



Departamento de Filosofía, Sociología
y Comunicación Audiovisual y Publicidad

TESIS DOCTORAL

*La continuidad televisiva en la era digital.
Nuevos discursos publicitarios de
expresión de Identidad Corporativa.
El nacimiento de **cuatro***

Presentada por:
Cristina González Oñate

Dirigida por:
Dr. Javier Marzal Felici

Castellón, 2006

ÍNDICE

Página

AGRADECIMIENTOS	9
INTRODUCCIÓN.....	15
1. Justificación e interés del tema escogido	17
2. Hipótesis de la investigación.....	21
3. Objetivos de la investigación y delimitación del objeto de estudio	21
4. Metodología y estructura de la investigación.....	23
PARTE PRIMERA:	
MARCO TEÓRICO. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.	29
CAPÍTULO PRIMERO:	
La Identidad corporativa:	
la médula espinal de la comunicación corporativa.....	35
1.1 Aproximación al concepto de Identidad corporativa	37
1.1.1 De la identidad a la Identidad corporativa	37
1.1.2 Características de la Identidad corporativa	41
1.1.3 Tipologías de Identidad corporativa	43
1.1.4 Estructura de la Identidad corporativa	46
1.2 De la comunicación a la Comunicación corporativa.....	51
1.2.1 Concepto de comunicación	51
1.2.2 La comunicación como proceso. Elementos que lo componen	53
1.2.3 Origen y evolución de la comunicación en las organizaciones.....	56
1.2.4 Tipología y características de la comunicación corporativa	60
1.2.5 Corporate <i>versus</i> Comunicación corporativa	65
1.3 La Identidad en el contexto del <i>Corporate</i>	67
1.3.1 La gestión de la Identidad en el <i>Corporate</i>	68
1.4 Identidad e Imagen corporativas: Esencia y reflejo empresarial.....	69
1.4.1 La Identidad como esencia empresarial	70
1.4.2 La Imagen como reflejo empresarial	71
1.4.3 Simbiosis entre Identidad, Imagen y Comunicación corporativa	77
1.4.4 La reputación corporativa y su relación con la Imagen empresarial.....	79
1.5 Diferenciación entre Identidad corporativa e Identidad Visual Corporativa:	
de la esencia empresarial a la estética visual.....	86
1.5.1 La Identidad como sinónimo de diseño empresarial	
El origen del error conceptual.....	87
1.5.2 Elementos y gestión de la Identidad Visual Corporativa	92
1.5.3 El Programa de Identidad Visual Corporativa	96
1.5.4 El Manual de Normas y el Libro de Estilo.....	100
1.5.5 Identidad de marca	104
1.6 Componentes de la Identidad corporativa	106
1.6.1 Clasificación según Justo Villafañe	107
1.6.2 Clasificación según Rodrigo Alonso.....	109
1.6.3 Clasificación según Joan Costa.....	112
1.7 Discursos de expresión de la Identidad corporativa.....	113
1.7.1 Niveles de expresión	113
1.8 La Identidad como núcleo de la marca corporativa	124
1.8.1 La marca vinculada al producto.....	125
1.8.2 La marca como referente de Identidad.....	126

1.9 Identidad televisiva. Aproximación teórica.....	130
1.9.1 Función y objetivos de la Identidad televisiva.....	131
1.9.2 El sistema de Identidad en el medio televisivo	135
1.9.3 Imagen Global Televisiva	140

CAPÍTULO SEGUNDO:

Posicionamiento y estrategia empresarial..... 145

2.1 El posicionamiento como paso previo a la estrategia empresarial	147
2.1.1 Aproximación al concepto de posicionamiento empresarial	149
2.1.2 Tipos de posicionamiento	151
2.1.3 Relación estratégica entre el posicionamiento empresarial con Identidad e Imagen corporativas.....	155
2.1.4 Posicionamiento televisivo	160
2.2 Aproximación al concepto de estrategia: del paradigma militar a la concepción empresarial	162
2.2.1 El concepto de estrategia en el ámbito militar	162
2.2.2 El concepto de estrategia vinculado a la teoría de los juegos	166
2.2.3 El concepto de estrategia en el entorno empresarial	169
2.3 La estrategia corporativa	175
2.3.1 Construcción y características de la estrategia corporativa.....	175
2.3.2 Estrategias corporativas desde la concepción del marketing. Creación de ventajas competitivas: el desafío empresarial.....	180
2.3.3 La decisión estratégica como factor clave de la estrategia corporativa	187
2.4 La competencia como referencia estratégica.....	190
2.4.1 Relación de la empresa con el entorno competitivo.....	191
2.4.2 La publicidad como herramienta persuasiva y estratégica.....	194
2.5 Desarrollo de la arquitectura estratégica: gestión y dirección de la estrategia empresarial	197
2.5.1 La arquitectura estratégica como base de la coherencia en la conducta empresarial.....	198
2.5.2 La gestión de la estrategia empresarial	201
2.5.3 Estrategia de cadena.....	205
2.6 La gestión de la comunicación desde una perspectiva estratégica	208
2.6.1 Importancia de la comunicación como herramienta estratégica de la empresa	209
2.6.2 Comunicación y Estrategia: el nuevo enfoque empresarial	213
2.6.3 El proceso comunicativo estratégico. Etapas	216
2.7 La Identidad corporativa como factor estratégico	221
2.7.1 Identidad estratégica: esencia y marca estratégica de empresa	222
2.7.2 Comunicación de la Identidad como elemento estratégico corporativo	225
2.8 La gestión estratégica de los intangibles: el valor añadido en las empresas	227
2.8.1 El auge de los intangibles en el contexto empresarial.....	228
2.8.2 Definición y clasificación de los activos intangibles	236
2.8.3 Gestión de intangibles: el proyecto MERITUM	241
2.9 La estrategia en las cadenas de televisión	246

CAPÍTULO TERCERO:

La marca televisiva y su discurso aplicado a la continuidad..... 249

3.1 Aplicación del concepto marca al medio televisivo.....	252
3.1.1 Evolución histórica de las marcas.....	252
3.1.2 El valor de la marca. Marca experiencia.....	260

3.1.3 La marca como referencia para el consumidor	268
3.1.4 Gestión estratégica y expresión de marca televisiva. El lenguaje audiovisual	271
3.1.5 Comportamiento del telespectador ante una marca de una cadena de televisión.....	279
3.2 Señas de Identidad corporativa en una cadena de televisión.....	290
3.2.1 Identidad Visual Corporativa en el medio televisivo.....	292
3.2.2 La programación como soporte de Identidad.....	304
3.2.3 Los presentadores.....	323
3.2.4 Los <i>Website</i> como escaparate de Identidad en la Red.....	326
3.2.5 Otros elementos: el estilo comunicativo y la lógica en la composición del mensaje.....	330
3.3 El diseño televisivo como referente de Identidad Corporativa	333
3.3.1 Principios del diseño. La lógica visual y la coherencia perceptiva.....	334
3.3.2 Diseñar la Identidad en televisión: tiempo, sonido, movimiento.....	340
3.3.3 El sector del diseño en el medio televisivo. Perfil del diseñador en televisión.....	347
3.3.4 El departamento de comunicación y diseño en las cadenas de televisión.....	351
3.4 La continuidad televisiva: el discurso audiovisual de Identidad en la construcción de marcas televisivas	352
3.4.1 Aproximación al concepto de continuidad: función y estructura.....	353
3.4.2 Clasificación y nomenclatura de las piezas de continuidad	359
3.4.2.1 Clasificación según Hervás Ivars	359
3.4.2.2 Clasificación según Barroso García.....	363
3.4.2.3 Clasificación según Joan Costa.....	369
3.4.2.4 Clasificación propia elaborada a partir de las anteriores	370
3.4.3 La publicidad televisiva como herramienta de proyección de la Identidad corporativa.....	374
3.4.3.1 Las autopromociones. Clasificación.	381
3.5 El reconocimiento: Los Premios <i>Promax/BDA</i>	386

CAPÍTULO CUARTO:

El contexto actual del medio televisivo..... 389

4.1 Características del sector televisivo. El papel social de la televisión.....	391
4.1.1 Usos sociales de la televisión.....	393
4.1.2 La tecnología televisiva al servicio de la sociedad	396
4.1.3 Modificaciones del medio televisivo en España	398
4.1.4 La economía del ocio televisivo.....	400
4.2 Principales características de los modelos de televisión	406
4.2.1 La televisión pública	406
4.2.2 Las televisiones privadas analógicas de ámbito nacional	409
4.2.3 La televisión privada de pago: posibilidades tecnológicas ofertadas.....	411
4.3 El apagón analógico: El paso de la televisión analógica a la digital	422
4.3.1 Historia de la llegada de la Televisión Digital en España.....	423
4.3.2 La TDT en Europa y su implantación en España.....	430
4.3.3 Mapa actual de las cadenas de televisión en España. Clasificación	439
4.3.4 Características de la TDT actual: tecnología e interactividad.. ..	443
4.3.5 La TDT en la actualidad	452
4.4 Competencia y financiación de las cadenas de televisión	461
4.4.1 La publicidad y la TDT: Nuevos formatos de negocio.....	468
4.5 Las audiencias en televisión. Cambios en los consumos televisivos	478
4.6 Perspectiva de futuro en el contexto televisivo. Tendencias a desarrollar ..	483

PARTE SEGUNDA: ESTUDIO DE CAMPO.

ANÁLISIS DE LA CONTINUIDAD TELEVISIVA DE **cuatro 491**

CAPÍTULO QUINTO:

Análisis contextual: La gestión actual de la continuidad televisiva 495

5.1 Estructura del capítulo y justificación de la entrevista como método empírico.....	497
5.2 Criterios de selección de la muestra.....	499
5.3 Presentación de la muestra.....	503
5.3.1 Televisión Española: La Primera y La Dos	503
5.3.2 Antena 3	507
5.3.3 Telecinco.....	509
5.3.4 La Sexta	511
5.3.5 Telemadrid	514
5.3.6 Canal Nou	516
5.3.7 Canal Plus	517
5.3.8 Digital Plus	520
5.4 Diseño de las entrevistas en profundidad	521
5.5. Interpretación de las entrevistas	526
5.5.1 Parte I. Bloque I: Identidad corporativa de las cadenas de televisión.....	527
5.5.2 Bloque II: Estructura organizativa	531
5.5.3 Bloque III: Gestión de la continuidad televisiva: clasificación y función de las piezas	532
5.5.4 Bloque IV: Contenidos y Programación	538
5.5.5 Parte II. Bloque V: Contexto televisivo actual. Tendencias de futuro desde la visión de los profesionales	541
5.6 Reflexiones de las entrevistas	544

CAPÍTULO SEXTO:

El nacimiento de **cuatro 547**

6.1 Estructura y metodología aplicada para la elaboración del capítulo	550
6.2 El grupo Sogecable: El respaldo consolidado	552
6.3 Canal Plus: pionera cadena de televisión de pago en España	557
6.4 Digital Plus: la plataforma del grupo como resultado de la fusión de Canal Satélite Digital y Vía Digital	561
6.5 Cuatro: la televisión en abierto del grupo Sogecable	576
6.5.1 Organización de la cadena: departamentos y funciones principales.....	579
6.5.2 Bases de la estrategia empresarial de la cadena. La construcción de la marca Cuatro como arma estratégica	584
6.5.3 Su programación como oferta comercial	589
6.5.4 El embalaje gráfico. Manifestación de la marca Cuatro	597
6.5.5 Gestión de la comunicación corporativa de Cuatro	601
6.5.6 Los primeros resultados: audiencias y financiación de Cuatro.....	606

CAPÍTULO SÉPTIMO:

Análisis de la continuidad televisiva de **cuatro 615**

7.1 Metodología utilizada para la elaboración del análisis.....	618
7.2 Determinación del corpus de trabajo.....	622

7.3 Glosario de términos a utilizar	623
7.4 Aplicación de la metodología de análisis en las piezas de continuidad de cadena	624
7.4.1 Cortinillas de entrada a publicidad.....	624
7.4.2 Cortinillas de salida a publicidad.....	648
7.4.3 Spot de Imagen del canal	730
7.4.4 Mosca corporativa.....	735
7.5 Aplicación de la metodología de análisis en las piezas de continuidad de programa/producto.....	737
7.5.1 Cabeceras y caretas de patrocinio de programas	737
7.5.2 Cierres de programas	752
7.5.3 Autopromociones, avances y menús de programación.....	755
7.5.4 Calificaciones morales	774
7.6 Reflexiones del análisis.....	776

CAPÍTULO OCTAVO:

Conclusiones 783

8.1 Verificación de la hipótesis inicial.....	785
8.2 Líneas abiertas de investigación.....	789

CAPÍTULO NOVENO:

Referencias bibliográficas..... 791

9.1 Libros y artículos consultados.....	793
9.2 Revistas especializadas consultadas.....	806
9.3 Fuentes consultadas en Internet.....	807
9.3.1 Estudios e Informes.....	807
9.3.2 Páginas Web visitadas.....	808

