiones verbales son los nombres y sus expresiones visuales son los logotipos, los símbolos, los colores.

En resumen, la marca es producto de la comunicación basada en la identidad de la empresa, la cultura, el consumidor y el contexto, transmisora de significación y generadora de valores. La marca nominaliza a la empresa o a un producto, otorgándoles un mundo de significados a través de actos de comunicación.

### **3.5. Identidad de marca**

Según Wilensky (2003), la identidad de marca es la forma en que dicha marca se hace visible al mercado materializándose en su discurso. Es, por tanto, la manera que tiene una empresa de definirse explícitamente, y a su vez lo que percibe el consumidor de forma implícita. Entonces, para definir la identidad de una marca, es preciso hablar de la conjunción de cuatro *escenarios*, así como de la génesis, de las condiciones y la anatomía aspectos que son estudiados a continuación.

#### **3.5.1. Análisis de los escenarios**

- *La oferta*

Está enfocada desde el lado de la organización, y define su cultura, su visión, misión, así como todos

aquellos elementos que determinan su razón de ser y sus objetivos a transmitir.

- *La demanda*

Está inmersa en el ámbito del consumidor: su forma de comportarse, hábitos, rutina, deseos, restricciones y valores culturales. Se habla de la percepción de la imagen que recibe el consumidor, esto es, el posicionamiento logrado.

- *La cultura*

Engloba la forma de pensar y actuar de los públicos, su determinación está dada por niveles superiores, como son las tendencias que marcan el mercado y la cultura.

- *La competitividad*

Al hablar de una identidad basada en la diferenciación es importante contemplar la competencia en su totalidad.

### **3.5.2. Génesis de la marca**

Una vez definida la influencia de la creación de la identidad de marca es importante destacar la relación que juega la marca y el producto en todas sus dimensiones:

- Categoría

Asociación directa del tipo producto con la marca.

- Servicios del producto

También influyen en la creación de la marca los servicios que brinda el producto, como son sus cualidades y sus atributos físicos.

- Calidad

La creación de una identidad de marca está ligada directamente con el tipo de calidad que tiene un producto, ya que ésta determina un *status* característico que define no solo a su marca y a la empresa sino también al consumidor.

- Consumo

El consumo suele ser en muchos casos una manera de determinar la construcción de la identidad de la marca; no es lo mismo hablar de productos que se consumen solo en



momentos determinados que hablar de productos cotidianos de frecuencias de consumo constantes.

- Cliente

El tipo de cliente que consume el producto es muchas veces característico y esencial a la hora de definir una identidad.

- Origen

La relación que tiene y cómo influye el país de origen con el producto. No es lo mismo hablar de una marca multinacional que otra de carácter autóctono.

- Organización

Cuando influyen en la construcción de la identidad las características específicas de una organización.

- Personalidad

Si una identidad se construye en base a una personalidad determinada, que le atribuya sus rasgos y sus formas.

### **3.5.3. Condiciones de la identidad**

La *legitimidad* de una marca define su genuinidad, su veracidad y la seguridad que genera. La *credibilidad* de una marca depende enteramente de la sensatez y la coherencia con la que se construye. La *afectividad* se refiere a cuando una marca es valorada a través de las asociaciones sentimentales que se crean con ésta. Por último, la *autoafirmación* hace alusión a la continuidad de un mismo discurso sujeto a sus valores y a su personalidad.

#### **3.5.4. Anatomía de la identidad**

Se define a través de tres aspectos, que deben formar un todo para una efectiva comunicación y construcción de marca e identidad:

-La esencia

Es el valor principal de la marca, que la define y la hace única y distinta al resto. La esencia de la marca no varía nunca, se mantiene en el tiempo; aún cuando el resto de sus elementos cambien (el símbolo, la tipografía, su eslogan, etc.), ella se mantiene firme. Así, la esencia confiere a la

marca características humanas, aportándole un valor emocional que logra que el consumidor se identifique de forma íntima.

-El atractivo

Define y muestra los beneficios de la marca. Existen tres tipos de atractivo:

- Propios del objeto o funcionales

Se refieren a cuando una marca se identifica con una función del producto que constituye una necesidad o deseo del consumidor. Esta función diferencial está presente en la estrategia de comunicación y define al producto a partir de su ventaja competitiva distintiva, generando un posicionamiento efectivo en el interior de procesos de elección del consumidor.

- Beneficios emocionales

Aportan un valor afectivo a la marca y crean un lazo más profundo entre ésta y el cliente.

- Beneficios económicos

Dependen enteramente del precio y del segmento al que se dirige el producto. Dependiendo de a quién está dirigido y de qué se quiere comunicar con ello, así como de la relación entre calidad y costo, se elegirá el precio indicado, que acompañado de una comunicación justa y transmitiendo una identidad real, representará en sí una ventaja.

-Elementos distintivos de la marca:

Aquellos elementos visuales que la hacen única y nos permiten distinguirla del resto.

### **3.6 Posicionamiento de la Marca**

La estrategia de comunicación proviene del posicionamiento de la marca, y se define como el lugar donde se <<deben identificar los criterios adecuados para el proceso de comunicación y la forma en que la mente absorbe, procesa y almacena la información que recibe>>. (Ries y Trout, 2002, p. 14).

Las marcas deben ser capaces de encontrar y crear un espacio relevante en la mente del consumidor al que se dirige, y consolidar ahí su definición y sus valores. El proceso de posicionamiento de marca tiene como objetivo identificar y apuntar a esos espacios en la mente del consumidor. Esta operación es compleja, ya que existen distintos tipos de posicionamiento erróneos, clasificados según Cheverton (2006) en:

- Bajoposicionamiento:

La representación a comunicar por la marca es escasa y difusa; apenas ocupará espacios en la mente del consumidor.

- Sobreposicionamiento:

La representación a comunicar es tan específica que una vez que los consumidores efectúen la compra el posicionamiento se termina.

- Posicionamiento confuso:

Es aquel que intenta comunicar demasiados conceptos a la vez, lo cual genera contradicciones y conflictos.

- Posicionamiento irrelevante:

Cuando el mensaje que se emite carece de importancia.

- Posicionamiento dudoso:

En el cual se hacen reivindicaciones en las que nadie cree.

### **3.7. Construcción de una Marca**

En el mundo simbólico se reconoce al ojo - órgano de la percepción sensible- como la fuente que ilumina la percepción intelectual. El ojo es la vía del conocimiento. Y el diseñador debe pensar en la lectura como placer intelectual. (Literatura, ficción, poesía) pero también como información utilitaria: aquella que encontramos en los prospectos de los medicamentos, la prensa diaria, los textos de divulgación científica, los manuales de instrucciones de uso, los textos de los paneles urbanos informativos, etc.

(Costa, 2008, p.28)

El desarrollo de la marca es un proceso bastante complejo, ya que necesita una revisión y especialización de cada elemento que la compone, así como un control constante del

funcionamiento global, de sus partes y de los elementos que interactúan con ella.

Todas las interacciones con el consumidor construyen y aumentan la definición de la marca. De esta forma, la marca estaría compuesta por el nombre, el diseño del envoltorio, el eslogan, la estrategia de ventas, el logotipo, su apariencia en el punto de venta, la gestión de las relaciones con el consumidor, las características del producto o servicio y el soporte postventa.

El nombre es el factor mediático principal en la comunicación que una marca ejerce, y debe ser construido en base a los siguientes criterios, que definirán su máxima eficacia:

- Corto y vigoroso.
- Incapaz de ser mal deletreado o pronunciado.
- Singular para la marca.
- Consistente con la definición de marca deseada.
- Debe asentarse entre la arquitectura de marca existente.
- Capaz de abarcar mercados internacionales sin ofender a nadie.
- Capaz de llamar la atención.

- Capaz de ser protegida.
- Atractivo a la audiencia a la que va dirigida.

Es importante conocer ciertos parámetros a tener en cuenta a la hora de desarrollar el diseño de una marca. Según Bellucia y Chaves (2003) hay que considerar la pertinencia o ajuste estilístico, la suficiencia, la versatilidad, la vigencia, la reproductibilidad, la reducibilidad, la legibilidad, la inteligibilidad, la pregnancia, la vocatividad, la singularidad y la estabilidad.

- **Pertinencia o ajuste estilístico:** Se refiere al ajuste óptimo entre todas las partes. Es la interacción más idónea posible entre la comunicación gráfica y el mensaje individual.
- **Suficiencia:** Habla del grado de complacencia de las necesidades de identificación mediante el o los signos disponibles.
- **Versatilidad:** Indica la capacidad de adaptación a cualquier nivel de discurso.



- Vigencia: El diseño debe ser un signo contemporáneo constantemente actualizado que no puede pasar de moda.
  
- Reproductibilidad: Debe ser adaptable a todo tipo de soporte, ya que en muchos casos las organizaciones están condicionadas por los tipos de medios que emplean a la hora de comunicar.
  
- Reducibilidad: Debe ser entendida incluso en su menor grado de visibilidad.
  
- Legibilidad: Es cuando posee suficiente claridad y contraste, que facilita su lectura en condiciones de tamaño, distancia, iluminación y movimiento.
  
- Inteligibilidad: La capacidad que posee un signo para que sea interpretado fácilmente, ya sea en su forma abstracta o en la figurativa.
  
- Pregnancia: Indica la facilidad con la que una forma pueda ser recordada para, posteriormente, garantizar su reconocimiento basado en la asociación de dicha forma. Se identifica con la solvencia y cohesión interna de cada elemento y la simplicidad de su sintaxis.

- **Vocatividad:** Cuando un signo logra atraer la atención de aquellos posibles receptores a través de sus recursos (su color, su forma dinámica, su tamaño que causa protagonismo o la expresividad de los íconos). No solo depende de sus condiciones técnicas, sino también de su identidad.
- **Singularidad:** Es importante que una marca se diferencie de sus homólogas, para destacarse realmente de ellas y adquirir la unicidad deseada.
- **Estabilidad:** Que la marca se conserve y se repita a lo largo del tiempo, a través de sutiles modificaciones que no alteren sus rasgos esenciales.

### **3.8. Conclusión**

La identidad de la marca es un conjunto de activos y pasivos vinculados al nombre y al símbolo.

Estos valores pueden ser positivos o negativos, según la forma en que se comuniquen y dispongan; por ello, se trata de construir una identidad y una imagen fuerte que penetren en los públicos de manera efectiva y obtengan su reconocimiento

y fidelidad. Albergando todos sus posibles valores y apoyándose en la comunicación y la identidad de la marca logrará reflejar lo que la organización es y determinará una imagen mental idónea en el perceptor.

## **Capítulo 4: Construyendo una empresa estratégicamente.**

### **4.1. Introducción**

Con vistas a la comprensión y visibilidad globales, así como al análisis de la viabilidad de una empresa, se presenta como imprescindible la realización de un proyecto que estudie el propósito de la organización, y el desarrollo de una planificación estratégica que contemple su visión, su misión, su identidad, el mercado en el que va a estar inmersa, la competencia, etc.

Es por esto que en esta segunda parte, los conceptos estudiados hasta el momento (modelo básico de comunicación organizacional, programa comercial y marca), así como nuevos conceptos que aparecerán en el desarrollo de temas referentes a distintos aspectos específicos de la construcción y funcionamiento de una empresa audiovisual, serán aplicados a un ejemplo concreto de estrategia empresarial: la productora audiovisual española con sede en la ciudad de Sevilla (capital de la Comunidad Autónoma de Andalucía) llamada *JEM Producciones*, cuyo propósito fundamental es la creación de la escuela de cine documental *En Construcción*.

## 4.2. La propuesta de negocio

JEM Producciones es una sociedad de reciente creación profundamente implicada en la producción, la cobertura y el desarrollo de un cine y audiovisual de fuerte compromiso artístico, basados en una mirada original sobre temas de interés social, humano y cultural, y con un compromiso por el continuo estudio e investigación de las formas y el lenguaje de la imagen y el sonido, consciente de la actual vorágine de creación y demanda determinada por la apertura de los mercados cinematográficos y audiovisuales hacia nuevas formas de desarrollo cultural y comercial.

JEM Producciones nace con la *misión* de asentarse como productora independiente dentro de la industria audiovisual andaluza, española e internacional. Su *visión* consistirá entonces en *posicionarse* como referente en el mercado de la producción independiente cinematográfica de autor y de compromiso estético y cultural.

JEM Producciones se crea entonces con el propósito de brindar un servicio de producción audiovisual, preservando una visión artística disímil a la imperante en los principales mercados, siendo su principal línea de negocio y uno de sus principales

objetivos la recaudación de fondos y creación del marco estructural para la creación de una escuela de cine de Documental de autor, que llevará el nombre de En Construcción.

Dentro el amplio abanico de servicios que ofrece la empresa, se encuentran los siguientes puntos:

- **Formación:** Este es el eje primordial de la productora y se refiere a la realización de actividades formativas en el campo audiovisual y cinematográfico, como son los planes de formación integrados por cursos, seminarios, *work-shops* y talleres, de duración variable dirigidos a todos los niveles de conocimiento (desde el usuario hasta el profesional), así como la intervención en eventos socioeducativos de diferente índole (realización de vídeos didácticos, impartición de talleres especializados, etc.). La escuela construida para dicha actividad, En Construcción, funcionará con una marca propia, pero bajo el resguardo de JEM Producciones.
- **Producción de encargo:** Servicio de producción de obras audiovisuales para particulares, empresas, corporaciones o administraciones públicas.

- Publicidad: Realización de spots para cines y televisión, spots radiofónicos, fotografía publicitaria o diseño de imagen corporativa.
  
- Producción y gestión de eventos culturales y espectáculos: Actividades socioculturales relacionadas con el medio audiovisual, en el marco del diseño, organización y ejecución de las mismas.
  