ANEXO I: Entrevistas en profundidad a los profesionales

del sector televisivo..... 811

Enrique Cotillas, Subdirector de Diseño de TVE	813
Rafael Moral, Subdirector de Imagen Corporativa y Autopromociones de Antena 3.	
José M ^a Depando, Subdirector de Emisiones de Antena 3	829
Juan Carlos Pérez, Jefe de Promociones de Telecinco	841
Oriol Bosch, Responsable de Imagen de La Sexta	851
Lourdes Corredor, Jefa de Imagen y Autopromoción de Telemadrid	861
Emilio Solano, Jefe de Departamento de Imagen y Emisión de Canal Nou	871
Julián Alonso, Jefe de Emisión de Canal Plus España	881
Pau Bosch Gras, Jefe de Grafismo de Digital Plus	891

ANEXO II: Entrevistas en profundidad a los principales

responsables de **cuatro** 897

Elena Sánchez, Directora de Contenidos	899
Alberto Alarcón, Director de Programación.....	913
Iñaki Marticorena, Director Creativo.....	925
Florence Conti, Directora Web Corporativa	935

Carlos Benito, Director de Producción	941
Patricia Cebrián, Directora de Estudios de Mercado de Sogecable	943
Cristina González Martín, Directora de Marketing y Gestión Comercial de Sogecable	949
Sergio Ventoso, Jefe de Emisión	955
Iñaki Odriozola, Jefe de Autopromociones.....	961
Iván Miguélez, Jefe de Ambientación Musical.....	969
Ana Orsikowsky, Jefa de Investigación de Audiencia y Contenidos.....	973

**ANEXO III: Campaña publicitaria de lanzamiento de Cuatro
en el medio prensa y exterior..... 977**

Ejemplos de publicidad en el medio prensa.....	979
Ejemplos de publicidad en el medio exterior.....	984

AGRADECIMIENTOS

Una vez que has terminado una investigación a la que le has dedicado todos tus esfuerzos, muchas horas de tu vida, una dedicación, me atrevería a decir, casi exclusiva, cuando llega el momento de cerrar y volver la vista atrás recordando todo lo que has vivido y compartido con tanta gente me resulta complicado, a la vez que emocionante, agradecer con todo mi cariño toda la ayuda que mi gente me ha dado sin esperar nada a cambio. Y me resulta difícil no por tener que decir “gracias”, sino porque cada vez que recuerdo los ánimos, los apoyos, el entusiasmo y el cariño que todas estas personas me han dado cada día, mis sentimientos afloran y casi me impiden seguir escribiendo.

Aún así haré un último esfuerzo porque no podría cerrar esta tesis doctoral sin agradecer, y en primer lugar, a mi director Javier Marzal Felici, porque sin él estoy totalmente convencida que no hubiera podido realizar esta investigación. A él le debo un apoyo incondicional dado desde el primer día; él ha sido mi guía en este trabajo, mi luz en los momentos en los que ya no veía nada más y un amigo que a toda persona le gustaría tener a su lado. A ti Javier, te doy mis más sinceros agradecimientos, pero también a tu mujer, María Soler, que ha estado ahí conmigo en los momentos que más he necesitado, escuchándome y aconsejándome en todo instante.

Quiero manifestar mi más sincera gratitud a toda el Área de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universitat Jaume-I y, en particular, a Rafael López Lita, por toda su ayuda, dedicación y cariño que me ha aportado no sólo durante esta tesis, sino desde el primer día que entré como alumna en esta universidad hace ya siete años. Para mí ha sido más que un profesor, ha sido un amigo y un apoyo muy grande que me han servido para seguir adelante en mi formación. A ti Rafael, sólo te puedo decir una vez más, gracias.

No puedo dejar de mencionar todo el apoyo prestado por parte del maravilloso profesorado que compone el Área: todos ellos me han animado y me han acogido como una más haciéndome sentir partícipe de todo el trabajo que realizan a diario. Deberán todos ellos permitirme mencionar, por la afinidad y amistad que nos ha unido en este periodo, a Francisco Javier Gómez Tarín, por la confianza depositada que me ha demostrado y por las oportunidades que me ha brindado durante este periodo así como todo lo que he podido aprender en materia cinematográfica que como experto ha tenido la amabilidad de querer enseñarme. Y a Lorena López Font, cuya amistad se remonta tiempo atrás, y con la que he compartido y confesado sentimientos y vivencias personales convirtiéndose en un apoyo casi familiar durante mi estancia en Castellón.

A mis queridos compañeros de trabajo: Agustín, Hugo, Jessica y Maite, algunos ya convertidos en profesores, que juntos nos hemos dado apoyo en los buenos y malos momentos. Y por supuesto, no podía olvidarme de todo el equipo de técnicos que, en todo momento, me han dispensado su ayuda y me han prestado el material necesitado: Longi, Manolo, los dos Óscar, Albert y Juan. He de añadir dentro de este ámbito a Francisco Fernández Beltrán, Director del Servei de Comunicació de esta misma Universidad, quien como profesor de la carrera, y ahora ya como amigo, me ha ayudado mucho más de lo que él cree: sus clases, sus ánimos, su comprensión y la confianza que ha depositado en mí me han dado fuerzas para poder terminar esta tesis doctoral. Mil gracias Paco.

He de destacar que esta investigación no hubiese podido realizarse sin la colaboración desmedida que he recibido por parte de los principales responsables de las cadenas de televisión. Todos ellos me han abierto sus puertas y me han dedicado parte de su limitado tiempo para colaborar en esta tesis doctoral. Todos ellos merecen una mención: A Enrique Cotillas Moya, de TVE; a Rafael Moral y a José M^a De Pando, de Antena 3 televisión; a Juan Carlos Pérez Jiménez, de Telecinco; a Oriol Bosch, de La Sexta; a Lourdes Corredor Martín, de Telemadrid; a Emilio Solano Moreno, de Canal Nou; a Julián Alonso, de Canal Plus y a Pau Bosch de Digital Plus. A todos ellos, gracias por su participación y ayuda.

Otras dos personas que quiero resaltar y que me han ayudado, en todo momento, para conseguir estos contactos han sido Joan Costa y Antonio Baraybar, a quienes debo mi gratitud no sólo por la obtención de estas colaboraciones, sino por el apoyo y cariño recibido por su parte.

Asimismo, quiero resaltar el esfuerzo y la ayuda que me han propiciado todos y cada uno de los responsables de la cadena de televisión Cuatro. Todos me han posibilitado y facilitado el trabajo para el desarrollo de esta tesis aportándome documentos, informes, resultados, materiales y una gran cantidad de información; pero lo que más me ha ayudado y sorprendido positivamente ha sido el trato recibido por todos ellos: siempre amables y dispuestos a facilitarme cualquier dato que necesitara. A todos ellos, mis más sinceros agradecimientos: Elena Sánchez, Iñaki Marticorena, Alberto Alarcón, Fernando Jerez, Carlos Benito, Ana Orsikowsky, Iván Miguélez, Florence Conti, Patricia Cebrián, Cristina González Martín, Sergio Calderón e Iñaki Odriozola. De todos los responsables de Cuatro quiero hacer una especial mención a una persona que, desde el primer día, me ha recibido y me ha tratado siempre con una disponibilidad absoluta y que se ha encargado de ayudarme a coordinar las entrevistas con las complicadas agendas que tienen los anteriores responsables mencionados. Esta persona es Sergio Ventoso, quien ha hecho posible que pudiera tener todo el material

solicitado de la cadena en el menor tiempo posible y que, incluso, me ha dejado su despacho para que pudiera estudiar el trabajo diario desarrollado en esta cadena durante mi estancia en Madrid. A ti Sergio, gracias por tu esmerada colaboración.

Por último, quiero resaltar la gran paciencia y el apoyo incondicional que he recibido por parte de mi ámbito más personal, de mis amistades y, sobre todo, de mi familia. Sin ellos, sin sus cafés, sin sus llamadas, sin sus charlas, sin su constancia en querer ayudarme siempre, en definitiva, sin ellos, no hubiese tenido las fuerzas necesarias para realizar esta tesis doctoral. A mis queridas Didi y Rachel que me han abierto las puertas de su casa de Madrid el tiempo que he necesitado, pero también me han abierto las puertas de su corazón sin ser conscientes, realmente, del apoyo tan importante que han sido para mí. También a Paqui y a su encantadora madre Fina, a Darman, a Javi y a sus excepcionales padres Juan Pedro y Chari, que han hecho que mi estancia en Madrid haya sido siempre maravillosa. A mi mejor amigo Juan y a su ya mujer Marta, por esperarme siempre, por sus visitas y llamadas cuando más lo necesitaba. Y por supuesto, a mis compañeros de piso, en especial a mi querida “joya” Juansa, que han comprendido la situación por la que estaba pasando y han hecho que la convivencia haya sido para mí un refugio encantador cuando regresaba cada día a casa. A Rosa y Toni, a Inés y Pepe, vecinos del Mareny pero que casi ya forman parte de mi familia, por su cariño y paciencia al tener que aguantarme cuando no paraba de hablar de esta tesis. Y en especial, quiero dar las gracias a una persona que ya forma parte de mi vida y que, en muy poco tiempo, me ha demostrado el gran aprecio que me tiene. A ti Toni, mil gracias por tu comprensión, por tu cariño, por tu apoyo, siempre incondicional y paciente que he recibido por tu parte, pero sobre todo, por la alegría que me has proporcionado en la recta final de este trabajo.

Y llegados a este punto, casi ya sin palabras y sin aliento para seguir escribiendo, quiero dar las gracias de todo corazón y con todo el amor del mundo a la maravillosa familia que tengo: a mi tía Fina, a mi tío José Luís, a mi tío Salvador, a mi querida hermana Gema y a mi cuñado Javi, que me han apoyado y han confiado en mí desde siempre, pero que en este periodo me han demostrado, una vez más, que a pesar de mis cambios de humor, de los miles de olvidos que he tenido hacia ellos por la dedicación exclusiva en esta tesis siguen ahí conmigo, como siempre, ayudándome en todo lo que pueden y más. Es tanto lo que tengo que agradecerles que necesitaría folios y folios para resaltar todo lo que en este tiempo han hecho por mí. Al menos quiero dejar constancia en este apartado del cariño que he recibido a diario por su parte y del agradecimiento especial que les tengo desde lo más profundo de mi corazón.

A todos vosotros, gracias.

Esta tesis está dedicada a mis tres ángeles:

A mi madre, a mi abuela Alfonso y a mi abuelo Miguel,
que desde "allí arriba" me han cuidado
y me han dado las fuerzas suficientes
para poder hacer este trabajo.

INTRODUCCI•N

INTRODUCCIÓN

Justificación e interés del tema escogido

Uno de los aspectos característicos de nuestra sociedad actual y que no puede pasar inadvertido es la comunicación. Nos encontramos inmersos en una sociedad masificada, desde el punto de vista comunicativo, donde todo comunica para existir¹. Esto es debido, principalmente, al aumento de la competencia, a la proliferación de nuevos y, cada vez más, sofisticados productos para fidelizar al consumidor, a los avances tecnológicos y sus nuevas posibilidades en servicios, etc., que están expandiendo nuevas áreas de negocio donde la comunicación publicitaria es la protagonista para hacer llegar al público la existencia de estos nuevos consumos.

La comunicación siempre ha existido, y los estudios sobre sus desarrollos también han ido cada vez más desarrollándose con el fin de teorizar las acciones en comunicación y obtener los máximos beneficios posibles a través de ellas. La comunicación en las empresas, la comunicación corporativa ha ido avanzando para conseguir dicha meta: han surgido estudios dedicados a esta especialidad que han generado profesionales de la comunicación; departamentos exclusivos para gestionar y dirigir las acciones comunicativas de la empresa; nuevos servicios vinculados a la comunicación tales como: consultorías, gabinetes de prensa, agencias de publicidad, etc. Sin duda, no podemos negar la gran importancia que la comunicación ha tenido y sigue teniendo para el desarrollo empresarial².

En todo este desarrollo de la comunicación de las empresas, las últimas tendencias estudiadas por expertos teóricos apuntan al tratamiento especializado y a la gran importancia que están cobrando la gestión de elementos intangibles como un valor agregado a la empresa³. Se ha comprobado que una correcta gestión de los intangibles en aspectos de comunicación (Identidad, Imagen, Cultura, Marca y Reputación corporativas⁴) otorga beneficios empresariales anteriormente inimaginables y que, incluso, hoy en día ya se pueden llegar a contabilizar⁵. Nuevas políticas de comunicación basadas en aspectos de gestión estratégica de intangibles están siendo

¹ BUSTAMANTE, E. (2002): *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*, Barcelona, Gedisa.

² LÓPEZ LITA, R. (2000): *La comunicación: la clave del bienestar social*, Madrid, El Drac.

³ LÓPEZ LITA, R. (2003): "La gestión de los activos intangibles", conferencia en los Ciclos de Otoño de la Universidad Complutense de Madrid.