- Servicios especializados: Incluyen aquellos servicios que, por su carácter más especializado, requieren de un estudio y desarrollo altamente personalizados, tales como programas de estudio e investigación, ideación y producción de videocreación y arte contemporáneo, desarrollo y promoción de publicaciones (escritas, radiofónicas, etc.), autoría de dvd o servicio de realización en directo.
  
- Producción de obras audiovisuales: Abarcaría la producción de obras propias o en coproducción con otras empresas productoras, en la que se intervendría en cada una de las etapas de la producción de la obra (preproducción, producción y postproducción).

- Promoción: Servicio de comunicación que incluye marketing, promoción, distribución (envío a festivales, venta a exhibidores, televisión, editoriales, internet, etc.).
- Alquiler de equipos: Material audiovisual de stock o carentes de uso en determinadas fechas y horarios.

### **4.3. Conociendo el mercado.**

#### **4.3.1. El mercado audiovisual.**

Para poder planificar y sustentar a JEM en un proyecto de plan de empresas es preciso entender las variables que van a estar afectadas por esta idea.

El mercado es un factor importantísimo de entender, ya que permite descubrir las oportunidades, y amenazas que se van a presentar desde un comienzo. El marketing orienta las acciones empresariales con base en las necesidades y deseos de los consumidores, evalúa las capacidades de los mismos y las capacidades de la empresa para satisfacerlos.



(Orozco, 1999, p1)

El proyecto empresarial de JEM Producciones está inserto en el sector de los medios de comunicación y tiene como fin la producción, formación y cobertura audiovisual y cinematográfica. La localización de su domicilio social está en Sevilla, aunque uno de sus socios tiene fijada su residencia en la provincia de Málaga, lo que posibilita la cobertura de una gran parte de la comunidad autónoma (son los dos núcleos urbanos más grandes de Andalucía). Tanto en Sevilla como en Málaga se percibe la complejidad que caracteriza a las metrópolis globales de carácter intermedio que en los últimos años están sufriendo cambios acelerados en relación con el desarrollo del medio audiovisual. Málaga y Sevilla son centros urbanos donde RTVA (Radio Televisión Andalucía) ubica sus principales sedes, y es por esto que en estas ciudades se viene dando recientemente un amplio desarrollismo de pequeñas y medianas empresas audiovisuales, lo cual provoca un incremento productivo relacionado con la demanda de sus principales productos (documentales, publicidad, vídeos institucionales, etc.), así como el aumento del asociacionismo entre pequeñas empresas y de la demanda de formación.

A pesar de su ubicación dual, la empresa define claramente su intención de desarrollar su labor allá donde se necesite, ya sea en Sevilla, Málaga, sus provincias, o cualquier otra parte del territorio andaluz -preferencialmente- e incluso fuera del mismo. El objeto de trabajo de la empresa, así como su orientación integradora, hacen que los proyectos a desarrollar trasciendan los límites regionales si el proyecto así lo demanda. Entonces, más allá de polarizar la actividad en dos grandes metrópolis andaluzas, se pretende establecer centros de actividad ahí por cuestiones principalmente estratégicas, ya que es donde se pueden encontrar mayores oportunidades y donde las redes de contactos están más desarrolladas.

Según el anuario de la Radio Televisión de Andalucía (2008), el sector audiovisual en Andalucía puede considerarse como una actividad emergente y que atraviesa una fase de expansión de intensidad moderada, existiendo un alto volumen de empresas de reciente creación o en proceso de consolidación. Actualmente, la actividad empresarial del sector de productoras de cine, video y televisión en Andalucía (estimada en 337 empresas), se localiza especialmente en las provincias de Sevilla (133 empresas) y Málaga (87), y en menor medida, Cádiz (37). Su característica principal es la

reducida dimensión empresarial. Más del 80% cuentan con plantillas menores de 20 trabajadores, existiendo dos grandes empresas, de propiedad pública, con más de 250 trabajadores (Canal Sur y Canal Sur 2), englobadas en el grupo de Radio Televisión de Andalucía (RTVA). El subsector de emisión de televisión concentra el grueso de la actividad audiovisual en Andalucía, suponiendo casi las tres cuartas partes de las empresas y casi el 90% del empleo.

---

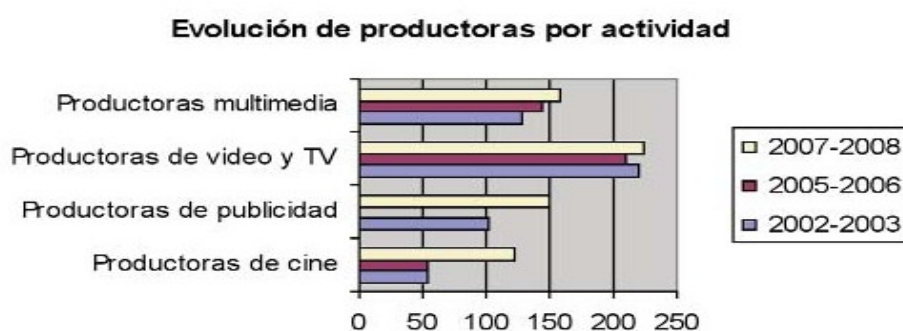


Figura 1: Evolución de productoras por actividad en Andalucía. Fuente: Fundación Audiovisual de Andalucía, 2008.

---

Andalucía es la tercera Comunidad Autónoma en número de empresas audiovisuales, albergando alrededor del 12% del total de las empresas audiovisuales registradas en España, por debajo del 32% de la Comunidad de Madrid y el 20% de

---

Cataluña. (En las siete regiones que cuentan con Televisión Autónoma se localizan alrededor del 85% del total de las empresas audiovisuales.) (DIRCE. INE, 2008).

Andalucía acoge el 4% de la facturación total del estado español, siendo ésta enormemente concentrada (tan sólo Cataluña y la Comunidad de Madrid albergan el 89% de la facturación total). Asimismo, la distribución del empleo en la producción audiovisual también está ampliamente concentrada, habiendo en Andalucía un 4% de los trabajadores (FAPAE, 2007).

---

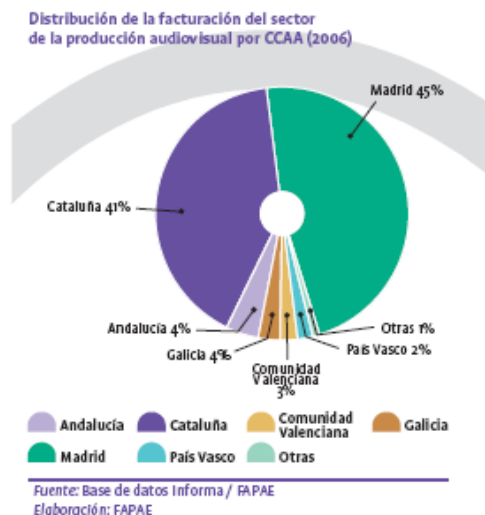


Figura 2: Distribución del sector de la producción audiovisual. Fuente: FAPAE, 2006.

---

El desarrollo del sector audiovisual andaluz se encuentra íntimamente ligado a la participación de la RTVA, Agencia Pública Empresarial perteneciente a la Junta de Andalucía y principal empresa audiovisual andaluza. En el ámbito de la promoción del sector, cabe destacar la labor de varias entidades: la Fundación Audiovisual de Andalucía, creada por la RTVA y cuya finalidad es la promoción, en todos sus aspectos, del sector audiovisual de Andalucía, ejerciendo labores de comunicación, ordenación, formación y promoción; Andalucía Film Commission, organismo encargado de la promoción de Andalucía como locación idónea para el rodaje de producciones audiovisuales; y Extenda, la agencia andaluza para la promoción exterior que, al igual que Catalan Films o el programa NINIÁK, agrupa a diferentes productores andaluces en stands en determinados mercados audiovisuales internacionales. En cuanto al asociacionismo de empresas, encontramos dos grandes asociaciones de productoras en Andalucía: A.E.P.A.A.-A.P.R.I.A (Asociación de Empresas de Producción Audiovisual de Andalucía) y P.E.C.C.A. (Plataforma de Empresarios y Creadores del Audiovisual Andaluz), miembros a su vez de la Federación de Asociaciones de Productores Audiovisuales Españoles (FAPAE). Todos estos organismos localizan sus principales sedes territoriales en la ciudad de Sevilla.

Según un estudio de prospección del mercado de trabajo en el sector audiovisual de Andalucía de la Fundación Audiovisual de Andalucía (2008), entre los perfiles ocupacionales característicos del sector audiovisual andaluz existe un predominio de las profesiones vinculadas a las categorías laborales de técnico superior y medio (productor, documentalista, redactor, guionista, realizadores, operadores de cámara, operador de luminotecnia, ingeniero de sonido, montadores de vídeo, etc.). En tales puestos adquieren gran importancia las cualificaciones profesionales asociadas a la Formación Profesional Reglada y los estudios universitarios. La Formación Profesional Reglada es el nivel de estudio demandado por un mayor volumen de empresas (más del 61% de la muestra), suponiendo una media del 30% de los trabajadores en plantilla. El 57% de las firmas cuentan con trabajadores licenciados, suponiendo los mismos más de una cuarta parte de la plantilla, y predominando las licenciaturas en Ciencias de la Información, Comunicación Audiovisual, Periodismo y Derecho. Un 18% de empresas entrevistadas cuentan con trabajadores con niveles de estudios correspondientes a postgrado, aunque en un porcentaje marginal (2,0% de la plantilla). La Formación Ocupacional y la formación no

reglada se advierte en el 32%, y un 11% de las plantillas no posee cualificación acreditada.

- Producción cinematográfica y política de ayuda

Andalucía se sitúa como la tercera comunidad autónoma en incentivos a la producción en 2008, habiendo dedicado 4.939.000 euros (870.000 euros más que en 2007), además de 103.980 euros en ayudas a la distribución y exhibición y 588.702 euros en ayudas a organización de festivales. Dentro del total destinado por Andalucía a subvenciones a la producción, 736.000 euros fueron destinados a cinco largometrajes, 180.000 euros fueron a parar a 8 documentales, 80.000 euros se destinaron a 8 cortometrajes y 200.000 se destinaron al desarrollo de 13 obras de diferentes formatos.

---

Comparativa de los incentivos por Comunidades Autónomas del sector Audiovisual (millones de euros)

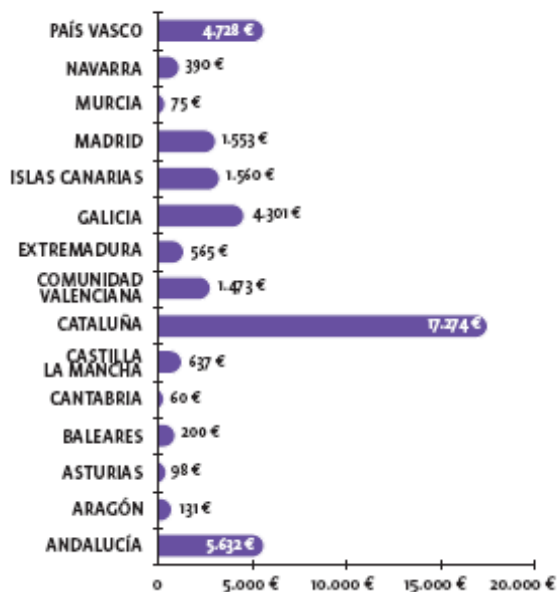


Figura 3: Comparativa de los incentivos por Comunidades Autónomas del sector Audiovisual. Fuente: FAPAE, 2007.

---

La participación de RTVA -a través de coproducciones y contratos de adquisición de derechos de antena en la financiación de la producción cinematográfica durante el año 2007 fue de 4.626.946 euros, llevando a cabo 9 largometrajes de ficción, 10 películas para televisión, 19 documentales de creación y 2 cortometrajes. Las principales empresas privadas andaluzas que exhibieron largometrajes en 2007, todas ellas radicadas en Sevilla, son Maestranza Films, S.L. (*Los aires difíciles, Ladrones, Polígono Sur, Rosario Tijeras y Solas*), Jaleo Films, S.L. (*2 rivales casi iguales, 15 días contigo*),

---



*Déjate caer y La leyenda del Tiempo*) y *La Zanfoña* Producciones, S.L. (*¿Por qué se frotran las patitas?*, *Cabeza de perro* y *Que tan lejos*). (RTVA, 2008).

---

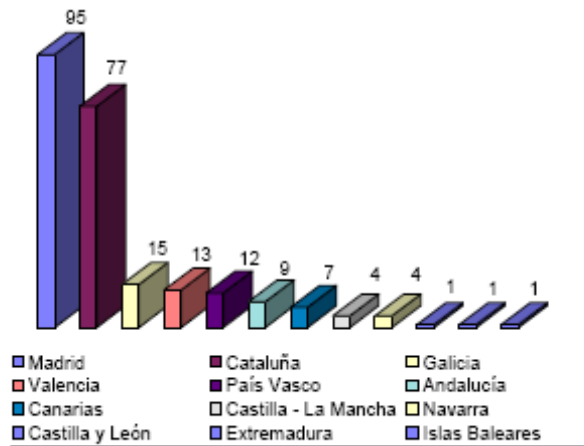


Figura 4: Número de películas en las que ha participado cada comunidad autónoma. Fuente: RTVA, 2008.