⁴ VILLAFANE, J. (2004): *La buena Reputación, claves del valor intangible de las empresas*, Madrid. Pirámide

⁵ SERRANO, C y CHAPARRO, F (1999): *Los activos intangibles de las empresas, más allá de las normas contables*, Madrid, Finanzas & Contabilidad Harvard Deusto.

cada vez más protagonistas en el núcleo de los departamentos de comunicación de muchas empresas. Compañías pertenecientes al sector automovilístico o financiero han llevado a cabo cambios relevantes y estratégicos en relación al estilo de su comunicación incorporando una nueva gestión de factores intangibles que han propiciado grandes resultados positivos en su Imagen y reputación corporativas, generando con todo ello un incremento en sus cuentas financieras. Existe, por tanto, una preocupación, un nuevo estilo de trabajo y un esfuerzo en las organizaciones que dista bastante del tradicional esquema de gestión de la comunicación empresarial de hace unos cuantos años atrás⁶.

En este contexto empresarial de nuestra sociedad donde la comunicación es clave para su desarrollo, la presente tesis doctoral tiene por objeto desarrollar un estudio sobre el campo de la comunicación corporativa aplicada al medio televisivo a través de un análisis sobre los principales elementos que forman parte de la continuidad de las cadenas de televisión y que constituyen, en concreto, los principales discursos publicitarios de expresión de Identidad para este modelo concreto de empresas audiovisuales.

El medio televisivo ha ido evolucionando desde ser una televisión con restringidas posibilidades técnicas, a pasar a ser un medio en el que ya no compiten cadenas de televisión, sino empresas audiovisuales con claros objetivos organizacionales. Las cadenas de televisión son consideradas como empresas audiovisuales con una misión, visión, filosofía organizacional y con objetivos al largo y corto plazo que se dirigen a una audiencia-cliente para obtener el máximo de beneficios económicos. En la actualidad, el medio vuelve a estar en plena revolución, sobre todo, desde el punto de vista tecnológico como consecuencia de la liberación del mercado audiovisual, del surgimiento de las nuevas tecnologías de carácter digital que se están implantando en el mercado televisivo español (y de un modo acelerado) con la llegada de la Televisión Digital Terrestre (TDT). La fuerte competencia de las cadenas de televisión dentro del medio televisivo español se ha visto aumentada por el número de nuevos canales digitales que ya han entrado a emitir y que, progresivamente, van a ir en aumento⁷.

Esta revolución tecnológica y digital del medio que ha generado un aumento en el número de canales, también ha desencadenado una mayor competitividad para ganar audiencias. Las empresas audiovisuales, como cualquier otra empresa, han apostado por gestionar su comunicación y posicionar su marca. Muchas son ya las

⁶ BARTOLI, A. (1992): *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Madrid, Paidós.

⁷ BETHENCOUT MACHADO, T. (2002): *Televisión Digital*, Madrid, Colección Beta Temas audiovisuales.

cadenas que intentan desmarcarse y diferenciarse de su competencia ofreciendo al telespectador nuevos valores intangibles que se manifiestan por medio de la continuidad. Al conjunto de los elementos audiovisuales desarrollados por las cadenas para comunicar su Identidad y construir *marca televisiva* es a lo que llamamos “continuidad”. Las cadenas de televisión han desarrollado nuevos discursos publicitarios con el objetivo de comunicar valores intangibles relacionados con su producto (contenidos), su esencia (Identidad), su estilo (Grafismo), en definitiva, con su *marca televisiva*. Estos discursos se visualizan y expresan por medio del desarrollo de elementos, herramientas comunicativas y formas discursivas peculiares (sintonías, cortinillas, cabeceras, autopromociones, etc.) que, además de servir como elementos de anclaje para una emisión continuada de la programación, en la actualidad son utilizadas estratégicamente, para posicionar y diferenciar unas cadenas de otras y, lo más importante, para definir y expresar una Identidad y una proyección de su Imagen corporativa propia para crear ante el espectador un posicionamiento atractivo, diferenciador y positivo que sirva de referencia.

El objetivo del desarrollo y gestión de este tipo de comunicación corporativa de las empresas audiovisuales reside en ofrecer diferenciación por medio de la transmisión de valores emocionales que buscan una identificación con el telespectador, una empatía y una unión con su estilo de vida con el fin de generar una cierta fidelización con la marca de la cadena. Esta identificación proporciona una diferenciación que ayuda a reconocer y a diferenciar a las cadenas de una forma rápida para una audiencia que es, cada vez más, exigente con el medio⁸.

En esta línea de reflexión del panorama de la comunicación en el medio televisivo, esta investigación se centrará en el estudio del nacimiento de una nueva Identidad Corporativa, de una nueva *marca televisiva* que se ha construido en un momento en el que el medio se encuentra en plena revolución tecnológica.

Cuatro aterriza en un momento en el que la revolución digital está modificando las claves empresariales para las cadenas de televisión. Este aumento de la competencia y de las nuevas formas que el medio ofrece al espectador para ver la televisión ponen de manifiesto la importancia de la gestión estratégica que la comunicación corporativa tiene para el buen funcionamiento de una empresa audiovisual. Ante esta situación deberemos adentrarnos en el análisis específico de este tipo de comunicación corporativa que las cadenas de televisión están llevando a cabo para poder teorizar y comprender, más fácilmente, la estrategia comunicativa desarrollada para este tipo de discurso y que tiene, como punto de partida, la propia Identidad de la cadena como elemento diferenciador.

⁸ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, Barcelona, Grupo Design.

La primera premisa que nos ha llamado la atención es la carencia de estudios dedicados a la continuidad televisiva desde una perspectiva estratégica y de proyección de la Identidad corporativa de las cadenas de televisión. La continuidad televisiva, modelo de comunicación corporativa específica del medio televisivo, necesita ser investigada de una forma individual con el objetivo de estudiar las nuevas tendencias en continuidad que las cadenas de televisión están, y llevarán a cabo, en un futuro digital próximo cuando la TDT esté totalmente implantada y desarrollada en nuestro país.

La continuidad no es únicamente un envoltorio para una marca televisiva, sino que se ha convertido en un modelo de comunicación corporativa de carácter estratégico que, cada vez más, es gestionado para construir *marcas televisivas* y aportar valor añadido para la audiencia. El diseño televisivo ha pasado de ser un aspecto meramente estético, a convertirse en un elemento estratégico que es gestionado por medio de la continuidad y que tiene como origen la Identidad de cada cadena para establecer las pautas, el estilo y la orientación estratégica para posicionar y gestionar los valores intangibles dentro de su comunicación corporativa.

En este marco comunicativo-televisivo Cuatro genera un gran interés para la investigación como ejemplo de esta nueva gestión estratégica comunicacional que las cadenas de televisión, como empresas audiovisuales, están llevando a cabo, con el apéndice y peculiaridad de ser una cadena que viene respaldada por un grupo de comunicación que ha empleado, desde siempre, este tipo de aspecto comunicativo para posicionarse ante la audiencia.

La experiencia del grupo junto con del desarrollo paulatino en continuidad que el resto de cadenas en abierto han ido desarrollando, despiertan el interés de analizar la construcción de una *marca televisiva* para el lanzamiento de una nueva cadena de televisión que emerge en un contexto altamente competitivo, marcado por un momento de revolución del medio que marcará una etapa más en el desarrollo del mismo.

Es necesario, por tanto, adentrarnos en el análisis de este tipo de discurso estratégico-comunicativo que las cadenas están elaborando teniendo como punto de referencia, el estudio exhaustivo de una de las últimas cadenas de televisión generalistas que, recientemente, se han incorporado al medio. Cuatro será la referencia de análisis de las últimas tendencias en continuidad televisiva que se están llevando a cabo, pero con la intención de no limitar el foco de estudio de esta investigación en una única cadena, se tendrá en cuenta la gestión de la continuidad de los principales canales de televisión que forman parte del contexto televisivo actual. El objetivo reside en obtener una visión general sobre la gestión de la continuidad actual del medio para poder compararla con la estrategia en continuidad desarrollada por Cuatro en su construcción de marca.

El estudio del contexto de la gestión de la continuidad y su aplicación por medio del análisis concreto en una cadena de televisión constituyen los dos principales intereses que justifican nuestros esfuerzos a investigar este tema que, según nuestra percepción, está cobrando gran relevancia dentro del medio televisivo actual y futuro.

Hipótesis de la investigación

La proliferación de canales en el medio televisivo ya es un hecho que se verá aún más incrementado con la implantación definitiva de la Televisión Digital. Las nuevas tecnologías de emisión por cable, ADSL, satélite y, más recientemente, digital han propiciado un aumento en el número de canales y en los hábitos de consumo de televisión. Bajo este contexto, las cadenas de ámbito nacional ven amenazadas sus audiencias y, por consiguiente, sus ingresos económicos.

Sobrevivir en un mercado de estas características se convertirá en todo un reto para las cadenas de televisión. Sólo sobrevivirán aquellas cadenas que sean capaces de, además de ofrecer una programación interesante, puedan añadir un valor extra y diferencial para sus audiencias por medio de la manifestación audiovisual de elementos intangibles. Lo que realmente va a generar diferenciación entre unas y otras cadenas es la creación de *marca televisiva*. Y para expresar marca televisiva, la continuidad se convierte en el discurso publicitario de expresión de Identidad más estratégico para la manifestación audiovisual de una *marca televisiva*.

De este modo, la hipótesis de partida se basa en demostrar que, como consecuencia del aumento de la competencia, la tendencia estratégica de las cadenas de televisión se decanta por la creación de *marca televisiva* potenciando el uso de la continuidad como discurso principal de expresión de Identidad corporativa que genera diferenciación en el mercado televisivo español. Este hecho es particularmente constatable en el caso de Cuatro.

Objetivos de la investigación y delimitación del objeto de estudio

La presente investigación “*La continuidad televisiva en la era digital. Nuevos discursos de expresión de Identidad corporativa. El nacimiento de Cuatro*”, tiene como **objetivos principales:**

1. Encuadrar la actividad de la comunicación corporativa en el contexto del medio televisivo para justificar su uso estratégico por parte de las cadenas de televisión.
2. Describir el campo de la continuidad televisiva actual, a través del estudio de las principales pautas en su gestión práctica y aplicado a las principales cadenas que conforman el medio televisivo y que son competencia directa del objeto de estudio de la investigación.
3. Valorar la importancia que tiene la Identidad corporativa en el medio televisivo como pauta de diferenciación entre las cadenas.
4. Analizar la construcción de la *marca televisiva* de Cuatro por medio del estudio de los discursos utilizados en su continuidad. Para ello, nos proponemos:
 - 4.1 Estructurar el concepto de continuidad y establecer una clasificación de sus diferentes aplicaciones. El objetivo de esta clasificación reside en clarificar el término de continuidad y las piezas existentes en la actualidad que se engloban dentro de este tipo de discurso para poder determinar, en todo momento, los elementos y los diferentes discursos establecidos dentro de la continuidad de una cadena de televisión.
 - 4.2 Examinar todas las tipologías de las piezas creadas por esta cadena durante un periodo concreto: desde su nacimiento, el 7 de Noviembre de 2005, hasta el 31 de Julio de 2006.
 - 4.3 Extraer los parámetros gráficos identitarios que la cadena incorpora en sus piezas para poder definir su estilo comunicativo.
 - 4.4 Determinar la aportación generada, por parte de su continuidad, para conformar su marca dentro del medio televisivo.

Como **objetivos secundarios**, la presente investigación tiene la intención de:

5. Estudiar el desarrollo estratégico que lleva a cabo una nueva cadena de televisión para constituirse en el mercado. Para ello será necesario concretar la Identidad corporativa de la cadena, el posicionamiento a

conseguir, el público al cual se dirige, el estilo y el tipo de programación (producto) que ofrece a la audiencia, así como el grupo al cual pertenece. En suma, determinar Cuatro desde su aspecto estratégico-empresarial y comunicativo para poder abordar el estudio de la creación de su marca en el medio.

6. Analizar los cambios producidos en el medio televisivo, como consecuencia del apagón analógico y la llegada de la Televisión Digital Terrestre a nuestro país. Es decir, establecer el marco contextual actual del medio con el fin de relacionar la cadena dentro del mismo.

En cuanto a la delimitación del objeto de estudio, esta tesis doctoral se centra en el medio televisivo, entre las empresas del sector audiovisual y, concretamente, las cadenas privadas de televisión en abierto, de cobertura nacional, que desarrollan su actividad en España.

El caso de estudio tendrá como protagonista a Cuatro, cadena privada de ámbito nacional perteneciente al grupo de comunicación Sogecable que, a su vez, pertenece al grupo Prisa. La justificación de la elección del objeto de estudio viene determinada, por un lado, por el cambio estratégico que el grupo Sogecable ha realizado recientemente, pasando del negocio de la televisión de pago, al de la televisión en abierto de forma exclusiva con Cuatro. Y por otro, se ha elegido a la cadena de televisión Cuatro por ser de reciente creación en un contexto en el que el medio se encuentra en plena revolución. El nacimiento de una cadena de televisión siempre suscita interés, pero en esta ocasión viene reforzado por el momento altamente competitivo en el que se encuentra el medio como consecuencia de la implantación de la TDT en nuestro país.

Todo ello propicia un interés para la elección de esta cadena como objeto de estudio de esta tesis doctoral.

Metodología y estructura de la investigación

La presente tesis doctoral está dividida en dos grandes partes: la primera parte tiene como punto de partida un estudio documental que comprenderá la localización, análisis y estudio de parte de la literatura específica existente relacionada con cuatro

aspectos fundamentales, y que son abordados, individualmente, en cada uno de los capítulos que componen esta primera parte.