---

En cuanto a la producción de documentales, en 2007 se registraron en Avándalus (Portal de Producción de las Obras Audiovisuales Andaluzas) 25 obras documentales (12 de las cuales han sido producidas por empresas sevillanas y otras 9 por productoras de Málaga), frente a 11 largometrajes de ficción, 21 programas de televisión y 12 obras de animación (Fundación Audiovisual de Andalucía). Los documentales andaluces ocupan un porcentaje del 75% de la producción cinematográfica y del 77% de la producción/emisión de vídeo y televisión. La mayor parte de estos documentales tienen como

destino su emisión en el canal de televisión autonómico Canal 2 Andalucía; en este sentido, RTVA destinó en 2007 un presupuesto de 773.648 euros para la realización de 19 documentales de creación, entre los que se pueden destacar títulos como *Ignacio Sánchez Mejías* (la Claqueta Metálica Producciones), *Refugios nazis en el Mediterráneo* (Imago Producciones), *Mesalia: pacifistas en Bagdad* (Palacios Producciones), *La memoria del viento* y *La infancia de un líder: Felipe González*. (RTVA, 2008).

#### 4.3.2. **La Educación.**

Las opciones formativas existentes en Andalucía orientadas específicamente al sector audiovisual se articulan en dos subsistemas: *Formación Profesional Reglada, Ocupacional y Continua* y titulaciones propias. Los programas de Formación Profesional están dirigidos principalmente a la formación audiovisual para televisión, existiendo una importante ausencia de estudios relacionados con la cinematografía, siendo éstos competencia casi exclusiva de escuelas privadas de estudios cinematográficos y especializados libradoras de titulaciones propias, dentro de la categoría de formación no reglada.

- La Formación Reglada: se refiere, por un lado, a la Formación Profesional Reglada de base -Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato- y la Formación Profesional específica -Ciclos formativos de Grado Medio, Grado Superior y Programas de Garantía Social-, y por otro, a las titulaciones correspondientes a estudios universitarios. La Formación Profesional está regulada por la Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía y en su rama audiovisual se concreta en las especialidades de «Laboratorio de Imagen» (ciclo formativo de Grado Medio, 1400 horas), «Imagen», «Sonido», «Producción de audiovisuales, radio y espectáculos», y «Realización de audiovisuales y espectáculos» (ciclos formativos de Grado Superior con una duración de 2000 horas). En cuanto a los estudios universitarios relativos al audiovisual, tanto los títulos universitarios como los estudios de postgrado, en Andalucía existen dos Facultades de Ciencias de la Información, localizadas en Sevilla (creada en 1989) y Málaga (inaugurada en 1992), y en donde se imparten las licenciaturas de «Periodismo», «Comunicación Audiovisual» y «Publicidad y Relaciones Públicas». Completan la oferta formativa universitaria la

titulación de segundo ciclo de la Licenciatura de Comunicación Audiovisual impartida por la Facultad de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad de Granada y la de Publicidad y Relaciones Públicas ofertada por la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de Jerez de la Frontera (Cádiz).

- La Formación Profesional Ocupacional: tiene como objetivo potenciar la inserción y reinserción profesional de la población demandante de empleo, mediante la cualificación, recualificación o puesta al día de las competencias profesionales. Cabe destacar la familia de especialidades formativas de "Imagen y Sonido", que incluye certificados profesionales como Editor-Montador de imagen, Fotógrafo, Infografista, Luminotécnico, Operador de Cámara, Regidor de Escena o Técnico de Sonido. Esta formación está subvencionada y regulada por la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico de la Junta de Andalucía y el Fondo Social Europeo.

- La Formación Profesional Continua: es el principal proveedor de formación para los trabajadores ocupados, siendo su finalidad cubrir los déficits formativos que

sean detectados en la cualificación del personal de las empresas y en su reciclaje. La entidad estatal responsable de su coordinación y regulación es la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. Las empresas pueden formar a sus trabajadores a través de las Acciones de Formación Continua en sus propios centros y a su medida; así mismo, los trabajadores ocupados pueden elegir su propia formación a través de cursos financiados por los Contratos Programa, a cuyas subvenciones pueden optar distintas asociaciones y confederaciones empresariales, sindicales y de trabajadores autónomos.

Los principales centros privados andaluces que imparten titulaciones propias relacionadas con estudios cinematográficos son la Escuela Andaluza de Cinematografía (Sevilla), la Escuela de Cine de Puerto Real (Cádiz), la productora EmediaLab (Málaga) y los centros de formación del Grupo SGAE: Fundación Autor y Artenet (Sevilla). En el Anexo I ofrecemos un estudio de la competencia de nuestro proyecto de plan de formación continua en el que se detallan las características de las titulaciones propias del ámbito cinematográfico, así como de los centros privados responsables de las mismas.

En su área de formación, JEM Producciones evalúa la escasa oferta formativa referida al cine y el audiovisual en la Comunidad Autónoma de Andalucía y la consecuente necesidad del surgimiento de nuevas propuestas empresariales, que se ocupen de la creciente demanda procedente tanto del sector profesional como del usuario en proceso de aprendizaje.

#### **4.4. Apostando por la tecnología**

La apuesta por la modernización tecnológica de JEM Producciones es llevada a cabo a través de los siguientes procedimientos:

- Equipamiento informático
  - . Gestión y administración de la empresa de forma totalmente informatizada, con el objetivo de rentabilizar el tiempo y los procesos.
  - . Implantación de software de gestión de planes de producción para obras audiovisuales, referidos a una organización seria e informatizada del plan de producción, así como a disminuir el tiempo de la gestión.

. Como planteamiento ético y responsable, existe en JEM Producciones un compromiso por la implantación y uso de software libre en el proceso informático. Los avances técnicos de los sistemas operativos libres fundamentados en el concepto de software libre y, concretamente, el mayor desarrollo en estos sistemas de programas de procesamiento audiovisual, sugieren la adaptación y preparación de las nuevas empresas del sector hacia este fenómeno.

. Implantación de equipos informáticos de última generación, especializados en edición no lineal, postproducción digital y procesamiento en 3D adaptados a la tecnología HD.

- Internet

. Promoción de la empresa y de sus servicios a través de la creación de una página web propia, que servirá como instrumento de distribución y comunicación con el cliente. Internet también facilitará la publicidad de la empresa a través de foros de actualidad, revistas digitales, comunidades virtuales u organismos culturales,

empresariales o de cualquier índole en donde tenga cabida la cooperación con el sector audiovisual.

. Uso de Intranet o red de computadoras dentro de una red de área local (LAN) privada o empresarial. Tiene como función principal proveer lógica de negocios para aplicaciones de captura, informes y consultas, con el fin de facilitar el proceso productivo de la organización; es también un importante medio de difusión de información interna a nivel de grupo de trabajo y dispone de gran valor como repositorio documental.

. JEM Producciones es consciente de la importancia que en los últimos años ha adquirido Internet en los fenómenos de distribución y exhibición del producto audiovisual. Es por ello que pretende ampliar su horizonte y utilizar este recurso como parte fundamental del modus operandi, empleando para ese fin el cada vez más asequible acceso a las bandas anchas de transmisión de datos.

#### - Soportes de grabación

Consciente de la actual coexistencia de diferentes soportes (desde los conocidos formatos fotográficos analógicos hasta



los nuevos soportes informatizados), la empresa ofrece la plena adaptabilidad a las necesidades y requerimientos de los clientes y demandas de mercado imperantes. En su inversión inicial, la productora apuesta por la tecnología al alza del vídeo digital, referida en cuanto a los procesos de grabación y postproducción, con especial énfasis en la novedosa tecnología HD o Alta Definición detallada en el siguiente apartado.

- Incorporación de tecnología novedosa

Enfrenta una adaptación a las nuevas perspectivas de producción y consumo, apostando en su inversión inicial por la tecnología HD o Alta Definición:

- Uso de cámaras de vídeo digital de tecnología HD con grabación en discos duros (para formatos DVC PRO HD, AVCHD, HDV, etc.) y tarjetas (P2, SD, Memory Stick Pro), que abaratan los costes en comparación a las cintas de vídeo, ofrecen una velocidad de transferencia de archivos ultrarrápida así como una mejor integración en los sistemas de edición no lineal, y se muestran más

resistentes a las vibraciones, temperatura y desgaste mecánico.

- Uso de equipos informáticos de última generación especializados en edición no lineal, postproducción digital y procesamiento en 3D adaptados a la tecnología HD, tales como los componentes de la gama de portátiles Mac Book Pro, así como la última actualización de Mac Pro.

#### **4.5. En la competencia.**

El estudio de la competencia permite desarrollar la inteligencia estratégica en donde se entiende de antemano los hechos del entorno y las señales, y se encuentra la rentabilidad máxima al menor riesgo.

Hasta hace cinco años no existía en Sevilla un centro de enseñanza cinematográfica propiamente dicho, por lo que el número de especialistas en esta área es aún limitado. En el año 2003 comenzaron a impartirse los títulos en Dirección cinematográfica, Montaje, Fotografía y Guión de la Escuela Andaluza de Cinematografía, cursándose hasta el momento 6 promociones de alumnos. Así mismo, en el 2006 empiezan a

impartir clases varias empresas especializadas en planes de formación continua constituidos por cursos y talleres de corta duración, que se desarrollan con continuidad a lo largo del año: Emedialab, Artenet y Fundación Autor. También las universidades públicas han organizado cursos de especialista y másteres relacionados con la formación cinematográfica: Curso de Experto en Producción y Realización de Documentales para Cine y TV de la Universidad de Málaga en 2006, y su máster correspondiente realizado en 2007, así como el Curso de Especialista en Dirección cinematográfica de la UPO en 2008. Estos cursos plantean el inconveniente del reducido número de plazas y la escasa continuidad que han presentado hasta el momento, así como también que estén sujetos a rígidos planes de estudio que no enfatizan sobre la diversidad formativa y la apertura hacia nuevas formas productivas y de lenguaje audiovisual, dejando de lado la enseñanza de un tipo de cine de carácter artístico y con gran demanda.

En la actualidad, el campo de la comunicación audiovisual está muy desarrollado en los medios referidos a la televisión (en Andalucía, la RTVA y su círculo de empresas productoras), así como en la producción independiente, tanto audiovisual como cinematográfica. La perspectiva de JEM Producciones es

la de nutrirse de la trayectoria de sus componentes tanto en el medio académico en escuelas del sector y dentro y fuera de Andalucía, como por sus experiencias profesionales en producciones audiovisuales, por lo que se pueden ofrecer proyectos que combinen ambas visiones, otorgando al trabajo una impronta de calidad y seriedad propia de los medios académicos, así como la frescura, flexibilidad y agilidad en los plazos derivada de la actividad de JEM Producciones en la empresa privada independiente.

En el ámbito de las empresas productoras se está gestionando una gran parte de los proyectos dentro del objeto social de JEM Producciones. Si bien muchas de ellas realizan una buena labor, se considera que el perfil de JEM y su compromiso configuran una perspectiva diferencial del trabajo que puede enriquecer los resultados.

Asimismo, la ventaja que representa la oferta formativa los diferencia frente a posibles competidores, al constituirse éste como un terreno vagamente desarrollado en Andalucía.

El estudio de la competencia se presenta entonces enfocado a la principal línea de negocio: el establecimiento de un plan

de formación continua dentro del área de formación cinematográfica.\*Ver anexo- Cuerpo C del Proyecto de Grado.

#### **4.6. identificando a los clientes**

Los principales clientes pertenecen al sector de los medios de comunicación y audiovisuales en general, y en especial las empresas privadas de producción audiovisual en el campo de la realización de productos audiovisuales (cine, televisión, espectáculos, entretenimiento, institucional, investigación, arte contemporáneo, recursos de gestión, publicidad, didácticos); el conjunto del alumnado demandante de formación audiovisual, principalmente universitario -pero también del sector profesional-, en el campo de la formación, así como las empresas productoras y los clientes particulares en el campo de la producción de obras audiovisuales.

Asimismo, también se ofrecen los servicios a otros tipos de organizaciones, tales como administraciones (local, autonómica, central), profesionales independientes, organismos e instituciones públicas o privados, y cuando sea posible participar en proyectos europeos, con especial atención a las ayudas que desde la administración se otorgan

a diferentes proyectos de coproducción con otras autonomías y países.

Un sector relativamente nuevo y en expansión como es el de la comunicación audiovisual no debe fijarse límites a la hora de hacer llegar sus propuestas.

## **Capitulo 5 Formando una identidad.**

### **5.1. Introducción**

Para que una organización funcione hay que entenderla desde su esencia, crearla desde su sentido más profundo. La identidad de una empresa es lo que define y hace una organización como organismo único y diferenciado del resto; es por esto que el correcto desarrollo de los símbolos, la comunicación, sus características físicas, culturales, sus valores, sus actos, los productos o los servicios van a constituir una base sólida y una imagen organizacional positiva.

### **5.2. Identidad JEM y En Construcción**

**La** identidad de JEM y En Construcción se constituye a través de un sistema compuesto por distintos elementos, una serie de vectores que se interrelacionan entre sí y componen el sistema de la identidad que comprende la cultura, la identidad objetiva, la acción y la comunicación.

- Identidad

La búsqueda del desarrollo de una actividad artística profunda y vital pasa, en palabras de Robert Bresson (1975), por no cambiar nada para que todo sea diferente: varios realizadores, tales como el portugués Pedro Costa, demostraron en los últimos años que la posibilidad de aplicar los métodos de la teoría cinematográfica al video digital permite desarrollar un cine de calidad, sostenido por las influencias de los grandes maestros, y que posibilita además un acercamiento del modelo de producción a la pintura y a otras artes en la que el intercambio entre el artista y su obra se produce de forma vital, íntima; dicho de otra forma, una aproximación al modelo de trabajo del artista-pintor.

La creencia en un estilo de cinematografía alejada de los sistemas de producción clásicos y que constituyen actualmente la forma de trabajo de la industria andaluza. Se perseguirá la idea de un cine independiente, de bajo costo, que no desestime las posibilidades de la tecnología digital, y que exprese de forma artística ideas de interés social, humano y cultural. En oposición al modelo imperante hollywoodiense, controlado por las *Majors* (macro-empresas multinacionales), privativo de las formas y que ejerce con su cine de entretenimiento un claro dominio en las carteleras de la



mayor parte del planeta (impidiendo así el desarrollo de nuevas formas y modelos autóctonos, defensores de valores que defienden la propia cultura), JEM Producciones se propone el desarrollo de un cine basado en la continua reflexión y estudio acerca de las posibilidades de la escritura artística con imágenes y sonidos.

Estos directores y sus ideologías previamente planteadas, constituyen la esencia de JEM Producciones y En Construcción.

- Cultura

JEM Producciones presenta un fuerte compromiso por la cultura, defendiendo valores locales sin que esto impida su transmisión dentro de formas de lenguaje universales.

En relación a su plan de enseñanza, se contempla la existencia de una línea concreta y definida, cuyos contenidos serían elaborados con la necesaria coherencia ideológica. Asimismo, se valora la presencia de un equipo de profesores compuesto por profesionales del cine de reconocido prestigio y contrastada experiencia laboral y docente en relación a los contenidos que se desarrollarán en el plan de estudios, y con la intención de formar, en conjunción con el alumnado, el

adecuado ambiente de trabajo que propicie el surgimiento de ideas y propuestas para el desarrollo colectivo de obras audiovisuales.

Se presta especial atención a la innovación, la coherencia y la actualización en el diseño y los contenidos de los seminarios, talleres y cursos a impartir, tanto por parte del equipo docente como del equipo programador y coordinador, con objeto de ofrecer una oferta formativa novedosa y atractiva en consonancia con las líneas de acción y la constitución de la imagen y la personalidad de la empresa.

Se debatirá mensualmente con los empleados sobre el funcionamiento de la escuela, con lo que se conseguirá una mayor integración del personal en el proyecto y un aporte de ideas imprescindible para la visualización de posibles errores y mejoras en la gestión y organización general.

- Acción y comunicación

Para lograr la transmisión de estos valores, la identidad corporativa será fabricada bajo el ideal de compromiso con los mismos; en este sentido, serán de suma importancia las

labores de coordinación en el marketing y la publicidad encaminadas a la coherencia ideática necesaria para la comunicación veraz de dichos principios. La consecución de un modelo de escuela no elitista ni privativo, en consonancia con las ideas cinematográficas que se expondrán en los temarios teóricos y prácticos, pasa por un acercamiento entre el docente y el alumno, a modo de potenciales grupos de trabajo conjuntos, que puedan desembocar en la creación de proyectos audiovisuales, así como en modelos de producción innovadores y de bajo coste.

Más concretamente, se publicará un resumen escrito de éstas ideas en todos los distintos medios publicitarios utilizados, con especial atención a la página web, la cual posibilita su explicación de manera detallada sin perjuicio de costes.

Por último, se prevén proyecciones y ciclos de cine de libre acceso para todos aquellos interesados, integrantes o no de la escuela, en los que se exhibirá una selección de films y se realizarán debates a modo de cine-clubs, con vistas a un acercamiento del público a los principios e ideales que transmite JEM Producciones y En Construcción.

### **5.3. Novedades de la idea**

Apostando por la tecnología de vídeo digital HD o Alta Definición (que define un vídeo de mayor resolución), JEM Producciones se introduce en los nuevos mercados de la HDTV (conocida también como TDT, Televisión Digital Terrestre) y la ya conocida emisión a través de operadores de satélite y cable, participando a su vez de las nuevas formas de exhibición cinematográficas (reproductores y proyectores en formato HD) e incluso a nivel doméstico, con los formatos en expansión HD DVD y Blu-ray. El procesamiento digital en formatos de Alta Definición está a la orden del día, y es por esto que dispone de los equipos informáticos pertinentes para llevar a cabo estos servicios, tanto en edición no lineal y postproducción de vídeo y audio HD como en tecnología 3D.

### **5.4. La Marca**

- JEM Producciones

El nombre de la marca posee un fuerte significado simbólico. Las siglas forman parte de la película del director portugués Pedro Costa *Juventud en Marcha*. El film expresa claramente los valores con los que la productora se identifica y que

definen la línea de pensamiento y estética de su formación. El intercambio de valores entre vejez y juventud, que posibilita, como ya se ha explicado, la integración de las nuevas formas tecnológicas con las corrientes cinematográficas clásicas, así como la importancia del cine como medio de expresión artística alejado de los sistemas industriales del entretenimiento, son factores expresados por *Juventud en marcha* y en los que JEM Producciones centra su ideología, conformando así su identidad y su forma visual al completo.

- En Construcción

El nombre de En Construcción es tomado del film homónimo del realizador español José Luis Guerin, quien lo realizó como proyecto del Máster de Documental de Creación de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona, de la cual es profesor titular, y siendo los propios alumnos de dicho Máster el equipo de rodaje del film. Esta película documental, rodada en 2001, presenta el progreso de rehabilitación del barrio del Raval de Barcelona a lo largo de un periodo de varios años en los que antiguas edificaciones son derruidas con objeto de incrementar la calidad de vida de la zona. Guerin retrata el cambio (construcción o destrucción) del paisaje a la vez que muestra la transformación de sus protagonistas,

habitantes del Raval. El título de la película se refiere a su vez al concepto de work-in-progress transmitido por la novedosa forma de realización del film, que se construye a medida que se hace, y no antes, oponiéndose de este modo a las habituales formas de producción que actuarían privando del tiempo necesario para afrontar una obra de estas características. JEM Producciones utiliza el nombre de En Construcción como marca de su escuela documental, eligiendo así una nominación de mayor pregnancia y concordancia a los contenidos exclusivos de dicho plan de negocio y posibilitando una comunicación independiente del mismo. La marca de la escuela estará acompañada en todos sus soportes por el nombre de la productora, consiguiendo de esta manera el respaldo de su marca madre.

#### **5.4.1. Génesis de las marcas**

- Categoría:

Los nombres de las marcas (*JEM Producciones* y *En Construcción*) están directamente asociados a sus respectivas categorías, ya que ambas marcas fueron construidas en base a rasgos distintivos de los films de

los que adoptan el nombre, los cuales transmiten cada uno el tipo de cine e ideología que se persigue transmitir.

- Servicios del producto:

En el caso del nombre JEM producciones, el segundo término expresa la idea de empresa productora audiovisual, evitando ambigüedades respecto a otros servicios, pero también dejando abierto el camino dentro de la amplia gama de posibilidades que una empresa productora tiene a su alcance. Por otra parte, la marca En Construcción, es entendida en base a la metodología llevada a cabo en la escuela, la cual define un tipo de formación en el que todos son parte en la construcción de una idea y una enseñanza, ya sea individual o grupal. Además, los términos construcción y enseñanza se encuentran íntimamente relacionados.

- Calidad:

El nombre de ambas películas proviene de cineastas de gran prestigio y absoluto reconocimiento en sus respectivos ambientes de público y crítica. Este aspecto refuerza la calidad del servicio.

- Consumo:

El servicio tiene un consumo constante, salvo en el caso de la escuela que durante las vacaciones de verano y de invierno realizará un paro en su actividad. Esto no difiere en el desarrollo de la identidad empresarial y marcaría.

- Cliente:

El cliente que dispondrá de los distintos servicios está definido por personas con conocimientos en el medio audiovisual, incluidos profesionales de alto nivel, así como por usuarios con un mínimo interés por conocer otro tipo de cine que no es el comercial, y que se forma por un pensamiento más artístico y social.

- Origen:

La productora tiene un cierto arraigo europeo, ya que los nombres de la productora y de la escuela hacen alusión a una película española y portuguesa. Aún así, muchas cinematografías de otros continentes muestran un cine con la misma línea ideológica, generando así la posibilidad de expansión. Asimismo, es importante entender que el servicio tiene una visión artística y el arte se define como medio de expresión universal.



- Organización:

La organización se materializa físicamente en una locación conjunta entre la productora y la escuela de cine. La escuela tendrá un aspecto prolijo pero simulando encontrarse dentro de una construcción, con dispositivos cuidadosamente seleccionados que hagan alusión a su imagen. También habrán afiches y objetos de distintas películas que continúen la misma línea ideológica; por otro lado, en lo que respecta al sistema de organización, se dará a través de la búsqueda específica para el *staff* docente de cineastas o profesionales cuyo trabajo se identifique con los modelos expuestos, y, a su vez, se realizarán foros y debates entre los empleados de la empresa y los equipos docentes y directivos, otorgando a todos la posibilidad de compartir el conocimiento y construir una organización que responda a los intereses generales de los distintos públicos.

- Personalidad:

La empresa define su personalidad principalmente a través de los realizadores Pedro Costa y José Luis Guerín, y es por esto que la imagen y personalidad de JEM Producciones estarán determinadas por un conjunto de aspectos visuales,

rasgos y formas inspirados en la esencia de las filmografías de los mencionados cineastas.

#### **5.4.2. Características de la imagen marcaria.**

En base al estilo formal anteriormente expuesto, el aspecto visual de las marcas queda definido de la siguiente forma:

<sup>35</sup>  
<sub>17</sub> JEM Producciones:

---



Figura 5: Marca JEM Producciones. Fuente: Elaboración propia, 2009.

---

La marca gráfica de JEM Producciones se conforma por las siglas de la película *Juventud en Marcha*. La misma tiene un estilo joven, pero humilde, tratando de transmitir lo que la película y el mismo Costa quieren comunicar: cómo se interrelaciona la juventud con el correr del tiempo, con el

envejecimiento. Se utilizan colores negros y blancos, entrelazados, como se observa en la estética y en la iluminación de la película y la tipografía es juvenil, y humilde, encerrada en líneas marcadas, como aparece en varios planos y en donde se observa muy claramente la perspectiva utilizada.

<sup>35</sup>  
17 En Construcción:

---



Figura 6: Marca En Construcción. Fuente: Elaboración propia, 2009.

---

En Construcción fue diseñada para el negocio más importante que realiza JEM Producciones. La marca posee un estilo joven y vanguardista. Juega con el significado de la palabra para que la imagen se diseñe con el mismo concepto. Es decir, la tipografía parece que está siendo construida, la "T" se asemeja a una grúa que sostiene la frase de: cine y otros audiovisuales, aludiendo al hecho de que el cine se construye, y en este caso esta marca (institución), lo está

construyendo. El color es un rojo terracota, como el del ladrillo, y todo en sí transmite y engloba el mismo concepto que el nombre y la película comunican.

## **5.6. Comunicación e imagen**

Tal y como se vio en los capítulos precedentes, para lograr que el mensaje de la organización genere pregnancia y logre el posicionamiento deseado es importante ser concretos y concisos a la hora de comunicar, transmitiendo únicamente aquello que los públicos retengan con mayor facilidad. Como vimos, los individuos reciben miles de unidades de información por segundo y la función del sistema nervioso central es la de sintetizar el conjunto de los datos en mensajes más simples y útiles. Así, cuando la síntesis mental que proviene del recuerdo posee mucha intensidad, ya sea emocional, racional o utilitaria, es retenida en la mente del consumidor en forma de imagen estereotipo, la cual puede reaccionar cuando la empresa la estimule.

Para evitar errores en la comunicación es preciso tener en cuenta todos los niveles de participación de la empresa, desde el personal (su vestimenta, su personalidad, el servicio, etc.), hasta el diseño de los espacios, ya que

todos y cada uno de los aspectos visuales de la organización configuran la imagen corporativa en su globalidad.

JEM Producciones transmite coherentemente el mismo sentido de diseño a todos los estratos de la organización, posibilitando la comunicación efectiva que determine una imagen mental apropiada en el público receptor.

## **Capítulo 6: Concretando**

### **6.1. Estrategia**

#### **6.1.1. Estrategia de marketing**

Se utilizará una estrategia de diferenciación, enfocando en segmentos específicos, ofreciendo un servicio óptimo y confiable.

Se deberá encontrar la ventaja competitiva en aquello que resulte más difícil de igualar por los competidores, en este caso es el desarrollo de un cine y audiovisual de fuerte compromiso artístico, basados en una mirada original sobre temas de interés social, humano y cultural, y con un compromiso por el continuo estudio e investigación de las formas y el lenguaje de la imagen y el sonido.

#### **6.1.2. Ventajas estratégicas**

La ventaja estratégica está en la posibilidad de ofrecer un servicio completamente peculiar, una nueva forma de enseñanza, y una productora audiovisual sustentada en los mismos valores que la escuela, que se diferencie del resto de las clásicas ofertas de los competidores en Andalucía.

### **6.1.3. Formulación estratégica**

- Objetivos de la empresa

Los objetivos de la empresa estarán siempre orientados coherentemente desde la visión y la misión y en base a lo analizado mediante el FODA.

- Objetivos generales

En el término de un año,

- Obtener como mínimo el 10% de la participación de mercado en el sector audiovisual de Andalucía.
- Agregar a la escuela En Construcción al menos un curso más, cada año.
- Desarrollar en el plazo de un año un largometraje.
- Lograr que la inscripción a los cursos de la escuela y el desarrollo de obras audiovisuales aumente un 50% por año con respecto al año anterior.

- Obtener como mínimo el 50% de la participación de mercado en el sector de educación y audiovisual de Andalucía, en el plazo de 2 años.

- Objetivos Específicos

- Lograr que, en la inauguración de la escuela, los tres cursos de duración más extensa tengan al menos siete alumnos cada uno.
- Conseguir que el evento de inauguración de JEM Producciones junto con En construcción, tenga repercusión a nivel periodístico en los principales diarios nacionales.
- Dentro de comunicación: Realizar una campaña publicitaria de introducción al mercado y lograr que el 80% de las personas que visualicen, al menos una vez, alguna de las piezas de comunicación recuerde el nombre



y lo asocie como una nueva opción de educación y de relación con el audiovisual, en el plazo que dura la campaña.