El primer capítulo pretende sentar las bases teóricas entorno a la Identidad corporativa como elemento clave de la comunicación empresarial. En él, se realizará una aproximación teórica al que se incluirá la definición del concepto, su integración y aportación dentro de la comunicación corporativa y su relación con la marca empresarial, así como la determinación de sus componentes y sus discursos de expresión. Asimismo tendremos que incluir las diferencias existentes entre el término Identidad con los conceptos de Imagen e Identidad Visual Corporativa. Estas aclaraciones terminológicas resultan imprescindibles para determinar la intención y el uso que se les ha otorgado por nuestra parte a lo largo de toda esta investigación. En última instancia, este capítulo se cerrará con la recopilación acerca de la escasa bibliografía existente en torno a la aplicación de la Identidad corporativa al medio televisivo. Estas primeras aproximaciones ayudarán a sentar las bases teóricas en torno a este primer concepto.

El capítulo segundo se centra en el estudio de la estrategia empresarial. Para ello ha sido necesario abordar el concepto de posicionamiento como paso previo a la configuración de la estrategia. A su vez ha sido indispensable remitirnos a los orígenes de dicho término para comprender mejor su aplicación al ámbito empresarial. En este contexto organizacional estudiaremos el concepto de estrategia en el ámbito de la comunicación corporativa y, en concreto, relacionándolo con la Identidad, especificando el carácter y el papel que éste aporta para la empresa. Para finalizar el capítulo se incluirán las últimas tendencias estratégicas en materia de comunicación corporativa existentes fundamentadas en la gestión de los valores intangibles como elementos que proporcionan valor añadido para las empresas.

A continuación, en el capítulo tercero se aplicará el término “marca” al medio televisivo, con el fin de poder comprender la aportación que genera de cara a los espectadores del medio. El estudio de los principios básicos del diseño televisivo, así como los elementos que constituyen las señas de Identidad en una cadena de televisión constituirán el centro de estudio de este capítulo. Para ello, nos aproximaremos al estudio del término “continuidad” como discurso audiovisual y de Identidad específico del medio; se definirá el concepto así como sus principales funciones y discursos de expresión. En este capítulo pretendemos recopilar las clasificaciones teóricas existentes sobre las piezas que forman parte de la continuidad de un canal. Una vez se hayan planteado, por nuestra parte realizaremos una propuesta de clasificación para aportar

nuestra visión sobre la problemática existente entorno a la diversidad de nomenclaturas y tipologías de piezas que se incluyen dentro del término.

Un último capítulo cerrará esta primera parte de la investigación abordando los cambios generados en el contexto actual del medio televisivo con la llegada de la tecnología digital. Se pretende trazar una contextualización sobre el papel que cumple la televisión como medio de comunicación de masas, sus características, su funcionamiento y su desarrollo a lo largo del tiempo para concluir con la síntesis de las principales reflexiones que los teóricos establecen sobre las tendencias futuras de la televisión.

Esta primera parte de la investigación pretende recopilar, pues, el estado de la cuestión sobre aquellos aspectos teóricos que están íntimamente relacionados con el objeto de estudio, y que son necesarios para poder abordar el análisis de Cuatro desde el punto de vista de su continuidad.

La segunda parte de la investigación constituye el trabajo de campo en el que aplicaremos los aspectos teóricos tratados en la anterior parte de esta tesis. La idea reside en contrastar la parte teórica mediante la aplicación de un estudio de carácter cualitativo en el medio televisivo. De esta manera podemos concretar que esta segunda parte está compuesta por un quinto capítulo que consta de la realización de un estudio cualitativo y que, por medio de la realización de entrevistas en profundidad, recogerá la opinión de las principales cadenas de televisión de nuestro país respecto a la continuidad ejercida por las mismas. Debido a la escasez de recursos teóricos acerca del aspecto de la continuidad televisiva existentes en la actualidad se hace necesario establecer, por medio de la propia experiencia de las principales cadenas de televisión, unos parámetros que sirvan como base acerca de la actual gestión y clasificación de las diferentes piezas en continuidad. También se recogerán, mediante este mismo método, la opinión de los profesionales de comunicación de las cadenas de televisión acerca de lo que ellos entienden por “continuidad”, sobre su gestión, sobre la estrategia utilizada acorde con la Identidad de cada una de las cadenas y sobre la importancia que tiene este tipo de discurso comunicativo para la construcción de una *marca televisiva* en el contexto televisivo actual.

Estas entrevistas en profundidad nos aportarán una visión real sobre la experiencia ejercida, en materia de continuidad, por las propias cadenas y que servirá a la investigación para asentar unos ítems definidos que serán determinantes para el posterior análisis de la continuidad del objeto de estudio. Aportarán también una visión

sobre el panorama televisivo y su utilización de la continuidad como arma estratégica abordado desde un punto de vista empresarial de las cadenas de televisión.

Este enfoque metodológico vuelve a ser utilizado en el capítulo sexto. Éste se compone de dos partes: una primera, que centra la atención en el estudio de las dos cadenas que forman parte del grupo al cual pertenece Cuatro (Canal Plus y Digital Plus). El conocimiento de los principales parámetros empresariales del grupo al cual pertenece la cadena que es objeto de estudio nos ayudará para definir y determinar, en conjunto, la Identidad corporativa creada para la nueva cadena.

Y una segunda parte, focalizada en Cuatro desde diferentes puntos de vista: organización de la cadena, estrategia corporativa, programación, diseño y gestión de la comunicación organizacional. También se incluirán los resultados obtenidos por la cadena en relación con las audiencias. Para la elaboración de esta segunda parte ha sido requisito fundamental acudir, directamente, a la cadena de televisión como fuente primaria para la investigación. Para poder extraer información acerca del nacimiento de la cadena, nuestros esfuerzos se focalizaron en el desarrollo de entrevistas en profundidad aplicadas a los principales responsables de cada una de las áreas que componen la cadena en su totalidad. Ésta era la única manera de obtener un conocimiento certero sobre la creación y el desarrollo de una nueva cadena de televisión.

El motivo que ha conducido a escoger este enfoque metodológico es la adecuación de las técnicas cualitativas con las fuentes de datos requeridos para la investigación. Mediante este tipo de metodología cualitativa podemos efectuar una mirada analítica que permita tener sensibilidad contextual en el desarrollo de una nueva cadena de televisión. Al realizar las entrevistas en profundidad *in situ* nos permite recolectar toda una serie de experiencias que pueden enriquecer a la hora de recoger la información necesaria. La experiencia profesional del día a día en la construcción y creación de una cadena de televisión nueva nos aportará una visión empresarial necesaria para poder conocer, de forma exhaustiva, el objeto de estudio en todas y cada una de las áreas que la componen. Este tipo de cuestionario permitirá extraer unas conclusiones sobre la gestión empresarial de una cadena de televisión que nace en el contexto televisivo actual.

Finalmente, en el capítulo séptimo la investigación analizará, por medio de la elaboración de una metodología específica de trabajo, las principales piezas que conforman la continuidad de la cadena. El trabajo analítico contemplará los parámetros contextuales que marcarán las necesidades comunicativas y estratégicas de la cadena;

estudiará los ítems de carácter morfosintáctico para el conocimiento de los elementos que componen el mensaje de las piezas; y aspectos enunciativos e intencionales por parte de la cadena emisora para cada una de sus piezas de continuidad. Por medio de este análisis se establecerán unas primeras conclusiones acerca de los aspectos comunicativos de expresión de Identidad corporativa por medio del discurso en continuidad.

Con todos los datos recopilados en las dos partes de la investigación, la presente tesis doctoral se cierra con la recopilación de las conclusiones a las que hemos llegado una vez ha sido desarrollada la investigación. En este apartado, además de exponer aquellos aspectos más destacables del trabajo realizado, se verificará o refutará la hipótesis de partida expuesta en la introducción. Al término de la investigación se le adjuntará la bibliografía y fuentes consultadas, así como las líneas abiertas de investigación que esta tesis nos ha suscitado para seguir investigando sobre esta línea temática. Se incluyen tres anexos que, a nuestro parecer, pueden resultar de interés para el lector. En el primero de ellos se incluyen las transcripciones íntegras de las entrevistas en profundidad realizadas a los profesionales de las principales cadenas de televisión; en el segundo anexo, se exponen las realizadas a los responsables de Cuatro; y en el último se aportan algunos ejemplos de la campaña de publicidad que la cadena realizó para su lanzamiento en el medio prensa y exterior.

Con esta investigación se pretende realizar una pequeña contribución acerca de la aportación que una correcta gestión de la continuidad puede generar en la construcción de *marcas televisivas*, todo ello inscrito en el marco de una reflexión general acerca de las modificaciones que el medio televisivo va a experimentar con la implantación definitiva de la tecnología digital.

PARTE PRIMERA:
MARCO TEÓRIC 
Fundamentos de la investigación

PARTE PRIMERA

MARCO TEÓRICO. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta primera parte de la tesis doctoral pretende asentar la base teórica necesaria que ha de servir como marco de referencia para poder abordar la investigación. Esta primera parte está dedicada al estudio de los fundamentos teóricos; es decir, el análisis del estado de la cuestión acerca de aquellos aspectos próximos a la temática de la tesis y a los objetivos que persigue.

Al abordar los fundamentos teóricos necesarios para la investigación se hace necesario hablar de Identidad, tanto desde su perspectiva más etimológica, como desde el punto de vista de la comunicación corporativa por constituir uno de los principales elementos que la vertebran. Este paso de la identidad a la Identidad corporativa exige aproximarnos a la problemática que conlleva el uso de este término al ser confundido por una de las partes que la conforman, es decir, por la Identidad Visual Corporativa. De ahí que en el capítulo primero se realice también una determinación del uso de este concepto junto con la relación directa que posee con los conceptos del *Corporate* moderno, así como el desglose de los elementos que la componen y los diferentes discursos de expresión con los que se manifiesta.

En un segundo capítulo, la investigación se centrará en el manejo de los conceptos de posicionamiento y estrategia empresarial dentro del marco de la comunicación corporativa, pues ésta ya constituye, en sí misma, un arma estratégica de gran valor para las empresas de la actualidad. Este capítulo, abordará el término de Identidad como uno de los elementos de mayor relevancia a la hora de establecer las estrategias empresariales puesto que constituye el factor de diferenciación y el carácter único de las empresas respecto a sus competencias.

En el tercer capítulo la marca corporativa será estudiada desde la perspectiva estratégica que ofrece dentro del ámbito televisivo, y a la hora de abordar su gestión conduce a explorar el ámbito de la continuidad televisiva como una forma de expresión determinada que posee la televisión como medio de comunicación de masas.

Este apartado ofrece una recopilación de la escasa literatura específica que sobre continuidad existe en la actualidad. Con ello se reivindica la necesidad de estudiar esta disciplina por la reciente importancia que está adquiriendo para las cadenas de

televisión como vehículo de diferenciación ante la audiencia. Esta situación se ve justificada por el reconocimiento mundial que la continuidad está teniendo por medio de la creación de Festivales exclusivos (*Promax*) donde se otorgan premios dedicados al diseño y a la eficacia de este discurso televisivo. La continuidad está siendo reconocida, cada vez más, como un arte y una forma de comunicación corporativa y estratégica del medio.

Por último, el capítulo cuarto se hace necesario para enmarcar el contexto en el que se están desarrollando todos los aspectos anteriores. En la actualidad, el medio televisivo se encuentra en pleno proceso de transformación tanto desde el punto de vista tecnológico, como social y comunicativo. Este contexto será vital para entender todos los cambios que el medio televisivo está experimentando y para resaltar la importancia que la Identidad corporativa está representando para las cadenas de televisión.

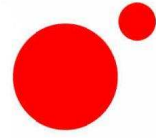
Por tanto, esta primera parte de la investigación, corresponde exclusivamente a la fase documental con el objetivo de definir y situar el objeto de estudio desde las siguientes perspectivas:

1. Estudiar la Identidad corporativa y todos sus aspectos más relevantes dentro de la comunicación corporativa.
2. Estudiar la estrategia y el posicionamiento como elementos clave en la gestión de la comunicación corporativa y, en especial, para la Identidad de la empresa.
3. Estudiar la *marca televisiva* y su gestión por medio del discurso específico en continuidad que las cadenas gozan para manifestar su Identidad.
4. Plantear y analizar el panorama actual del medio televisivo como consecuencia de los cambios tecnológicos y sociales generados.

Justificamos el estudio de estos aspectos para crear el marco teórico necesario para la investigación porque la continuidad televisiva constituye, en primera instancia, un elemento que conforma y expresa la Identidad corporativa de una cadena de televisión; a su vez, es un elemento corporativo gestionado de forma estratégica para la consecución de unos objetivos determinados; contribuye a la configuración de lo que se ha denominado como *marca televisiva* y, por último, hemos de situar todo lo anterior en el contexto del medio televisivo actual.

Por este motivo la investigación documental se centrará en estas cuestiones que nos informan sobre el origen, el porqué y la evolución de la gestión de la continuidad como elemento de expresión de la Identidad corporativa esencial para el ámbito en el que se encuentran, hoy en día, las cadenas de televisión de nuestro país.