- Objetivos de posicionamiento y participación del mercado: Posicionarse como líder en el mercado audiovisual y en el modelo de enseñanza de cine como arte.

- Objetivos de medios:

Temporalidad de la campaña: 8 meses para toda Andalucía.

Cobertura: Que durante el tiempo de la campaña, el 80% del público objetivo tenga una exposición entre 2 y 3 veces al mensaje.

## **6.2. Análisis FODA**

- Fortalezas

- Gran capacidad creativa e innovadora y autocrítica.
- Mucha capacidad de trabajo.
- Sintonía en lo concerniente a la forma de trabajar y a

los valores que han de guiar el funcionamiento de la empresa.

- Buena formación académica de los socios en campos diversos.
- Equipo mixto de género. Formando parte de colectivos preferentes.
- Experiencia en el trabajo en diferentes ámbitos y con distintos equipos.
- Diversidad cultural en el seno del equipo.
- Redes de contactos profesionales y personales dispuestas a ayudar y asesorar.
- Buen ambiente en el equipo.
- Se ofrece un trabajo riguroso, serio, y al mismo tiempo innovador y diferente.

- Oportunidades

- Posibilidades muy factibles de recibir ayudas, subvenciones y premios (de iniciativas empresariales innovadoras) públicos.
- Una red de contactos variables y en crecimiento: técnicos, tejido asociativo, etc.
- Apoyo de profesionales cualificados de Andalucía Proyecto Lunar, CADE, Aula de Emprendedores, etc.
- Apoyo en los trámites de apertura, puesta en funcionamiento, etc.
- Un muy amplio campo de actuación y un gran potencial en él.
- Confianza hacia el exterior.
- En el área formativa, no existe un competidor que haga lo mismo.

- El trabajo supone un nuevo yacimiento de empleo y contribuye a la cohesión social: mayores posibilidades de apoyo público.

- Debilidades

- Experiencia profesional y gestión empresarial que no supera los 5 años de ejercicio en la mayoría de los socios.
  - El hecho de compaginar, los respectivos trabajos, la formación continua, especialización de cualquier tipo con la empresa.
  - El currículum individual de los socios es en cierta medida escaso para determinados proyectos.
- 
- Amenazas
  - Abundante competencia en el sector audiovisual.

- Los proyectos suelen estar supeditados a contactos personales y/o políticos: dinámica excluyente.
- No cuentan con un manual de cómo ofrecernos a diferentes administraciones (local, provincial, regional).

### **6.3. Plan comercial**

#### **6.3.1. Precios**

JEM Producciones ofrece una política de precios competitiva y basada en la transparencia. Las circunstancias que rodean la actividad hacen muy difícil marcar una tarifa única para los servicios. En el terreno audiovisual, cada propuesta que llegue ha de ser estudiada y diseñada de manera individualizada y los presupuestos ofrecidos responderán a los criterios específicos que el cliente requiera. En cualquier caso, se detallan unos precios orientativos referidos al plan de formación continua.

Se ha calculado analizando los distintos productos o servicios que se esperan conseguir, y que se resumen en la siguiente tabla:

---

**Tabla 1: Proyección de ingreso anual**

	Precio Medio	Unidades Vendidas / Año	Ingreso Anual
Actividades formativas	4583,33€	24	110.000,00€
Producción de encargo	6250,00€	2	12.500,00€
Publicidad	4750,00€	2	9.500,00€
Producción de evento cultural	3000,00€	2	6.000,00€
Producción propia	15000,00€	1	15.000,00€
Servicio especializado	2500,00€	1	2.500,00€
Alquiler de equipos	390,00€	25	9.750,00€
<b>TOTAL</b>			<b>165250,00€</b>

Fuente: Elaboración propia, 2009.

---

Este ingreso anual se estima que será el del año 2.010. Las previsiones económicas prevén un crecimiento en la facturación para los siguientes años desde el 2.011 como consecuencia de los incrementos tanto de facturación como de precio.

El cálculo anterior dará las previsiones comerciales para los próximos años y se podrán establecer así los objetivos comerciales en función, tanto por los resultados que obtienen empresas semejantes a la propuesta como por las expectativas que el proyecto se obliga a conseguir en esos primeros años de actividad.

### **6.3.2. Distribución**

JEM Producciones se ajusta a las necesidades de distribución para cada servicio, de acuerdo con el cliente.

Se prevé como ubicación un área céntrica de Sevilla, cerca de la competencia. De esta forma la localización constituye una forma directa de promoción.

La captación de la clientela se va a lograr a través de un contacto directo con el cliente, gracias a un posible acceso a bases de datos del medio audiovisual y a otros canales ya establecidos.

Otros medios, como las páginas web, la cartelería, la prensa y las publicaciones relacionadas con el audiovisual también

configuran el proceso de captación de clientela y distribución de JEM Producciones.

### **6.3.3. Localización**

JEM Producciones prevé el desarrollo de su actividad en un sitio amplio que contemple el espacio necesario para desarrollar las clases en la escuela y las oficinas correspondientes para JEM Producciones. Será un sitio con las características de una casa simple, sencilla, que transmita la idea prolija y cuidadosamente planeada de que está en construcción en la parte de las aulas, y en el sector de las oficinas, el mismo criterio pero acoplado a la personalidad de la idea que las siglas JEM transmiten.

Se presenta como idónea la zona del Distrito Casco Antiguo de Sevilla, conocido popularmente como *centro* de Sevilla, y, dentro del mismo, el núcleo urbano delimitado por los barrios de San Lorenzo y Feria. Éste constituye el área metropolitana en la que se concentra la mayor parte de la oferta formativa y actividades relacionadas con el medio creativo-cultural: Escuela Andaluza de Cinematografía, Escuela Superior de Arte Dramático, Conservatorio Superior de música, Centro Andaluz de Teatro y Centro Andaluz de Danza; también se encuentran



cercana a esta zona las facultades de Ciencias de la Información y de Bellas Artes de la Universidad de Sevilla.

Tanto la oficina como los espacios necesarios para la realización de los diferentes planes de negocio contarán con todos los permisos adecuados para realizar la actividad dentro de ellos. Antes de que la empresa empiece su actividad, realizará un seguro general (incendios, robo, etc.).

#### **6.3.4. Comunicación**

La promoción encuentra huecos en los canales de las nuevas tecnologías. Los soportes de publicidad que se utilizarán para pautar en el plan de medios correspondiente y compatibles con la personalidad de la audiencia, se seleccionaron con un criterio de afinidad durante todas las etapas (lanzamiento, post lanzamiento, crecimiento y de recordación).

Se buscará llegar con mayor efectividad al público objetivo, con índices de cobertura bajos, medios y altos, dependiendo del estado de la campaña y teniendo en cuenta la curva de ventas y de evolución de la campaña en cuanto a la inversión destinada.

Además de la construcción de una base de datos, del diseño de encuestas para distintas investigaciones de mercado y del constante contacto con los clientes a través de la página web, que por su carácter abierto, directo, ecológico y económico será central. También se comunicarán las distintas promociones a través de acciones de marketing directo, como *e-mailing* y folletos (correo directo y *newsletters*) que se repartirán en zonas proclives a la contratación de los servicios (tales como empresas productoras audiovisuales, centros de formación, universidades, televisiones, etc.), así como por medio de publicaciones y revistas especializadas, radio y otros canales audiovisuales. Esto permitirá la obtención de una comunicación efectiva y actualizada.

También se tiene en cuenta la intención de obtener materiales promocionales con la imagen corporativa de la empresa (tarjetas de visita, papelería, embalajes, rótulos, etc.) que ayudarán a reforzar la presencia en los lugares donde sea preciso. El diseño de un logo consolidado y la constante presencia marcará, en toda la papelería y en todas las zonas donde haya contacto con el cliente, constituyen una forma esencial de crear una imagen corporativa consolidada y una comunicación constante.

A su vez están las redes de contactos, tanto las personales como las derivadas de la actividad previa, como uno de los mayores canales de promoción y comunicación. Aplicando marketing directo y relacional de forma personalizada.

Está prevista la realización de un manual de identidad corporativa donde se defina la imagen que la empresa va a tener en sus acciones de comunicación. Así, se dispondrá de modelos de facturas, albaranes, presupuestos, hojas de pedidos, impresos, tarjetas de visitas y folletos con los colores y diseños que se determinen.

#### **6.4. Organización del servicio**

El interés que despierte el cliente por los productos ofrecidos puede venir por varios sistemas de comunicación:

Mailing

Información indirecta

Publicidad

Visita directa

Tele marketing

Redes de contactos

Una vez que se pone en contacto con la empresa, el cliente puede hacer el pedido o bien puede exigir la remisión del correspondiente presupuesto. De esta manera, desde el departamento comercial se atenderá la petición que el cliente realice. La elaboración del presupuesto puede requerir la intervención del departamento técnico para la definición de factores que determinen el precio.

Una vez aceptado por el cliente el producto ofrecido se dará curso al pedido y será servido a la dirección que éste determine, pudiendo realizarse el envío de varias maneras:

En persona

Correo comercial

Correo electrónico

Fax

En el desarrollo de la actividad, es necesario elaborar una temporización de la prestación de servicios que establezca de manera concisa las diversas etapas que se sucederán para llevar a buen puerto un proyecto determinado.

Debido a la distinta naturaleza de los proyectos a los que se pretende hacer frente, sólo se describe el plan de producción

genérico, sin profundizar en demasía en aspectos técnicos inherentes a un tipo particular de proyecto.

## **6.5. Plan de Comunicación**

La idea creativa de la campaña se sustentará bajo los conceptos de fotomontajes en los que aparecerán diferentes fragmentos de películas reunidos en el interior de un marco que imitará al marco de una obra pictórica clásica.

- Concepto

Modelo Artístico.

- Idea vendedora

Un modelo de enseñanza de cine como arte.

- Beneficio

Enseñanza de un cine de calidad.

- *Reason Why*

Crear en un estilo de cinematografía alejada de los sistemas de producción clásicos.

- Posicionamiento

Un modelo de enseñanza de cine como arte.

- Impresión neta

“¡Qué interesante propuesta!, ¡Muy cultural!, ¡Al fin un acercamiento con el cine que me identifica!”.

- Personalidad percibida por la audiencia

Una relación entre el arte, el audiovisual, el cine y la enseñanza.

- Tono de la comunicación

Emocional, culto, formal.

### **6.5.1.Planeamiento Estratégico de Medios**

- Análisis del *Target*: JEM Producciones

- Clústeres:

El target de JEM Producciones

Hombres y mujeres, de 18 a 65 años de edad, solteros, en pareja, viudos o separados; empleados del sector audiovisual, ya sea en compañías productoras o a modo de free-lance, empleados en otros sectores relacionados con el medio artístico o empresarial, estudiantes o jubilados; interesados por el cine, el arte y la cultura; de nivel socioeconómico BC1C2 y de perfil abierto a la experiencia.

## Clúster 1

Adultos jóvenes - Mujeres y hombres solteros o en pareja - 25 a 40 años - BC1C2

Personas abiertas a la experiencia, extrovertidas y responsables. Disfrutan del placer del buen gusto y las nuevas ideas, y se definen por un compromiso social y cultural elevado. Pueden estar en parejas, o vivir solos. La rutina diaria los lleva a buscar nuevas experiencias en sus tiempos libres. Profesionales en su gran mayoría pertenecientes al sector audiovisual (trabajadores de la producción audiovisual en su gran mayoría, jóvenes directores de cine, productores y creativos publicitarios, artistas plásticos y contemporáneos, productores radiofónicos, etc.), aunque también procedentes de otras ramas, hasta en el ámbito empresarial, los cuales constituyen una sección importante de audiencia del área de productos de encargo. Los profesionales amateurs y avanzados y jóvenes adultos pertenecen a este clúster. Pertenecerían a la audiencia neta secundaria y terciaria de la escuela de Documental de creación En construcción, así como a la audiencia neta primaria de las áreas de alquiler de equipos, publicidad, productos de encargo o especializados, producción y gestión de eventos culturales y espectáculos, producción de obras audiovisuales o promoción.

## Clúster 2

Adultos - Hombres y mujeres - 40 a 65 años - BC1C2

Son hombres y mujeres adultos, amables y responsables, aunque abiertos a la experiencias, viven solos o con su pareja. Personas en actividad, que disfrutan de la rutina pero sobre todo de los libros, la cultura y las actividades intelectuales. Disfrutan también de las actividades familiares. Profesionales en su gran mayoría pertenecientes al sector audiovisual (trabajadores de la producción audiovisual en su gran mayoría, jóvenes directores de cine, productores y creativos publicitarios, artistas plásticos y contemporáneos, productores radiofónicos, etc.), aunque también procedentes de otras ramas, hasta en el ámbito empresarial, los cuales constituyen una sección importante de audiencia del área de productos de encargo.

- Clúster 3

Jóvenes/ Adultos - Hombres y Mujeres- solteros o en pareja  
18 a 25- BC1C2

Son jóvenes, abiertos a la experiencia, extrovertidos y responsables. Universitarios y estudiantes de formación profesional, así como profesionales amateurs o becarios del



sector audiovisual. Estudiantes de arte, audiovisuales, publicidad, periodismo, ramas humanitarias, incluso de otro tipo de estudios no relacionados directamente con el medio audiovisual o cinematográfico, pero interesados por el cine y la cultura en general, amantes de la música o atraídos por la rama museística, arte contemporáneo o fotografía. Participan en actividades colectivas y en concursos amateurs o profesionales del ámbito creativo-cultural. Son asiduos buscadores de información en internet, que significa para ellos la puerta principal hacia el conocimiento de nuevas artes y culturas. Muchos de ellos tienen fuertes compromisos sociales y humanitarios, participando políticamente en las decisiones barriales o urbanas, o estudiantes de sociología, antropología o políticas. Preocupados por el mundo clásico y lo referente al pasado, pero sin dejar de entender y ver lo moderno, disfrutando de la innovación y la originalidad. Pertenecerían a la audiencia neta primaria del target de la escuela de Documental de creación En construcción, así como a la clientela del sector de alquiler de equipos, o, en el caso de tratarse de jóvenes profesionales del sector audiovisual, a las áreas de publicidad, productos de encargo o especializados, producción y gestión de eventos culturales y espectáculos, producción de obras audiovisuales o promoción.

- Clasificación de cada Clúster, según la teoría de los cinco rasgos.(Catell):
- Abierto a la experiencia
- Extroversión
- Amabilidad
- Neuroticismo

---

<b>Extroversión</b>	<b>Abierto a la experiencia</b>
Clúster 1	<b>experiencia</b>
Clúster 3	Clúster 1
	Clúster 2
	<b>Clúster 3</b>
<b>Amabilidad</b>	<b>Responsabilidad</b>
Clúster 2	Cluster 2
	Clúster 3

Figura 7: Clústeres dentro de los cuatro rasgos de Catell.

Fuente: Elaboración propia.

---

- Análisis del Target: En Construcción

- Clústeres:

El target de En Construcción

Hombres y mujeres, de 18 a 65 años de edad, solteros, en pareja, viudos o separados, interesados por el cine, el arte y la cultura, de nivel socioeconómico BC1C2, de perfil abierto a la experiencia.

- Clúster 1

Jóvenes/ Adultos - Hombres y Mujeres- solteros o en pareja  
18 a 25- BC1C2

Son jóvenes, abiertos a la experiencia y extrovertidos. Universitarios y estudiantes de formación profesional, así como profesionales amateurs o becarios del sector audiovisual. Estudiantes de arte, audiovisuales, publicidad, periodismo, ramas humanitarias, incluso de otro tipo de estudios no relacionados directamente con el medio audiovisual o cinematográfico, pero interesados por el cine y la cultura en general, amantes de la música o atraídos por la rama museística, arte contemporáneo o fotografía. Interesados por el arte y la cultura en general, también les gusta salir, cualquier día de la semana a museos, conciertos, fiestas. Interesados por cursos, talleres y seminarios complementarios, participan en actividades colectivas con amigos y en concursos amateurs o profesionales del ámbito creativo-cultural. Son asiduos buscadores de información en

internet, que significa para ellos la puerta principal hacia el conocimiento de nuevas artes y culturas. Muchos de ellos tienen fuertes compromisos sociales y humanitarios, participando políticamente en las decisiones barriales o urbanas, o estudiantes de sociología, antropología o políticas. Les gustan las cosas clásicas y lo referente al pasado, pero sin dejar de entender y ver lo moderno, disfrutando de la innovación y la originalidad.

- Clúster 2

Adultos jóvenes - Mujeres y hombres solteros o en pareja - 25 a 35 años - BC1C2

Personas abiertas a la experiencia y extrovertidas. Profesionales en su gran mayoría, aunque eternos estudiantes. Disfrutan del placer del buen gusto y las nuevas ideas, y se definen por un compromiso social y cultural elevado. Pueden estar en parejas, o vivir solos. Salen al cine con frecuencia, son descubridores del género de cine documental y algunos fanáticos del mismo. Practican en sus ratos libres la realización documental gracias a la accesibilidad del video, con equipos semi-profesionales o profesionales. Suelen salir el fin de semana en parejas o con amigos, salen a cenar, buscan nuevos lugares. Se sienten jóvenes y activos. La

rutina diaria los lleva a buscar nuevas experiencias en sus tiempos libres. Los profesionales amateurs y jóvenes adultos pertenecen a este clúster.

- Clúster 3

Jóvenes -Hombres y mujeres - 35 a 50 años - BC1C2

De perfil extrovertido, amable y responsable. Dedicados a sus profesiones y a sus hijos. Les gusta la música y el arte, están siempre bien informados con noticias del mundo y del espectáculo. Suelen ir a veces al cine, aunque les gusta alquilarse alguna película durante el fin de semana. Personas estables y sinceras. Les gusta lo visual, la naturaleza, y disfrutar de sitios al aire libre. Los profesionales adultos del cine y del audiovisual pertenecen a este clúster.

- Clúster 4

Adultos - Hombres y mujeres - 50 a 65 años - BC1C2

Son hombres y mujeres mayores, amables y responsables, aunque abiertos a la experiencias, viven solos o con su pareja. Personas pre-jubiladas o en actividad, que disfrutan de la rutina pero sobre todo de los libros, la cultura y las actividades intelectuales. Suelen realizar algunos talleres sobre conocimientos sobre los que siempre estuvieron

interesados pero que nunca pudieron realizar. Disfrutaban también de las actividades familiares.

- Clasificación de cada Clúster, según la teoría de los cinco rasgos.(Catell):
- Abierto a la experiencia
- Extroversión
- Amabilidad
- Neuroticismo

---

<b>Extroversión</b>	<b>Abierto a la</b>
Clúster 1	<b>experiencia</b>
Clúster 2	Clúster 1
Clúster 3	Clúster 2
Clúster 4	Clúster 4
<b>Amabilidad</b>	<b>Responsabilidad</b>
Clúster 3	Cluster3
Clúster 4	Clúster 4

Figura 8: Clústeres dentro de los cuatro rasgos de Catell.

Fuente: Elaboración propia.

---

- Definición de audiencias

- Cuantificación. Variables demográficas.

Audiencia neta primaria (Clústeres 1 y 2)

- Demografía: Jóvenes/ Adultos, Hombres y Mujeres , 18 a 35 años, nivel socioeconómico BC1C2
- Psicografía: Están solteros o en pareja, viven una vida llena de dinamismo y placer. Disfrutan del arte en todas sus expresiones.

- Audiencia neta secundaria (Clústeres 3 y 4)

- Demografía:
  1. Adultos, Hombres y mujeres, 35 a 50 años, nivel socioeconómico BC1C2
  2. Adultos, Hombres y mujeres, 50 a 65 años, nivel socioeconómico BC1C2
- Psicografía:
  1. Personas extrovertidas, responsables y amables, dedicadas a sus hijos y sus profesiones. Interesados por el arte y la cultura en todas sus expresiones.
  2. Tienen una vida rutinaria pero prefieren en sus tiempos libres realizar actividades y talleres culturales.

6.5.2. Campaña de medios

Se pautara en medios que prevalezcan la afinidad por sobre la penetración.

- Temporalidad

Se llevara a cabo una estrategia de *recency* durante un plazo de 8 meses. La estrategia acompañará los picos de consumo naturales del servicio para impulsar las ventas.

- Regionalidad

Se pautará en las capitales de las ocho provincias de Andalucía durante ocho meses.

La regionalidad de la escuela se da principalmente en Sevilla por que es el sitio de localización de la escuela y la productora, por ser ésta la provincia de mayor importancia económica, política y cultural de Andalucía.

### **6.5.2. Perfil de la campaña**

- Consumo

Refiriéndose a la escuela En Construcción, el servicio tiene un uso relativamente constante con picos y caídas. El pico más alto se da en septiembre, que es el mes en el que se comienzan las clases y se termina el verano, así como también



son frecuentes los meses de marzo abril y mayo, durante la primavera, y octubre y noviembre en el otoño. En junio y julio no hay actividad en un principio, ya que las personas salen a vacacionar, ni tampoco durante fines de diciembre ni principios de enero, por ser festivo.

Otoño y primavera son las estaciones del año que favorecen para las actividades de cursos, seminarios y talleres.

---

Figura 9: Valores estimativos de *Share of Market*. Fuente:  
Elaboración propia.

---

Con la inversión en comunicación se han de acompañar los picos de consumo que el servicio presenta, realizando un impulso inicial con el objetivo de lanzarlo al mercado, y luego acompañar el ciclo natural de consumo.

---

Figura 10: *Share of Investment*. Fuente: Elaboración propia.

---

- Selección de Medios

La selección de medios se realizará en base a la triada estratégica: la personalidad del medio debe mantener estrecha relación con la personalidad del producto y la de la audiencia.

Los medios que se utilizarán para pautar en el plan de medios correspondiente se han seleccionado con un criterio de afinidad durante todas las etapas de la campaña.

Los medios elegidos serán compatibles con la personalidad de la audiencia, debido a la existencia de una coherencia entre las tres variables, personalidad de la marca, personalidad del medio y de la audiencia.

- Análisis FODA de medios

- Televisión

. Fortalezas:

Creatividad e impacto.

Percepción de la imagen y el sonido.

Cobertura y rentabilidad.

Gran posibilidad de creatividad a la hora de diseñar el mensaje.

Afinidad entre marca, medio y consumidor.

Gran variedad de programación y canales para pautar.

Alto nivel de penetración por hogar.

. Oportunidades:

Variedad de propuestas.

Segmentación temática.

Posibilidad de demostrar ocasiones de uso.

Asociación con espectáculos televisivos.

PNT, inserciones en programas.

. Debilidades:

Zapping

Saturación de mensajes.

Mensajes largos

Mensaje volátil.

Atención limitada del televidente.

. Amenazas:

Gente inconstante ante la gran variedad de programaciones y canales.

Que al programa elegido para pautar le ocurra algo negativo.

El atraso en las franjas horarias de los programas, principalmente los nocturnos.

- Diarios

. Fortalezas:

Permite una alta segmentación gracias a los distintos suplementos.

Selectividad geográfica.

Cobertura efectiva.

Variedad en tamaños.

. Oportunidades:

Disponibilidad al alcance de la mano.

Gran variedad de suplementos.

Precio accesible para los consumidores.

. Debilidades:

Permanencia reducida.

Poco uso del color

Limitada calidad del soporte.

Limitada creatividad.

. Amenazas:

Anunciantes fijos.

Gran cantidad de anunciantes.

Posibilidad de confusión por anuncios similares de la competencia en la misma sección o suplemento.

Problemas en la calidad de impresión.

- Revistas dominicales

. Fortalezas:

Gran segmentación.

Mayor afinidad y penetración.

Alto *readership*.

Uso del color.

. Oportunidades:

Vienen en compañía de diarios.

Facilidad de transporte.

Debilidades:

Baja calidad de impresión y papel.

. Amenazas:

Gran cantidad de anunciantes.

Problemas en la calidad de impresión.

- Revistas semanales

. Fortalezas:

Gran segmentación.

Buena calidad de impresión.

Mayor vigencia de la información.

. Oportunidades:

Uso del color.

Facilidad de transporte.

. Debilidades:

Lectores ocasionales.

. Amenazas:

Gran cantidad de anunciantes.

- Revistas mensuales

. Fortalezas:

Alto nivel de segmentación.

Lectores fieles e interesados.

Posibilidad de suscripción.

Excelente calidad de impresión.

Vigencia de la información.

. Oportunidades:

Afinidad con el target.

Facilidad de transporte.

. Debilidades:

Posibilidad de pautar solo una vez al mes.

. Amenazas:

Gran cantidad de competidores con objetivos similares.

- Vía Pública

. Fortalezas:

Exposición constante

Genera impacto.

Mensaje expuesto en gran tamaño.

Gran variedad de materiales para la creatividad.

. Oportunidades:

Gran variedad y originalidad de los soportes.

. Debilidades:

Si el mensaje es confuso la gente no le prestará atención.

Poco tiempo para visualizar el mensaje.

. Amenazas:

El clima puede dañar el papel.

Contaminación visual.

Vandalismo en las puestas

Mensajes que estén al lado pueden opacar su atención.

- Radio

. Fortalezas:

Uso del sonido y la creatividad

Frecuencia.

Selectividad.

Afinidad.

Estimula la imaginación y el desarrollo de imágenes mentales.

. Oportunidades:

Medio de acompañamiento en todo momento.

Medio en permanente innovación y desarrollo.

Variedad de propuestas y formas de pautar.

. Debilidades:

Falta de imágenes y movimiento.

Tiempo determinado de exposición.

. Amenazas:

Contaminación sonora externa.

Mala sintonía.

Atención limitada de los radioescuchas.

Cantidad excesiva de publicidad.

Fallos en la transmisión.

Falta de claridad del locutor.

- Internet

. Fortalezas:

Posibilidad de transmitir imágenes, movimiento y sonidos.

Afinidad del público objetivo con el medio.

Interacción con el usuario.

Posibilidad de visualizar las opciones del servicio, de acuerdo a intereses.

. Oportunidades:

Crecimiento en el uso de Internet.

Banners, como conductores hacia el sitio web.

Desarrollo de campaña de marketing viral.

Posibilidad de realizar diferentes acciones en el medio (comprar, vender, navegar, investigar, etc.).

. Debilidades:

Saturación de mensajes *Spam*.

Presencia de marcas de la competencia.



. Amenazas:

Inadvertencia de las publicidades.

- Marketing Directo

- Correo Postal Vs. E- mail Marketing

. Fortalezas:

Genera un alto impacto.

Si llega a la persona correcta provoca importancia hacia la persona que la recibe.

Si la información es buena y la redacción correcta el mensaje llega de manera indicada al cliente e incluso puede impulsar más las compras que otros medios.

. Oportunidades:

La competencia envía catálogos y piezas promocionales a amplias bases de datos desactualizadas.

. Debilidades:

El soporte de papelería si bien puede transmitir un mensaje efectivo puede que por ser liviano y pequeño en el momento de la compra no se lo encuentre. En caso de ser un e-mail puede que sea detectado como posible Spam y ni siquiera llegue de manera correcta a la casilla receptora.

No se puede incluir demasiada información para un primer contacto mediante folletería.

Si el funcionamiento de la acción no es simple es difícil que se lleve a cabo hasta el final.