CAPITULO _ PRIMER



***La Identidad corporativa:
La médula espinal de la
comunicación corporativa***

CAPÍTULO PRIMERO

La Identidad corporativa: la médula espinal de la comunicación corporativa

Este primer capítulo de la investigación se centra en delimitar una serie de conceptos básicos necesarios para realizar un correcto uso de los mismos bajo la perspectiva que va acorde con la temática de esta investigación.

La aparición de nuevos términos nacidos y desarrollados en diferentes disciplinas, hace necesaria la puntualización de los mismos como introducción al campo semántico en donde se sitúa este estudio.

El contagio de expresiones y modismos de unas materias a otras, junto con el desarrollo de la propia disciplina de la comunicación en el seno de las organizaciones y todo el conjunto de actividades que comprenden, imponen una labor de delimitación de aquello que se expresa bajo un determinado lenguaje y entorno.

Por este motivo se comenzará por la delimitación de conceptos teóricos acerca de la Identidad en el seno de la comunicación corporativa, así como todos los aspectos que la conforman: sus discursos y sus componentes principales.

1.1 Aproximación al concepto de Identidad corporativa.

1.1.1 De la identidad a la Identidad corporativa.

La Identidad corporativa es un vocablo que proviene del latín: *identitas*, *identitatis*, de *idem*, *idéntico*, y es traducido como “idéntico a sí mismo”. Desde el punto de vista del *Corporate*, la Identidad corporativa (*Corporate Identity*) se define como el “ser de la empresa, su esencia”⁹. La esencia primera de la empresa es su Identidad: el quién soy¹⁰.

⁹ VILLAFANE, J. (1999): *La Gestión profesional de la Imagen corporativa*, Madrid, Pirámide.

¹⁰ COSTA, J. (1999): *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Barcelona, Paidós.

He aquí la identidad como esencia, por la cual la empresa se identifica; la acción de identificarla perceptualmente y el potencial de identificarse psicológicamente con ella. Son los eslabones de una comunicación que no es sino la cadena de una relación. Aquí la clave profunda de la diferenciación. La Identidad de la empresa no sólo es el escudo permanente que la diferencia de las demás, sino el <<valor>> que atrae la identificación – ahora en sentido psicológico de compenetración de los públicos con ella. (COSTA, 1999: 143-144).

El concepto de Identidad corporativa comenzó a desarrollarse a mediados del siglo XX como una disciplina especializada en el diseño. A partir del siglo XXI se ha ido desarrollando hacia otros modos de expresión que van mucho más allá del simple diseño gráfico-visual¹¹. La Identidad, bajo este pretexto, se compone de un conjunto ordenado de signos estratégicos que forman parte de las políticas de comunicación de la empresa. La Identidad corporativa se ha de situar en un plano mucho más filosófico, más cercano con la antropología que con el simple diseño gráfico. La Identidad corporativa es mucho más que un conjunto de señas que permiten identificar a la empresa. La Identidad permite, identificar por un lado, pero también **diferenciar** a la empresa de otras semejantes de su competencia.

La Identidad corporativa es un contenido semántico adherido a todo tipo de significantes y que circula, por tanto, por la totalidad de los canales de comunicación -directa o indirectamente- y que son propios de la organización¹². Es la fuente de sentido para la empresa¹³.

La Identidad corporativa es la personalidad de la organización. Lo que ella es y pretende ser, pero no su materialización, sino su espíritu. Es su ser histórico, filosófico, ético, moral y de comportamiento. Es lo que la hace individual, singular y la distingue y diferencia de las demás organizaciones. Es el conjunto de atributos o características con las que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos. (CAPRIOTTI, 1992: 31)

La Identidad corporativa es lo que realmente concierne diferenciación a la empresa, porque la empresa se identifica así misma por medio de la definición de su Identidad, de sus valores, de su personalidad, en suma, de su esencia. La Identidad es el

¹¹ Este primer desarrollo ha generado confusiones de términos entre el término Identidad y diseño gráfico. En un comienzo, se asociaba el concepto de Identidad corporativa a lo que hoy teóricos de esta materia han definido como Identidad Visual Corporativa, reduciendo el término Identidad a una de sus partes: la de expresión icónico-visual. Dada la problemática generada en confusión de terminología que incluso, hoy en día, aún perdura, se ha considerado apropiado dedicar un punto específico de la tesis para abordar el problema, y que se podrá encontrar en páginas siguientes.

¹² CHAVES, N. (2001): *La Imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, Barcelona, Gustavo Gili.

¹³ CASTELLS, M. (1997): *La era de la información: economía, sociedad y cultura*, vol. 2, Madrid, Alianza.

conjunto de atributos o características con los que la compañía se autodefine y autodiferencia de las demás.

Y una vez se ha identificado internamente y ha transmitido los valores de Identidad a los individuos que forman parte de la empresa, se da a conocer a la sociedad por medio de la gestión de su comunicación corporativa, cuyas pautas de acción tienen como médula espinal la propia Identidad.

Por tanto, debe existir una definición previa desde el seno de la organización para que los públicos internos de la empresa identifiquen y *se identifiquen* con ella para, posteriormente, comunicar y proyectar esa Identidad diferenciadora, con los públicos externos.

La Identidad corporativa es la suma de expresiones verbales y no verbales, características particulares que son interpretadas en forma de valores para sostener o no las relaciones entre los seres humanos. Son atributos que se construyen a través de aquellos rasgos, muchas veces gráficos, que vemos o sentimos en la empresa diferenciándola de las demás. (PIZZOLANTE, 2001: 40).

La Identidad viene definida por el conjunto de rasgos tangibles y no tangibles de la personalidad de la empresa¹⁴. Hace referencia a una serie de valores y atributos con los que la empresa se define, y con los que se presenta a las diferentes audiencias. Es, en sí misma, una decisión estratégica, un activo que está estrechamente relacionada con el plan de negocio empresarial, y es adaptada a las necesidades y características de mercado al cual se dirige.

Considerando al grupo social como una red de interacciones, decimos que una organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preserva la autonomía del sistema y asegura la continuidad del grupo¹⁵. La fuerte cohesión interna que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otras, es la Identidad.

Por Identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección, hecho que le otorga un carácter estratégico. Desde la óptica del análisis organizacional, la Identidad en una empresa la constituye todo aquello que permita distinguir a la empresa como singular y diferente del resto.

¹⁴ PIZZOLANTE NEGRÓN, I. (2001): *El poder de la Comunicación estratégica. Apuntes de un Evangelizador Corporativo*, Venezuela, Cedice.

¹⁵ SOTELO, C. (2001): *Introducción a la comunicación institucional*, Barcelona, Ariel.

Tejada Palacios¹⁶ sostiene que la Identidad es el “yo de la organización”, es una pieza fundamental del edificio de ésta. La Identidad es el conjunto de atributos que una organización quiere proyectar para ser reconocida de esa (y sólo de esa manera) por sus públicos.

La Identidad corporativa constituye la parte más profunda de la organización de donde surge su carácter, y es el primer paso que realiza a la hora de asentarse dentro del mercado. La Identidad, la “etiqueta” de la empresa, le dota de una serie de valores, de conceptos, de modos de ser específicos que la introducen en la dialéctica de la diferencia, porque de la misma manera que no hay dos personas iguales, tampoco existen dos empresas idénticas¹⁷.

Rodrigo Alonso¹⁸ aporta una definición de Identidad en la que diferencia la función de los componentes de la Identidad con el concepto en sí mismo. Según este autor, la Identidad corporativa es el conjunto de instrumentos formales con los que una empresa u organización se identifica públicamente. Estos signos deben reflejar la esencia de la corporación, de lo que hace, de una u otra forma, en todos los mensajes que emita.

La Identidad se ha comparado como el ADN de un individuo que se configura por medio de una personalidad única, original y que se mantiene estable con el paso del tiempo. Se puede resumir como la suma de características, objetivos, valores, creencias y actitudes que definen a una institución y que la diferencian del resto. (LOSADA, 2004: 25-28).

La Identidad corporativa viene definida por Van Riel¹⁹ como “la suma total de todas las formas de expresión que una empresa utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza”. Es la autorepresentación de una organización por medio de la transmisión de señales que ofrece sobre sí misma por medio de su comportamiento, comunicación y el simbolismo, que constituyen sus principales formas de expresión. Este autor, utiliza el trabajo realizado por Birkigt y Stadler para establecer dos tipos de Identidad en función de la definición aportada por estos dos autores. Van Riel determina que, en concordancia con la definición de ambos autores, la Identidad corporativa es la autorepresentación estratégicamente planificada y operativamente realizada por la empresa; es descrita como la Identidad considerada como ideal, es decir, como la

¹⁶ TEJADA PALACIOS, L. (1987): *Gestión de la Imagen corporativa: Creación y transmisión de la Identidad de la empresa*, Bogotá, Norma.

¹⁷ COSTA, J. (2001): *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, La Crujía.

¹⁸ ALONSO, R.L. (1993): *Imagen de marca*, Madrid, Acento Gráfico.

¹⁹ VAN RIEL, CEES B.M (1998): *Comunicación corporativa*, Madrid, Prentice Hall.

“Identidad deseada”. Pero no existe garantía alguna de que la autorepresentación, operativamente aplicada, coincida un cien por cien con la que fue estratégicamente planificada. Ésta es la que él denomina como “Identidad real”, entendiéndola como lo que realmente la empresa pone en práctica de su Identidad. Esta última clase de Identidad, coincidiría con el concepto de Imagen corporativa²⁰, entendiéndose como ésta a la representación, al reflejo real de lo que la empresa es en sí misma.

Desde esta perspectiva, la relación Identidad ideal versus Identidad real, se puede equilibrar por medio de la profesionalización de la comunicación corporativa. Es decir, si existen disonancias entre lo que la empresa quiere ser y lo que realmente es, existe un problema de comunicación y de definición estratégica orientada a la empresa. En este sentido, el papel del profesional de comunicación, es vital para generar una buena simbiosis entre Identidad e Imagen corporativas.

1.1.2 Características de la Identidad corporativa

La Identidad, y todos los elementos que la conforman, y que en los siguientes puntos de esta investigación se hará una aproximación sobre sus definiciones, han pasado de ser unos elementos básicos para el reconocimiento de la empresa, a ser elementos que conllevan toda una serie de significaciones, de impresiones psicológicas que generan valores perceptibles y emocionales, y que constituyen la base primordial para que la empresa proyecte su Imagen corporativa ante su público. Es lo que Norberto Chaves²¹ denomina *semiosis institucional*, entendiéndose por ésta al proceso -espontáneo, artificial o mixto- por el cual una institución produce y comunica el discurso de su Identidad y motiva en su contexto una lectura determinada que constituirá su propia Imagen.

Debemos tener en cuenta que en la sociedad actual, existe una mayor cantidad de empresas compitiendo y un exceso de productos y servicios en el mercado que hace que cada vez sea más difícil para las empresas lograr una adecuada identificación, diferenciación y preferencia hacia sus marcas²². La Identidad particulariza a la organización, la hace única, le permite pasar de un estado indeterminado a determinado, porque constituye el valor intrínseco propio para cada una de las organizaciones. Es lo

²⁰ Más adelante, profundizaremos sobre este concepto.

²¹ CHAVES, N. (2001): *La Imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, Barcelona, Gustavo Gili.

²² CAPRIOTTI, P. “Estrategia de Identidad para marcas corporativas globales”, en ALLOZA, A. (2001): *Informe anual, El Estado de la publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica. La gestión estratégica de la Marca*, Madrid, Pirámide.

que Joan Costa²³ ha querido distinguir: Por un lado, existe la Identidad como nombre, y por otro, está la identificación como verbo que supone una acción comunicacional de la empresa. Ambos elementos, nombre y verbo, constituyen el aspecto global de la Identidad corporativa.

Según el autor, los rasgos de la Identidad (personalidad, filosofía, sentido del negocio, la capacidad emprendedora, los valores éticos y vocacionales) están presentes en el espíritu fundador de la organización, con el fin de fundar unas directrices en comunicación que marcarán la continuidad y la línea propia en aspectos de comunicación, y que serán coherentes en todas sus manifestaciones.

La Identidad determina la dimensión esencial para el correcto funcionamiento de la comunicación de una organización. Constituye el eje del cual surgen ramificaciones en comunicación corporativa y que se aplican a diferentes ámbitos de la organización. Supone el origen del cual van surgiendo diferentes discursos y formas de autorepresentación, pero todas ellas emanan de la Identidad empresarial.

La Identidad institucional es un discurso que alude a los valores, atributos y virtudes específicos de la organización (liderazgo, tradición, actualidad, rigor, capacidad tecnológica, etc.). Es un discurso necesariamente más abstracto que el de la propia actividad empresarial²⁴.

El autor Van Riel²⁵ justifica la importancia que una buena definición y gestión de la Identidad corporativa de una empresa puede llegar a generar a la misma. Sus razones se especifican en la efectividad que otorga la gestión de la Identidad, tanto desde el punto de vista interno como externo de la empresa. El autor alude a que una correcta determinación de la Identidad corporativa genera motivación entre sus empleados porque crea un fuerte sentimiento de pertenencia a un grupo, un compromiso con la empresa que otorgará resultados visibles positivos en el comportamiento de los mismos. Y, por otro lado, la implantación de la Identidad inspira confianza entre los diferentes públicos objetivos de la empresa (tanto internos como externos) ya que la homogeneidad y la coherencia en la transmisión de mensajes, equilibra la percepción que se obtiene de la organización.