. Amenazas:

Puede que no lo vean como algo serio y no lleguen a leerlo.

- Correo Postal Vs. E- mail Marketing

El uso efectivo del e-mail es la práctica de mayor crecimiento en los países de más alta penetración de Internet. Como es el caso de España.

- Cine

. Fortalezas:

Anuncio en grandes dimensiones.

Permite gran creatividad en el mensaje.

Afinidad del target con el medio.

Uso de imagen, sonido y movimiento.

. Oportunidades:

Poca presencia de marcas de la competencia en el medio propio.

Concentración general y única del público mientras se pasa el mensaje.

Posibilidad de asociar el servicio, e invitar al público.

. Debilidades:

Mensaje volátil.

. Amenazas:

Fácil acceso a películas pirateadas o bajadas de Internet.

Nuevas tecnologías que permiten al público obtener la calidad del cine en su propio hogar.

Existe la posibilidad de que el público llegue tarde a la función.

- Eventos

. Fortalezas:

Los concurrentes asisten por iniciativa propia.

Pueden conocer el lugar.

Se puede incorporar mucha comunicación visual exhibiendo modelos y colores marcarios.

Da la posibilidad de incorporar *merchandising*, interacción con el servicio, reflejo de la imagen de la empresa.

Se puede llevar a cabo la recolección de datos para posteriores acción de marketing directo.

. Oportunidades:

La capacitación en tecnología y las ferias de avances, comunicación, charlas, etc. están cada vez más de moda. La presencia de profesionales a este tipo de eventos es casi del 100% y los resultados son óptimos.

Los eventos pueden permitir el punto de conexión entre varias marcas.

. Debilidades:

Si son eventos bajo entrada paga se corre el riesgo de que haya poca concurrencia.

Si son eventos de entrada gratuita el evento es sumamente costoso.

. Amenazas:

Puede que la competencia reaccione ante el evento y realice un evento paralelo.

El clima puede afectar la concurrencia al evento.

- Folletería

. Fortalezas:

Ayuda a generar sentimientos y a involucrar el deseo.

Aporta mucha información del producto en sí, además de incluir toda la información que el cliente puede llegar a necesitar en el momento de la compra.

. Oportunidades:

Se tiene un concepto interesante para transmitir.

. Debilidades:

El soporte de papelería si bien puede transmitir un mensaje efectivo puede que por ser liviano y pequeño en el momento de la decisión no se lo encuentre.

. Amenazas:

La base de datos es fundamental, si esta no se encuentra actualizada, se corre el riesgo de hacer toda la acción en vano.

- Prensa

- . Fortalezas:

Importante imagen de marca.

Ayuda a comunicar conceptos básicos y nuevos.

Hace publicidad de otra manera, incorpora conocimientos culturales que le interesan a cada uno de los clusters.

- . Oportunidades:

Gran influencia mediática.

- . Debilidades:

Según cuál sea la fuente puede o no resultar creíble.

- . Amenazas:

La competencia seguramente rebatirá el concepto y contraatacará con nuevas innovaciones o servicios.

- CRM

- . Fortalezas:

Genera una relación a largo plazo. Coincide con la ley de Pareto.

Aumenta la confianza.

. Oportunidades:

Son todos posibles clientes y por ende en su mayoría pueden ser fidelizados.

. Debilidades:

Depende de una óptima base de datos.

. Amenazas:

Muchos son posibles blancos de la competencia. Serán víctimas a su vez, principalmente durante los picos de venta, de las empresas opuestas.

### **6.5.3. Justificación de Medios Troncales y Secundarios.**

Medios Troncales:

- Gráfica
  - Revistas segmentadas: Ayudan a llegar de manera efectiva a los potenciales clientes, los distintos tipos de revistas permiten la segmentación adecuada para comunicar de manera eficiente. Revistas mensuales de cine, música y arte, tales como: *Cahiers du Cinema*, *Fotograma*, *Dirigido por*, *Filmoteca*, *Rolling Stone*.
  
- Cine:

Se pautará en ciertas tandas de las películas que vayan acorde con los ideales de En construcción y JEM Producciones.

- Internet

- Sitios Web - Banners y/o Pop Up: Es un contacto que puede terminar en venta en cualquiera de los momentos.
- Chat on line: Este medio es uno de los elementos fundamentales para el momento de compra, dado que mediante el Chat con un asesor, el cliente se puede informar y despejar dudas de manera instantánea a cualquier hora del día.

- Eventos

Evento de inauguración: Para dar a conocer y exponer la marca de JEM Producciones junto con En construcción y mostrar su estrecha relación con el mundo del cine como arte.

- Auspiciar festivales de cine.

La presencia de marca en un festival de cine constituye un medio efectivo por el grado de relación que hay entre el evento y la oferta de los servicios.

- E-mail marketing
  - Newsletter: Este elemento logra tener un constante contacto con el cliente logrando la reducción de costos en impresión y en papelería. El costo por contacto efectivo es mucho menor que realizando el envío postal.
  - Invitación a evento: Es uno de los primeros contactos directos que se tendrá con el cliente. Irá dirigido a cada una de las personas, quienes podrán reenviarlo a los contactos que les pueda llegar a interesar la nueva propuesta.
- CRM: Hará posible que los clientes nuevos sigan siéndolo por mucho tiempo. Implementación de un programa de capacitación y fidelización que requiera que los clientes no pierdan el contacto con la productora y la escuela.
- *Welcome Package*: Es la manera de darle la bienvenida a un grupo selectivo de clientes. La idea es generar un contacto más cercano a través de un sistema de fidelización que permita reducir el ciclo de venta.



- Piezas de Correo Directo - Invitaciones: Generan recordación y ayudan a disminuir el ausentismo en los eventos a los cuales se desea que el target concurra.

- Medios Secundarios:

- Prensa: Al tener un concepto tan importante para comunicar es fundamental la comunicación que los medios informativos pueden ofrecer. La información que las noticias ofrecen es publicidad que llega al target sin que ellos lo busquen. Un plan integral de medios en la comunicación debe contemplar este medio, ya que, por lo general, el mensaje en este tipo de comunicación por más emotivo que sea posee un grado mayor de credibilidad. Es el complemento ideal. Para lograrlo hay muchos caminos, desde el envío de información a los medios, hasta la provocación de la noticia. Las redacciones de los diarios y revistas y los responsables de programas periodísticos ignoran, muchas veces, hechos y problemas que afectan a la calidad de vida de la sociedad. El objetivo está en convertir la información en noticia, presentándola en forma de testimonio. Si es posible, con el soporte de personalidades que respalden la causa o tengan que ver con el problema. Las gacetillas deben ser breves pero precisas. Se debe conocer a la persona responsable en cada medio y tratar de tener un contacto

directo para poder "venderle" la importancia del objetivo, su valor social, sin dejar de lado el valor de la noticia para el medio. Por eso se distribuirán comunicados constantes a diferentes medios tanto para su presentación web como ediciones impresas para que se publiquen en cada uno de los medios informativos.

- Eventos
  - Eventos con Presencia de Marca: Estos eventos tienen como fin poder localizar a cada uno de los distintos clústeres. Participando en diferente tipo de eventos se puede capturar datos e información valiosa de potenciales clientes
- TV por Cable: Auspicio de programas de canales de cine especializados, tales como: Días de cine, Versión española.

- Etapas de la campaña

La campaña se desarrollará en todo Andalucía, pero con mayor potencia en las provincias de Sevilla y Málaga. Tendrá una

duración de 8 meses de febrero a junio y de septiembre a noviembre.

Lanzamiento: febrero y marzo

Post-lanzamiento: abril y mayo.

Crecimiento: junio y septiembre.

Recordación: octubre y noviembre

Tabla 2: Skyline

SKY LIN E				
Lan zam ien to		Pos t- lan zam ien to	Cre cim ien to	Rec ord aci ón
FEB RER O- MAR ZO	AB RIL - MAY O	JUN IO- SEP TIE MBR E	OCTUBRE- NOVIEMBRE	
<b>Obj eti vo:</b> Dar a con oce r la nue va mar ca de En Con str ucc ión	<b>Inc ent iva r la exp eri enc ia</b>	<b>Aum ent ar la dem and a</b>	<b>Obj eti vo:</b> Acompañar las Inscripciones y generar relaciones que persistan en el tiempo	<b>Obj eti vo:</b> y generar relaciones que persistan en el tiempo

Y JEM Pro due																
<b>F</b>	<b>C</b>	<b>P</b>	<b>A</b>	<b>F</b>	<b>C</b>	<b>P</b>	<b>A</b>	<b>F</b>	<b>C</b>	<b>P</b>	<b>A</b>	<b>F</b>	<b>C</b>	<b>P</b>	<b>A</b>	
(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)

Fuente: Elaboración propia, 2009.

---

El skyline funciona a modo de visualización de campaña por etapas y permite una clara pauta para el desarrollo del plan de medios.

Con el panorama de planificación definido, se facilitan las tareas de comunicación y es posible construir las bases de una relación con el usuario generando un vínculo eficiente y sustentable en el tiempo.

### **6.6. Características generales de los proyectos y servicios**

Desde la empresa se va a abordar un ámbito del mercado relativamente técnico y siempre muy relacionado con las nuevas tecnologías. Este tipo de proyectos requieren un proceso de producción que dista mucho del modelo tradicional, en el que a partir de un conjunto de materias primas, y tras un proceso de elaboración, se obtiene un producto final que

se entrega al cliente. Por otra parte, uno de los pilares más importantes que caracterizan en todo momento cualquier actividad o servicio ofrecido al cliente es la calidad. Ésta constituye la premisa absolutamente básica del funcionamiento de la empresa. Motivados por este hecho, durante el desarrollo de un determinado proyecto, y para garantizar un desarrollo óptimo y una satisfacción máxima del cliente, tendrán lugar sucesivas reuniones con el mismo.

En muchos casos, los servicios ofrecidos serán personalizados. Es por este motivo por lo que una característica común a todo desarrollo de productos será el hecho de que no existan plazos prefijados para la realización de los mismos. Por el contrario, será necesario realizar un estudio pormenorizado de las características de un proyecto concreto, y en función del mismo, establecer unos plazos para la finalización.

#### **6.7. Etapas para el desarrollo de proyectos**

##### - Estudio de viabilidad de un proyecto

El departamento comercial, previo a la aceptación de un determinado proyecto, debe decidir si el mismo cumple con los requisitos adecuados para que pueda ser llevado a cabo por la empresa. Para ello, el responsable de este

departamento deberá ponerse en contacto con aquellos técnicos que puedan ayudarle en la toma de esta decisión.

- Asignación del grupo de trabajo

En el supuesto de que haya sido aceptado un proyecto, se procederá a la determinación del grupo de trabajo que se hará cargo del mismo. Dentro de cada grupo de trabajo se establecerá un responsable, encargado de la coordinación de las actividades necesarias para cumplir con los objetivos del proyecto. Sobre él recaerá la responsabilidad de cumplir los plazos establecidos de entrega y finalización, la decisión de añadir más recursos humanos al grupo de trabajo y será él quien se encargue de las relaciones con el cliente.

- Estudio previo y realización de presupuestos

El siguiente paso consiste en someter a estudio el proyecto en cuestión por parte del grupo de trabajo a cargo. El objetivo de este estudio será, por una parte, la especificación clara y concisa de las necesidades del cliente. Por este motivo se llevarán a cabo cuantas reuniones con el cliente sean necesarias, con el objetivo de evitar confusiones futuras. Por otra parte, el estudio desembocará en la elaboración de un presupuesto, que

reflejará por escrito, de manera lo más detallada posible, el alcance del proyecto que se va a llevar a cabo y los costes asociados al desarrollo del mismo. El proyecto se reflejará por escrito, y será presentado y explicado al cliente por parte del responsable.

- Realización del proyecto

Una vez que el presupuesto ha sido aceptado por el cliente, y se han acordado los tiempos y formas de pago, se procederá a la firma del contrato y el proyecto comenzará su desarrollo. A partir de este momento, el responsable debe encargarse de las tareas de coordinación. Para ello, se desarrollará una división de tareas, que se asignarán a cada componente del grupo. Durante el proceso de desarrollo, se llevarán a cabo labores de seguimiento del proyecto, donde quedarán recogidas las aportaciones del cliente sobre el proceso, pudiendo, llegado el caso, modificar la aplicación del mismo para adaptarse a las preferencias del cliente. Esta labor de obtención de información de seguimiento se recogerá de manera sistemática mediante un formulario estructurado en reuniones periódicas con el cliente. De esta manera se intentará satisfacer las demandas de manera ordenada, obteniendo la máxima satisfacción y maximizando la calidad

del servicio. El responsable del proyecto debe prestar especial atención a los plazos establecidos por el contrato, pues es él quien garantiza el cumplimiento de los mismos.

- Entrega del producto y servicio post-venta

Una vez entregado el producto, o cumplimentado el servicio, el encargado del proyecto intentará mantener el contacto con el cliente, y recoger información acerca de las no conformidades del mismo, que serán tratadas de manera sistemática, registradas y estudiadas para la optimización de dicha labor.



## **Conclusión**

El desarrollo de una estrategia empresarial diferenciadora se inicia con la constitución de un plan integral de identidad, comunicación e imagen, cuyo fin es el de gestionar deliberada y adecuadamente los rasgos distintivos de la organización. De esta manera, se influye en la configuración de la imagen en la sociedad, lo que se conoce como imagen deseada, y que corresponde, fundamentalmente, a la información intencionalmente transmitida por la organización, si bien es fundamental definir si dicha comunicación generará una idea consecuente a la información emitida en el cliente receptor.

En este sentido, el plan de empresa de una organización, en este caso JEM Producciones, estudia detalladamente la situación de su ámbito de actuación: el sector audiovisual en la Comunidad Autónoma española de Andalucía.