La Identidad, por tanto, supone la oportunidad necesaria para la organización para proceder a definir su posición en el mercado que va a competir. Asimismo, la

²³ COSTA, J. (1993): *Identidad corporativa*, México, Trillas.

²⁴ CHAVES, N. y BELLUCCIA, R. (2003): *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*, Buenos Aires, Paidós.

²⁵ VAN RIEL CEES, B.M (1998): *Comunicación corporativa*, Madrid, Prentice Hall.

Identidad ayuda a planificar las estrategias de comunicación de la empresa conforme a su filosofía empresarial y sienta las bases para la implantación y control de la Identidad desde todos sus ámbitos, además de su aspecto visual-gráfico.

1.1.3 Tipologías de Identidad corporativa

Antonio Lucas Martín²⁶ aporta una definición de Identidad relacionándola, de forma directa, con todos los elementos que conforman la empresa. Para el autor, la Identidad es una realidad percibida por la empresa, que se puede dividir en cuatro tipos de Identidad:

- 1) Identidad técnica
- 2) Identidad de servicio
- 3) Identidad axiológica
- 4) Identidad de mercado

La Identidad técnica alude a los procesos que la organización lleva a cabo y a la calidad substantiva de los mismos. La Identidad de servicio, hace referencia a la eficacia en la relación con los sujetos de la comunicación externa (capacidad de comunicación, solución a los problemas, agilidad administrativa) e interna. La axiológica, tiene que ver con las dos relaciones que el autor considera centrales en una organización: el compromiso con el cliente y la responsabilidad de los empleados en la tarea. Por último, define a la Identidad de mercado relacionándola con la amplitud de la oferta y el conocimiento de la demanda.

En esta misma línea, Sanz De La Tajada²⁷ plantea que la Identidad de la empresa debe entenderse como el conjunto de características (atributos) que permiten diferenciarla de otras organizaciones, con independencia de cómo sean percibidas en su contexto exterior. En este sentido, la Identidad es la manifestación codificada de la cultura de la empresa, y puede ser desagregada en un corpus constituido en ocho variables: Identidad axiológica, social, de servicio, administrativa, institucional, mercadológica, técnica y económico-financiera.

²⁶ LUCAS MARTÍN, A. (1997): *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*, Barcelona, Bosch.

²⁷ SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994): *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid, ESIC.

La Identidad axiológica se refiere al conjunto de valores morales y profesionales que la organización profesa. En esencia, se trata de la ética, entendida como un comportamiento moral de la empresa dentro de sus áreas que corresponden a su actividad²⁸. La Identidad social, alude a la presencia social de la organización más allá del mundo del mercado. La de servicio, se refiere al campo de prestación de servicio para los clientes de la organización. La Identidad administrativa afecta a las características de la empresa que van, desde las relaciones laborales hasta, inclusive, aspectos de la motivación de los trabajadores. La Identidad institucional, está ligada a la presencia de la empresa dentro de los gremios políticos. La mercadología comprende las capacidades y competencia de la empresa en el mercado. La técnica está relacionada con la producción y calidad de bienes y servicios y, por último, la Identidad económico-financiera hace referencia al grado de solidez económica de la empresa.

Por consiguiente, se puede afirmar que una correcta implantación de la Identidad en una empresa posibilita el poder definirla desde diferentes perspectivas. De ahí que tenga un gran valor cualitativo para la organización, ya que marca las pautas que debe seguir para desarrollar una acción coherente en todas sus manifestaciones posibles *por* y *para* sus públicos y desde todas las áreas que la comprenden. La Identidad pasa por un proceso subjetivo y de valoración personal, en el cual la empresa recibe significación y semántica, a través de un juicio basado en la apreciación y la experiencia, tanto desde el punto de vista interno como externo. De esta forma, la Identidad se transforma en Imagen, entendida como una proyección resultante de la Identidad corporativa ante los públicos de la empresa como resultado de la expresión de todas sus acciones y mensajes transmitidos²⁹. Es la resultante de la manifestación comunicativa de la empresa en relación a sus públicos.

A la hora de definir el concepto de Identidad, no podemos olvidar las tres dimensiones que la componen, porque la Identidad no conforma un hecho aislado vinculado sólo y exclusivamente a la empresa, sino que forma parte de un proceso en el que intervienen tres elementos:

1. La empresa: lo que es en sí, su Identidad corporativa.
2. La comunicación corporativa de la empresa: lo que la empresa dice de sí misma en sus diferentes manifestaciones.
3. Los públicos: el resultado de dicha comunicación y comportamientos de los empleados, que configuran la realidad empresarial (Imagen corporativa).

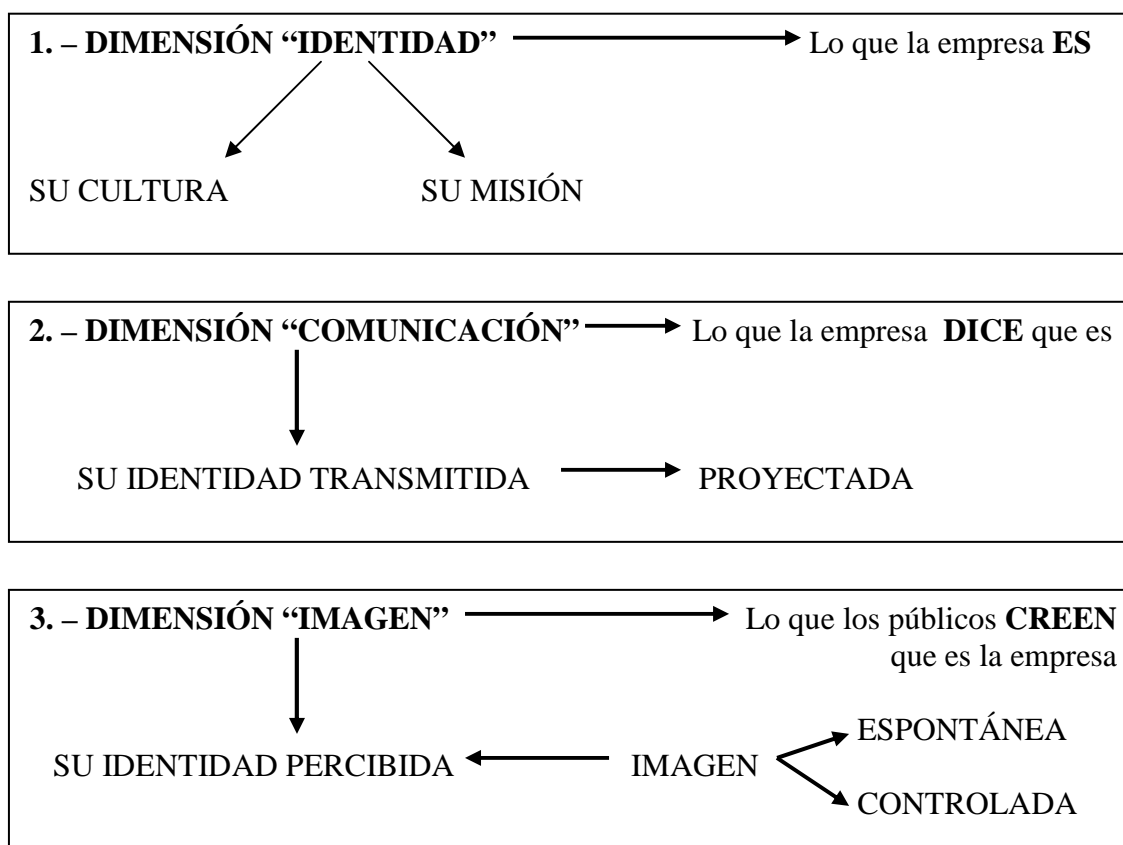
²⁸ GARCIA-MARZÁ, D.V (2004): *Ética empresarial. Del dialogo a la confianza*. Madrid, Trotta.

²⁹ SANZ GONZÁLEZ, M.A y GONZÁLEZ LOBO, Mª A. (2005): *Identidad Corporativa. Claves de la comunicación empresarial*, Madrid, ESIC.

Estos tres elementos confeccionan el esquema en el que se desarrolla la Identidad corporativa, tres niveles que van desde la parte más interna de la empresa, hasta más allá de la externa, donde la percepción de los públicos es el nivel donde se produce una retroalimentación (*feedback*) de la comunicación empresarial, mediante la cual la organización puede aprovechar estos *inputs* informativos para *re-orientar* sus pautas y orientaciones estratégicas con el fin de obtener beneficios óptimos para la misma.

Cabe añadir, finalmente, que la identidad de la empresa tiene tres dimensiones conceptuales y operativas, relacionadas en secuencia, que tienen que ver con lo que la empresa **es**, lo que ella **dice** de sí misma que es y lo que los públicos que se relacionan con ella **creen** que es la empresa. De esta manera identificamos dichas dimensiones, respectivamente, como la **identidad** propiamente dicha -el ser de la empresa-, la **comunicación** que la empresa hace de su propia identidad y, finalmente, el resultado de dicha comunicación en términos de **imagen** percibida por los públicos de la realidad empresarial. (SANZ DE LA TAJADA, L.A. 1994: 42)

Desde esta perspectiva, observamos las tres dimensiones que el autor Sanz De la Tajada³⁰ determina dentro de la relación Identidad-Comunicación-Imagen:



Fuente: Sanz De La Tajada, L.A. (1994: 44)

³⁰ SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994): *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid, ESIC.

Cualquier estrategia comunicativa que tenga como fin generar valor perceptible para la empresa, debe partir, necesariamente, de la Identidad original y real de la organización. Existe una conexión inherente entre Identidad e Imagen corporativas que cualquier cambio o alteración de la primera repercute, de forma inminente, en la segunda.

El profesor Justo Villafañe³¹ define a la Imagen corporativa como “la síntesis de la Identidad de la organización. La Imagen es la representación isomórfica de la Identidad de la empresa”. Por tanto, un buen conocimiento y una correcta optimización en la gestión de la Identidad corporativa se convierte en un activo intangible, y básico, sobre el cual se han de asentar todas las políticas de comunicación para generar activos simbólicos positivos que repercutan directamente en la Imagen de empresa.³²

Para que exista una coherencia en los mensajes tanto internos como externos de la institución, ésta ha de emanar de la Identidad todo el contenido, el estilo y la forma a la hora de establecer las pautas de su comunicación. La Identidad impone una garantía de la diferencia como valor que se proyectará en la Imagen y que se conforma constantemente en todos los rincones de la empresa.

1.1.4 Estructura de la Identidad corporativa

Siguiendo el esquema establecido por el profesor Villafañe³³, la Identidad corporativa se estructura en función de tres componentes básicos de la organización: el primero de ellos, corresponde a la trayectoria histórica de la empresa que comprende desde el momento de su fundación hasta su actualidad. El segundo, hace referencia al proyecto en el que se enmarca la empresa que tiene como finalidad la consecución de las metas que la propia organización se ha sellado. Ambos componentes (Historia y Proyecto empresarial) se articulan y encuadran en un tercer elemento que la comunicación corporativa define como Cultura.

La Cultura corporativa engloba todas aquellas manifestaciones, comportamientos expresos y valores compartidos, que anidan en la parte más profunda de la organización, los cuales se manifiestan por medio de un *saber hacer* específico vinculado a toda la organización y que se corresponde, de forma proporcional, con la Identidad de la empresa³⁴. La cultura forma parte de las convicciones, de las creencias

³¹ VILLAFÁÑE, J. (1999): *La Gestión profesional de la Imagen corporativa*, Madrid, Pirámide.

³² SANZ DE LA TAJADA, L.A (1999): *Auditoría de la Imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*, Madrid, Síntesis.

³³ VILLAFÁÑE, J. (1999), op. cit.

³⁴ SANZ DE LA TAJADA, L.A (1999), op. cit.

intrínsecas que desembocan en comportamientos idénticos de todos los componentes de la organización

Estos dos elementos enmarcados en la Cultura empresarial, estructuran la Identidad corporativa. La Identidad posibilita la reproducción de la cultura, entendiendo a ésta como el sistema de valores que se expresan a través del lenguaje verbal, la vestimenta, las prescripciones para el desempeño de los roles, etc.



Siguiendo con este esquema, toda organización empresarial necesita tener una *personalidad* que le permita diferenciarla de las demás. Dicha personalidad emana de su Identidad específica que se concreta en dos tipos de rasgos: los tangibles (Historia y Proyecto empresarial) y conceptuales-comportamentales (Cultura corporativa)³⁵. Estos tres elementos conforman la base de la Identidad Corporativa que, a continuación, y siguiendo el esquema desarrollado por el profesor Villafañe³⁶ se pasará a definir de forma individual:

La Historia de la organización ayuda a la Identidad corporativa en el sentido de que la va modificando como consecuencia del desarrollo de nuevas patentes, fusiones con otras empresa, etc. Comprende toda una serie de acontecimientos históricos que tienen una significación importante para la empresa y, por tanto, se han de manifestar en su Identidad. Constituye una referencia para sus miembros porque les permite entender mejor la realidad actual de la empresa. Es la “Identidad diacrónica” que debe ser difundida y transmitida a todos sus públicos, porque permite establecer un

³⁵ SANZ DE LA TAJADA, L.A (1999): *Auditoria de la Imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*, Madrid, Síntesis.