Según los datos obtenidos, se dedujo la existencia de una creciente demanda de productos audiovisuales, debida a un elevado índice de producción territorial, actualmente *in crescendo*, que se viene dando desde la aparición de la televisión pública andaluza (RTVA), y el consecuente incremento de empresas productoras cuyos principales ingresos proceden de productos televisivos de encargo. Pero sobre todo, y a escala internacional, ha sido la aparición de la

tecnología de vídeo digital y su "boom" en la década de los 90 (liderada por el movimiento "Dogma", pero empleada fuera de las leyes de este movimiento por todo tipo de cinematografías) la que ha supuesto un verdadero cambio en las formas y costes de producción, permitiendo la apertura del Audiovisual a sectores donde hasta el momento era impensable su utilización.

Esta expansión del sector audiovisual genera multitud de nuevos puestos de trabajo, con la consecuente necesidad de profesionalización del medio, que comienza obligadamente con la apuesta por una renovada formación artística y técnica, adaptada a los continuos avances tecnológicos. La apertura del medio audiovisual provoca un mayor interés de los públicos, tanto a nivel de usuario como de profesional. Al mismo tiempo, en Andalucía se ha producido un gran incremento en la producción de documentales, en parte provocado por un importante espacio televisivo dedicado a este género de películas. El desarrollo de documentales despierta la curiosidad de un amplio abanico de medios profesionales, al ser una forma de comunicación directa, de bajo coste, con aplicación mayoritaria del medio televisivo e involucrados en gran medida con áreas que exceden los límites del audiovisual (sociología, etnografía, cooperación, etc.).

En base al estudio realizado, JEM Producciones decide situarse en el interior de estos nuevos escenarios, ofreciendo una clara apuesta por la renovación del servicio audiovisual y enmarcando su ámbito de trabajo en un servicio integral de producción, con especial énfasis en la actualización tecnológica y la apuesta formativa, materializada en su plan de negocio de Escuela de Cine Documental "En construcción".

En la elaboración de su identidad, JEM Producciones plantea una clara línea ideológica que definirá todos los aspectos de su imagen. En primer lugar, el nombre de JEM viene dado por las iniciales del film *Juventud en marcha* (Pedro Costa, 2005), expresando así su identificación con los valores transmitidos por la película, así como por su modelo de producción, alejado de las formas clásicas y privativas que predominan en el cine de nuestros días. Para la escuela documental se persigue la misma idea, adoptando en este caso el título de una película *En construcción* (José Luis Guerín, 2001), film documental íntimamente ligado al concepto antes expuesto, pero que se adapta de una forma más explícita al modelo de enseñanza que se desarrolla en la escuela. El diseño de los logotipos, imágenes de marca se da en base a estos conceptos, adaptando visualmente las formas que definen la esencia ideática de libertad de expresión. Asimismo, el

resto de aspectos visuales que definen la imagen, tales como indumentaria de los empleados, decoración y *atrezzo* de los lugares físicos donde existirá un contacto directo con el cliente, así como la presentación general de los productos y servicios, siguen la misma línea visual adaptada en cada caso.

Así entonces, se desarrolla de forma coherente la identidad organizacional de la empresa, su imagen de marca, la investigación general del proyecto, su comunicación y estrategia, etc. Dichos aspectos se materializan en el plan integral de empresa, que tiene por objeto la consecución óptima del proyecto, así como la seriedad y viabilidad necesarias para la financiación del mismo.

El Proyecto de Grado engloba en un principio un marco teórico que permite entender los niveles comerciales, de estrategia y de competitividad que hay en el mercado que son fundamentales a la hora de crear una empresa. Luego se profundiza en las bases de la identidad de una organización, que implica a las raíces profundas de la misma, su sentido y su significado y que define y califica la empresa. A su vez, la comunicación y la actuación se presentan como elementos que manifiestan su personalidad y su conducta corporativa. Por último, se contempla la importancia que todo este aspecto tiene para la

construcción de una imagen de marca en sus públicos.

El plan de empresa se compone de una primera parte en la que se define el producto o servicio a prestar, los aspectos distintivos de la identidad de la empresa y las características y orígenes marcarios. En una segunda parte, se centra en el ámbito geográfico de actuación, el estudio de la competencia en dicho sector (centrada en su principal línea de negocio, su plan de enseñanza) y la caracterización del cliente tipo, así como el plan comercial y la organización y características generales de los servicios.

De este modo, el plan de empresa de JEM Producciones desarrolla los modelos teóricos expuestos en los capítulos iniciales (el modelo básico de comunicación organizacional, el programa comercial y la marca), definiendo la estrategia empresarial en base a 3 conceptos fundamentales de los cuales depende su éxito y continuidad en el mercado:

- Prestando suma atención a la gestión de la identidad y cómo ésta se materializará en los públicos en forma de imagen mental, manteniendo invariable la coherencia de sus valores sin dejar de actualizar la idea de la organización.
- Estableciendo una adecuada estrategia de mercado y planificación de recursos, asegurando la explotación de

oportunidades de negocio y su correcto afrontamiento.

- Desarrollando una identidad de la marca que sintetiza y concreta todos los valores esenciales de la empresa, considerando en su diseño cada una de sus características fundamentales y evitando posicionamientos erróneos.

De esta manera, JEM Producciones se constituye como una organización empresarial respaldada por una adecuada planificación, que, partiendo de un minucioso estudio de sus posibilidades, definiendo con claridad sus líneas de actuación comunicacionales y expresando verazmente sus valores e identidad diferencial a comunicar, obtiene un "seguro de vida" que se presenta indispensable en su ámbito de trabajo, la comunicación audiovisual, marcada por continuos cambios tecnológicos y fluctuaciones de mercado.

## **Lista de referencias bibliográficas**

Aguirre Baztán, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel. Citado en: Múnera, P. Y Sánchez, U. (2003). *Comunicación empresarial: Una mirada corporativa*. Colombia: Aice.

Bacon, M. (1996). *Cómo hacer marketing directo*. Barcelona: Juan Granica.

Belch, G. y Belch, M. (2004). *Publicidad y Promoción*. (7<sup>a</sup> ed.). México: McGraw Hill.

Bellucia, R. y Chaves, N. (2003) *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires:Paidos.

Bennet, P. (1995). *Dictionary of marketing terms*. (2<sup>a</sup> ed.). Chicago: American Marketing Assosiation.

Bresson, R. (1997) *Notas sobre el cinematógrafo*. (3<sup>a</sup> ed.) Madrid: Adora

Cheverton, P. (2007). *Cómo funcionan las marcas*. Barcelona:

Gedisa.

Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ciencias Sociales.

Costa, J. (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social*. (1ª ed.) Barcelona: Paidós.

Costa, J. (2006). *Imagen corporativa en el siglo XXI* (3ª ed.). Buenos Aires: La Crujía.

Costa, J. (2008). *Diseñar para los ojos*. Barcelona: Costa.com.

Dirección de comunicación e imagen de RTVA. (Ed.) (2008). *RTVA memoria 2007*. Sevilla: Dirección de comunicación e imagen de RTVA.

Dolan, R., Quelch, J. Y Shapiro, B. (1985). Dirección de Marketing: Principios, Análisis y Aplicaciones. Atlanta: Atlanta.

Durán, O. (1999). *En busca de la competitividad*. Buenos Aires: Distal.



Etkin, J. y Schvarstein, L. (1992). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.  
Citado en: Múnera, P. Y Sánchez, U. (2003). *Comunicación empresarial: Una mirada corporativa*. Colombia: Aice.

Federación de Asociaciones de Productores Audiovisuales Españoles (Ed.). (2006). *Memoria Anual 2006*. Madrid: FAPAE.

Federación de Asociaciones de Productores Audiovisuales Españoles (FAPAE) (Ed.). (2007). *Memoria Anual 2007*. Madrid: FAPAE.

Fundación Audiovisual de Andalucía (Ed.). (2007). *La financiación pública y privada en el sector audiovisual*. Sevilla: Fundación Audiovisual de Andalucía.

Fundación Audiovisual de Andalucía (Ed.). (2008). *Guía del audiovisual en Andalucía 2007/2008*. Sevilla: Fundación Audiovisual de Andalucía.

Fundación Audiovisual de Andalucía (Ed.). (2008). *Memoria 2002-2007*. Sevilla: Fundación Audiovisual de Andalucía.

Fundación Audiovisual de Andalucía. (Ed.). (2008). *Plan de negocios en las empresas del sector audiovisual en Andalucía*. Sevilla: Fundación Audiovisual de Andalucía.

Instituto Nacional de Estadísticas. (Ed.) (2008). *Directorio Central de Empresas*. Madrid: INE.

Múnera, P. y Sánchez, U. (2003). *Comunicación empresarial: Una mirada corporativa*. Colombia: Aice.

Orozco, A. (1999). *Investigación de mercados: Concepto y práctica*. Colombia: Norma S.A.

Pascale, W. (1992) *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós.

Regouby, C. (1998). *La comunicación: cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

Ries, A. y Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. (2ª ed.). México: McGraw Hill.

Scheinson, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Macchi.

Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Wilensky, A. (2003). *La Promesa de la Marca*. Buenos Aires: Temas.

## **Bibliografía**

Aguirre Baztán, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel. Citado en: Múnera, P. Y Sánchez, U. (2003). *Comunicación empresarial: Una mirada corporativa*. Colombia: Aice.

Bacon, M. (1996). *Cómo hacer marketing directo*. Barcelona: Juan Granica.

Belch, G. y Belch, M. (2004). *Publicidad y Promoción*. (7<sup>a</sup> ed.). México: McGraw Hill.

Bellucia, R. y Chaves, N. (2003) *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires: Paidós.

Bennet, P. (1995). *Dictionary of marketing terms*. (2<sup>a</sup> ed.). Chicago: American Marketing Association.

Bresson, R. (1997) *Notas sobre el cinematógrafo*. (3<sup>a</sup> ed.) Madrid: Adora.

Camacho, T. (2009). *Entrevista con Joan Costa: Un experto en marcas*. México: UAM.

Disponible: <http://www.joancosta.com/docdetrabajo.htm>

Cheverton, P. (2007). *Cómo funcionan las marcas*. Barcelona: Gedisa.

Churba, C.A. (1995). *La creatividad*. Buenos Aires: Dunken.

Cole, P. y Wayland, R. (1998). *Cerca del cliente: Nuevas estrategias para el crecimiento rentable*. Bilbao: Deusto.

Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ciencias Sociales.

Costa, J. (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social*. (1ª ed.) Barcelona: Paidós.

Costa, J. (2006). *Imagen corporativa en el siglo XXI* (3ª ed.). Buenos Aires: La Crujía.

Costa, J. (2008). *Diseñar para los ojos*. Barcelona: Costa.com.

Dirección de comunicación e imagen de RTVA. (Ed.) (2008).  
*RTVA memoria 2007*. Sevilla: Dirección de comunicación e  
imagen de RTVA.

Dolan, R., Quelch, J. Y Shapiro, B. (1985). Dirección de  
Marketing: Principios, Análisis y Aplicaciones. Atlanta:  
Atlanta.

Durán, O. (1999). *En busca de la competitividad*. Bueno Aires:  
Distal.

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1992). *Identidad de las  
organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.  
Citado en: Múnera, P. Y Sánchez, U. (2003). *Comunicación  
empresarial: Una mirada corporativa*. Colombia: Aice.

Federación de Asociaciones de Productores Audiovisuales  
Españoles (Ed.). (2006). *Memoria Anual 2006*. Madrid: FAPAE.

Federación de Asociaciones de Productores Audiovisuales  
Españoles (FAPAE) (Ed.). (2007). *Memoria Anual 2007*. Madrid:  
FAPAE.

Fundación Audiovisual de Andalucía (Ed.). (2007). *La financiación pública y privada en el sector audiovisual*. Sevilla: Fundación Audiovisual de Andalucía.

Fundación Audiovisual de Andalucía (Ed.). (2008). *Guía del audiovisual en Andalucía 2007/2008*. Sevilla: Fundación Audiovisual de Andalucía.

Fundación Audiovisual de Andalucía (Ed.). (2008). *Memoria 2002-2007*. Sevilla: Fundación Audiovisual de Andalucía.

Fundación Audiovisual de Andalucía. (Ed.). (2008). *Plan de negocios en las empresas del sector audiovisual en Andalucía*. Sevilla: Fundación Audiovisual de Andalucía.

Hax A. y Majluf N. (1987). *Gestión de Empresa: con una visión estratégica* (4<sup>a</sup> ed.). Santiago: Productora Gráfica Andros Ltda., Dolmen Ediciones S.A.

Instituto Nacional de Estadísticas. (Ed.) (2008). *Directorio Central de Empresas*. Madrid: INE.

Lombardo, M. (2003). *Haciendo visible lo invisible, el cine de José Luis Guerín*. Sevilla: Zemos 98.

Disponible en: <http://www.zemos98.org/spip.php?article23>

Múgica, J. Y Ruiz de Maya, S. (1997). *El comportamiento del consumidor*. Barcelona: Ariel.

Múnera, P. y Sánchez, U. (2003). *Comunicación empresarial: Una mirada corporativa*. Colombia: Aice.

Narver J. C. y Slater S. F. (Octubre, 1990). *The effect of a Market orientation on business profitability*. *Journal of Marketing* 54 (4), 20-35.

Orozco, A. (1999). *Investigación de mercados: Concepto y práctica*. Colombia: Norma S.A.

Pascale, W. (1992) *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós.



Regouby, C. (1998). *La comunicación: cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

Ries, A. y Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. (2ª ed.). México: McGraw Hill.

Scheinson, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Macchi.

Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Wilensky, A. (2003). *La Promesa de la Marca*. Buenos Aires: Temas.