³⁶ VILLAFAÑE, J. (1999): *La Gestión profesional de la Imagen corporativa*, Madrid, Pirámide.

discurso concerniente sobre la biografía cronológica de la empresa que ayuda a comprender la trayectoria que ha seguido la organización desde su creación hasta su actualidad más reciente.

El proyecto empresarial constituye la parte cambiante de la Identidad ya que debe adaptarse al entorno y a las circunstancias en las que se desenvuelve la empresa. Viene definido por una serie de acciones y conceptos determinados basados en su Identidad corporativa, para desarrollar una conducta en función de unos objetivos marcados.

El proyecto empresarial está definido por:

- La filosofía corporativa: Aquellos valores que la empresa tiene asumidos sobre cómo se deben hacer las cosas (los *work values* denominados por los anglosajones).
- Las orientaciones estratégicas de la empresa: rigen las acciones de la actividad empresarial (hacia dónde se orienta la empresa, qué objetivos busca, etc.).
- Las políticas de gestión: basadas en la concreción explícita de esas orientaciones estratégicas en todas y cada una de las áreas (funcionales y formales) que estructuran la organización.

De los tres elementos que definen el proyecto empresarial, los dos primeros (la filosofía y las orientaciones estratégicas) se sitúan en una dimensión psicológica, mientras que el tercero, las políticas de gestión se posicionan en una dimensión más pragmática.

La Cultura corporativa constituye la parte más profunda, simbólica e implícita de la Identidad corporativa porque está íntimamente relacionada con el personal de la empresa. Está compuesta por tres factores:

- La Identidad corporativa (“el somos”).
- El sistema de valores corporativos (el “pensamos”).
- La unidad estratégica (el “hacemos”).

En estas tres dimensiones -ser, pensar, hacer- es donde se manifiesta genuinamente la cultura de la organización, porque la cultura corporativa, el proyecto empresarial y la historia, deben estar relacionados entre sí e inmersos con la Identidad

de la organización, para constituir el punto de partida de cualquier estrategia para la empresa. La Cultura está vinculada a las formas de pensamiento, aprendizaje, a las relaciones de poder dentro de la organización, las formas de influencia y cambio e incluso a aquellos instrumentos de motivación y recompensa³⁷.

La Cultura corporativa *construye* la Identidad corporativa diferenciándola del resto de las organizaciones. Así mismo, la Cultura sirve como instrumento ideológico que favorece la cohesión entre los miembros de la organización y la implicación de los mismos en el proyecto empresarial, determinando el clima interno en el que se va a envolver.

La Cultura y la Identidad viven en simbiosis permanente. La cultura no se puede tocar, es un elemento intangible de la empresa que se hace palpable por medio de las actuaciones y trato del personal interno de la organización. Se puede *re-conducir* en función de los atributos de Identidad de la empresa, pero esta *re-conducción* ha de ir acorde con una estrategia que la justifique. La Cultura actúa siempre como una red de significados, símbolos e imágenes, y cuánto más compartidos son éstos, más sólida y fuerte es la cultura corporativa³⁸. Por tanto: Historia, Proyecto y Cultura son los tres ejes sobre los que se estructura la Identidad de una empresa.

La Identidad de la empresa se concreta en dos tipos de rasgos específicos: los físicos y los culturales³⁹. Los rasgos físicos incorporan los elementos icónicos-visuales como signo de Identidad y que son válidos para la identificación de la empresa desde su entorno. Es decir, todo el aspecto visible que envuelve a la organización y que se puede percibir por los sentidos.

Desde esta perspectiva, los elementos básicos de la Identidad física de la empresa incluyen una forma simbólica (la marca) y una forma verbal (el logosímbolo). Es aquí donde el diseño gráfico se ocupa de la concepción, desarrollo y elaboración de los elementos constituyentes de la Identidad de la empresa y de la ordenación operativa de su aplicación en la práctica. Dicho proceso, ha de ir íntimamente vinculado con los valores definidos en la parte conceptual de la Identidad. La parte icónica-visual, es la traducción plástica de los valores de la empresa, son sus signos tangibles desde el punto de vista visual. Estos signos coincidirían con los elementos que forman parte de la Identidad Visual Corporativa.

³⁷ HANDY, CH. (1993): *Understanding Organizations*, U.K., Penguin Books.

³⁸ PIZZOLANTE NEGRÓN, I. (2001): *El poder de la Comunicación estratégica. Apuntes de un Evangelizador Corporativo*, Venezuela, Cedice

³⁹ SANZ DE LA TAJADA, L.A (1994): *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid, ESIC.

Por otro lado, los aspectos culturales, los conceptuales, incorporan los elementos profundos de la propia esencia de creencias y valores de la empresa; es decir, los rasgos de tipo conceptual y comportamental de la organización. De esta forma, la personalidad cultural de la empresa es concebida como la manifestación en forma codificada a través de un conjunto de atributos característicos que son entendidos y compartidos por todos y cada uno de los miembros de la institución, y que forma parte de la cultura global de la misma.

Otro aporte a esta perspectiva, lo hace el autor Paul Capriotti⁴⁰, quien analiza la Identidad de una organización desde dos perspectivas: la filosofía corporativa y la cultura corporativa. Define a la primera como la concepción global de la organización establecida para alcanzar sus metas y objetivos, es decir, lo que la institución quiere ser. La filosofía corporativa debe ser desarrollada, discutida, consensuada y compartida por todos los miembros de la entidad.

Acerca de la Cultura corporativa, el mismo autor hace referencia a que la Cultura trata los principios básicos con los que las personas que conforman la empresa comparten y aceptan entre ellos, es decir, las pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales. La Cultura corporativa se pronuncia con el “modo de hacer” de la empresa. Es un elemento que se convierte en un valor añadido a través de su gestión estratégica y de comunicación

Para Pizzolante⁴¹, la Identidad es la totalidad de la personalidad de la empresa, que se deriva se sumar una serie de rasgos determinados, los cuales son:

- Filosofía
- Historia
- Cultura
- Estrategia
- Estilo de gestión
- Reputación
- Publicidad
- Conducta de empleados, vendedores y otros representantes de la empresa.

⁴⁰ CAPRIOTTI, P. (1999): *Planificación estratégica de la Imagen corporativa*, Barcelona, Ariel.

⁴¹ PIZZOLANTE NEGRÓN, I. (2001): *El poder de la Comunicación estratégica. Apuntes de un Evangelizador Corporativo*, Venezuela, Cedice.

Según este autor, todo comunica en la empresa y todos esos puntos de contacto que tiene la organización con sus diferentes públicos, han de estar íntimamente relacionados con los sentimientos e ideas, formas de ser y de actuar de la empresa, es decir, con su Identidad global. De esta manera, la organización conseguirá esbozar una coherente Imagen corporativa.

En suma, en el paradigma de la comunicación del siglo XXI, se ha podido comprobar que la Identidad constituye una parte esencial en el proceso comunicativo de las empresas. En este contexto, la comunicación, la Cultura y la Identidad se configuran como los nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el sistema nervioso central de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

1. 2 De la comunicación a la Comunicación corporativa

Antes de comenzar a abordar el concepto de comunicación corporativa, previamente debemos remontarnos al primer vocablo nominal, es decir, al término comunicación. El calificativo “corporativa” responde a un tipo específico de comunicación. De ahí que sea necesario preceder, en un primer momento, al concepto etimológico de comunicación con el fin de entender todo el proceso que ha provocado el surgimiento de este modelo de comunicación.

1.2.1 Concepto de comunicación

La comunicación, desde su perspectiva más etimológica, significa “poner en común”, y se define como un proceso fluido de mensajes que se envían y reciben de manera continuada y permanente, entre un emisor y un receptor que poseen unos códigos comunicativos comunes, a través de una serie de múltiples canales de comunicación y bajo un contexto determinado que les dotan de una significación específica⁴². La comunicación es uno de los puntos de unión entre los individuos de una sociedad y los elementos que la conforman. Es, sobre todo, un lenguaje, una manera instrumental (acciones y mensajes) de establecer relaciones entre seres, un elemento necesario para la existencia de una interrelación interactiva (mensaje-respuesta-*feedback*) entre los miembros de una sociedad.

⁴² SANZ GONZÁLEZ, M.A y GONZÁLEZ LOBO, M^a A. (2005): *Identidad Corporativa. Claves de la comunicación empresarial*, Madrid, ESIC.

El análisis del fenómeno de la comunicación, nos lleva a retomar la teoría matemática de la comunicación desarrollada por Shanon y Weaver⁴³, construida bajo tres aspectos fundamentales: el técnico, el semántico y el pragmático.

El aspecto técnico se basa en establecer el mejor método para extraer el mensaje emitido de entre las diferentes señales recibidas por el receptor, a través de un canal y superadas todas las barreras⁴⁴ e interferencias que se producen en toda comunicación. El aspecto semántico se preocupa de la correcta interpretación del significado de los mensajes por parte del destinatario, que determinará la eficacia de la comunicación. Y el aspecto pragmático, analiza las influencias de la comunicación en el comportamiento del receptor, constituido en el usuario por medio de la información emitida por éste.

A pesar del tratamiento específico que teóricos y estudiosos han desarrollado a lo largo del tiempo para diferenciar cada uno de los términos información y comunicación, aquí debemos recordar que el primer término forma una parte esencial de todo el procedimiento que conlleva el acto de comunicar, pero ello no significa que informar sea sinónimo de comunicar. Informar es transmitir un conocimiento de forma unidireccional, sin esperar repuesta. Por el contrario, comunicar es transmitir y compartir información elaborando, con ello, un procedimiento en el que intervienen una serie de actores, de elementos, de recursos y de circunstancias, que dan como resultado un sistema comunicativo⁴⁵.

La comunicación es un proceso diferente y más amplio que la simple información, pero debemos hablar simultáneamente de información y comunicación, diferenciando ambos conceptos según sus matices importantes. Así, la información, en el sentido general de la palabra, representa tanto una operación - la acción de informar- como un contenido. La comunicación, por su parte, es el conjunto de los procesos por los cuales se efectúa la operación compleja de poner en relación una o varias fuentes de información, poner mediación de una línea (estructura) de aparatos emisores, receptores o *relais*, con uno o varios destinatarios para cambiar información. (SANZ DE LA TAJADA, L.A 1994: 77)

⁴³ SHANON, C. y WEAVER, W. (1974): *Teoría matemática de la comunicación*, Madrid, Forja. (versión española)

⁴⁴ Las barreras en la comunicación pueden ser físicas, materiales (ruidos, malas conexiones que no permiten que el mensaje llegue a su destino de forma correcta) pero también psicológicas que influyen en la descodificación del mensaje y, por consiguiente, en la interpretación del mismo (percepción, conocimiento, rol, status social, sentimientos y rasgos de la personalidad.)

⁴⁵ CARRASCOSA, J.L. (2003): *Información/Comunicación*, Madrid, Arcadia.

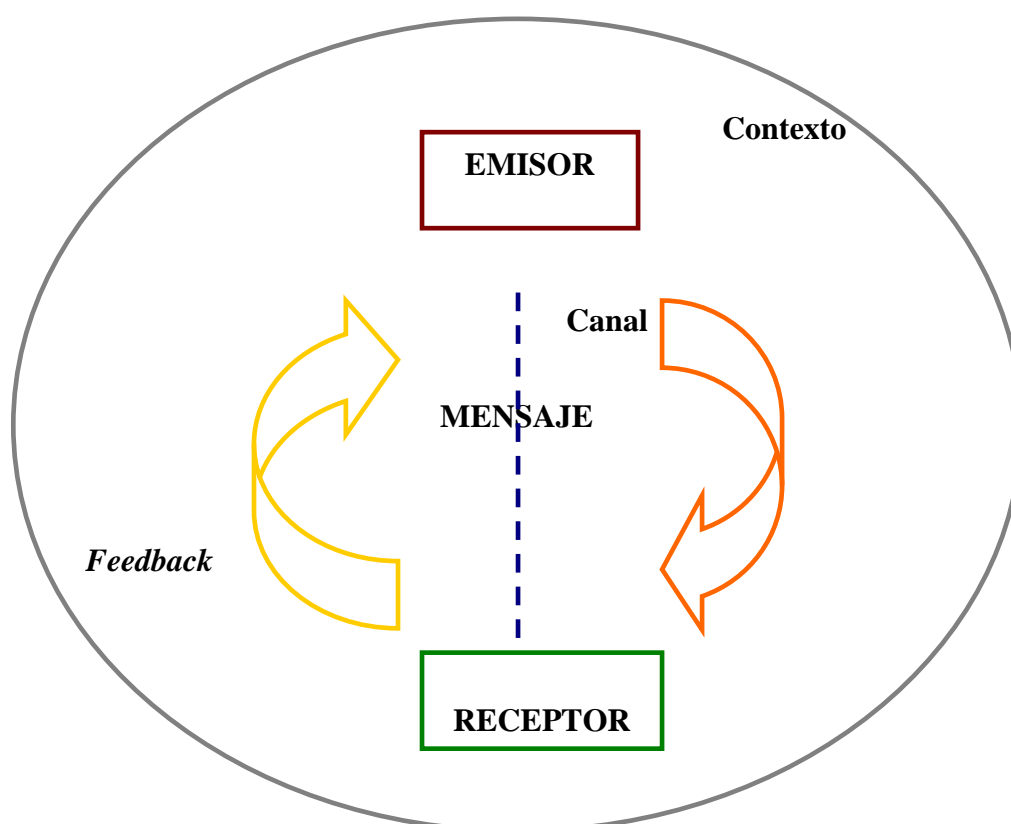
1.2.2 La comunicación como proceso. Elementos que lo componen

La comunicación es una sucesión, un curso, un procedimiento en el que intervienen una serie de elementos que participan de forma íntegra en dicho proceso y que configuran, de esta manera, una concepción global del término comunicación.

Los autores Sanz González y González Lobo⁴⁶ consideran que toda comunicación es un fenómeno físico de transmisión circular de energía que, iniciándose en una fuente emisora, alcanza al sistema receptor a través de un medio, produciéndole algún efecto observable. Por tanto observamos que el término comunicación va mucho más allá de la transición de información de forma unidireccional, y que se trata de una técnica de carácter circular que engloba y hace partícipe a toda una serie de entes que interactúan bajo un contexto.

A continuación, estableceremos un esquema para clarificar el proceso de comunicación y los elementos que intervienen. A raíz de este esquema y una vez obtenida una visión de dicho proceso, resultará más fácil la descripción particular de cada uno de los componentes que forman parte del proceso.

PROCESO DE COMUNICACIÓN



⁴⁶ SANZ GONZÁLEZ, M.A y GONZÁLEZ LOBO, M^a A. (2005): *Identidad Corporativa. Claves de la comunicación empresarial*, Madrid, ESIC.

Desde esta concepción, abordamos el vocablo comunicación como un *proceso* en el que participan una serie de elementos: El sujeto emisor, pionero en la transmisión del mensaje dirigido a un fin concreto; El receptor o destinatario del mensaje; El canal, medio o vía por donde circula en mensaje; El propio mensaje, codificado en un lenguaje que es común al emisor y al receptor; El *feedback* o retroalimentación, como respuesta al mensaje y el contexto o ubicación referencial donde se desenvuelve el proceso comunicativo.

Según Sanz De La Tajada⁴⁷ las características propias del proceso de comunicación se pueden resumir de la siguiente manera:

1. El proceso de comunicación constituye un intercambio de ideas, mediante la aplicación de un código general, expresado en palabras o en otros lenguajes comunes entre emisor y receptor –icónico, percusión, *Morse*, gesticulación, táctil, etc.
2. Tiende a producir un determinado comportamiento buscado en el receptor, como consecuencia del mensaje lanzado por el emisor. Por lo tanto, debe producir una conducta concreta.
3. Debe ser percibida por el receptor, pero también el emisor ha de cerciorarse que el receptor lo ha percibido. La comunicación constituye un diálogo entre dos elementos, no dos monólogos independientes el uno del otro.
4. Tiene un efecto bilateral, no unilateral, y en ello la comunicación se diferencia fundamentalmente de la simple información, que actúa únicamente, en la acción operativa de informar.
5. Desde el punto de vista de la empresa, la comunicación es fundamental en los ambientes y mercados competitivos, donde para el vendedor su bien es el más importante “comunicador” de toda la organización comercial, pero no es, sin embargo, el único. (La publicidad y las Relaciones Públicas constituyen una ayuda notable, a menudo imprescindible, según productos y mercado⁴⁸).

Es necesaria la existencia de una interacción entre ambos extremos del proceso (emisor y receptor) y un lenguaje o código común a ellos para que las múltiples interrelaciones informativas que se establezcan, mantengan una misma significación. Los actores de la comunicación, las expresiones comunicativas, las representaciones y

⁴⁷ SANZ DE LA TAJADA, L.A (1994): *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid, ESIC.

⁴⁸ LÓPEZ LITA, R. (2000): *Comunicación: La clave del bienestar social*, Madrid, El Drac.

los instrumentos de comunicación, intercambian de forma constante información y la comparten a modo de interacción.

Queda clarificado el término comunicación como un proceso mediante el cual se transmiten informaciones, sentimientos, pensamientos, y cualquier otro aspecto que pueda ser transmitido. Decimos que la comunicación es un proceso, porque se lleva a cabo en un lapso de tiempo. Se necesitan varios elementos y de tiempo suficiente para que ella, en efecto, se realice.

Veamos con mayor detalle cada uno de estos elementos que la componen:

El sujeto emisor es el ente que lanza el mensaje, condicionado por un objetivo que persigue que es transmitir una información. Es decir, debe existir una intención por parte del emisor, un fin que provoca el inicio del proceso.

El receptor, es la persona o conjunto de personas que recibe la información, la descodifica, comprende, asimila y devuelve, a modo de *inputs* de retroalimentación, una respuesta o *feedback*. Es el segundo elemento imprescindible para que exista el acto de comunicar: alguien que lo reciba.

El mensaje es el conjunto de informaciones que circulan en el proceso comunicativo entre el emisor, receptor y canal o vehículo de transmisión. El mensaje vendrá determinado por una serie de códigos específicos únicamente entendibles por el emisor y el receptor, y su significación estará influenciada por el contexto en el que se desenvuelve el proceso de la comunicación.

El contexto es el ámbito donde se genera el proceso. Lo enmarca y lo delimita en un momento y en un tiempo determinado.

El feedback o el retorno de la comunicación, es la respuesta asimilada que el receptor otorga al emisor estableciendo, por tanto, una relación interactiva entre ambos y generando, con ello, riqueza comunicativa.

Bajo esta perspectiva, la comunicación, desde el punto de vista de Martín Serrano⁴⁹, es “una forma de comportamiento que se sirve de actos expresivos en vez de actos ejecutivos, o si se quiere, un procedimiento entre otros posibles, para lograr algo. El autor especifica diciendo que la comunicación está incluida en un proceso de comportamiento, en el cual, generalmente, también existen actos ejecutivos, además de los actos expresivos”.

⁴⁹ MARTÍN SERRANO, M. (1981): *Teoría de la comunicación*, Madrid, A. Corazón.

Una vez realizada una aproximación al concepto de comunicación en sí, se pasará a relacionar dicho concepto con el desarrollo de un modelo específico de comunicación: la comunicación corporativa, la comunicación *de* y *para* la empresa.

1.2.3 Origen y evolución de la comunicación en las organizaciones

La evolución de la comunicación corporativa forma parte de la evolución de la empresa y de la propia evolución de la sociedad. Ambos factores sirven para comprender el porqué del origen y la gradual importancia que la comunicación corporativa está obteniendo, incluso, en la actualidad.

La historia de la comunicación corporativa ha marchado de forma paralela con la evolución de la empresa: la necesidad de tener un modelo de gestionarse ajustado a la realidad cambiante, fue uno de los condicionantes que llevó a la empresa hasta la comunicación como elemento estratégico.

Hoy en día nuestras sociedades funcionan en términos de intercambios de mensajes, de interacciones comunicativas, de *inputs* que generan una serie de connotaciones llenas de significación, desarrollados de una forma constante e incesante y en un tiempo tan rápido que casi no es percibido ni por los propios agentes comunicadores. Esta fluidez continuada de mensajes se desarrolla en diferentes ámbitos de la sociedad: desde en un entorno básico, humano (comunicación verbal, gestual, icónica) pasando por el tecnológico (comunicación audiovisual, interactiva, técnica) hasta llegar al empresarial (comunicación corporativa).

La razón de este desarrollo de la comunicación que ha ido transitando con el paso del tiempo de unos ámbitos tan básicos, como es el de la comunicación *de* y *entre* los individuos, hasta llegar al ámbito de las organizaciones, es debida a una incorporación de una serie de valores, de signos, de datos, de informaciones, en definitiva, de connotaciones que se suman al intercambio económico de bienes de consumo. La *Revolución de los Servicios* ha venido a sobrepasar aquella dimensión inicial de los intercambios económicos entre los productos y los individuos⁵⁰ propiciando un mayor protagonismo a la gestión estratégica de la comunicación. La relación compra-venta, se vio incrementada por la necesidad de aportar diferenciación, de aportar valor, el valor del servicio. Y no era suficiente el crearlo, sino era necesario comunicarlo.

⁵⁰ COSTA, J. (1995): *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*, Madrid, Ciencias Sociales

Poco a poco las empresas incorporaron la comunicación como instrumento estratégico dentro de sus políticas empresariales⁵¹. Nació así el concepto de comunicación corporativa en el seno de las organizaciones entendido como todas y cada una de las actividades comunicativas, tanto internas como externas, que realiza la organización y que corresponden a una transformación de la mentalidad empresarial que comprende que la empresa no sólo ha de producir o actuar, sino que ha de comunicar⁵².

La comunicación corporativa es “el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado” a fin de dar a conocer su esencia, su estilo, su Identidad proyectada a través de su Imagen corporativa y transmitida por medio de una serie de mensajes con el objetivo de lograr establecer una empatía entre ambos⁵³.

Para denotar la idea de institución deberá detectarse algún tipo de unidad entre los mensajes, pues la propia idea de ente, de entidad, implica un grado de organicidad, de cohesión. Esta cohesión reside en una unidad estructural compleja: no se trata de una unidad formal ni mucho menos visual, sino de una unidad conceptual. (CHAVES, 2001:36)

Respeto a la práctica profesional y a la gestión de la comunicación corporativa, tal y como la concebimos en la actualidad, tenemos que remontarnos a las primeras prácticas realizadas en Estados Unidos, ya que la estructura, el concepto empresarial, las técnicas de comunicación utilizadas, los perfiles profesionales y los modelos formativos en comunicación corporativa, están liderados por los Estados Unidos⁵⁴.

La profesión de la comunicación corporativa arranca en este país con la llegada de los denominados agentes de prensa (*Press Agent* en americano). Se trataban de periodistas al servicio de empresas cuyo objetivo residía en intentar que los medios de comunicación publicaran informaciones positivas de sus representados. Los agentes de prensa conseguían influir en periódicos y revistas gracias a los contactos profesionales, el conocimiento del modo de generar noticias y de la experiencia que iban acumulando en el oficio⁵⁵.

La actividad fue generando resultados y los agentes de prensa comenzaron a multiplicarse: servían a empresarios, políticos, artistas y también apoyaban en la

⁵¹ LÓPEZ LITA, R. (2000): *La comunicación: la clave del bienestar social*, Madrid, El Drac.

⁵² BARTOLI, A. (1992): *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Madrid, Paidós.

⁵³ MARTINEZ SOLANA, Y. (2004): *La comunicación institucional: análisis de sus problemas y soluciones*, Madrid, Fragua.

⁵⁴ SOTELO ENRÍQUEZ, C. “Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones” en LOSADA DÍAZ, J.C. (2004): *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel.

⁵⁵ SANCHEZ GUZMÁN, J.R. (1993): *Teoría de la publicidad*, Madrid, Tecnos.

promoción de bienes y servicios, como complemento a una actividad publicitaria que despegaba gracias al desarrollo económico y comercial de Norteamérica.

Como consecuencia de esta proliferación de agentes de prensa, a comienzos del siglo XX, empezaron a surgir modelos de organización con estructura similar a las actuales agencias de publicidad. Dicha estructura, permitía ampliar servicios en comunicación de lo que hoy denominamos *publicity* o relaciones con los medios, es decir, la gestión de la cobertura informativa a través de los medios de comunicación. De forma paulatina, fueron añadiendo servicios como el marketing directo, organización de eventos o programas educativos. La primera agencia de la que se tiene noticia es *The Publicity Bureau*, que fue fundada en Boston en 1900. En 1928, surgió una empresa, *Hill & Knowlton* por John Hill, que se convirtió en el paradigma organizativo y profesional de Estados Unidos, y su modelo se exportó a otros países después de la Segunda Guerra Mundial.

El nacimiento y desarrollo de la comunicación corporativa en Estados Unidos, a diferencia de otros países, se debió más a la iniciativa privada que a la pública⁵⁶. Tuvieron que esperar hasta 1945 para que la Administración Pública intercediera en esta práctica. De ahí que señalemos los organismos de propaganda que el Gobierno Norteamericano puso en marcha con motivo de las dos guerras mundiales: El Comité de Información Pública (1916-1918) y la Oficina de Información de Guerra (1942-1945). Ambos contribuyeron a valorar la actividad de la comunicación en las organizaciones por medio de la apertura de nuevos campos profesionales.

Después de 1945, la comunicación corporativa en Estados Unidos fue una actividad profesionalizada ya que creció el número de agencias que proporcionaban servicios en comunicación, comenzó a publicarse literatura científica e impartirse cursos de relaciones públicas en las facultades de Periodismo de las universidades. Se consolidan las primeras asociaciones profesionales⁵⁷ que, junto con la *International Public Relations Association* (IPRA) (Asociación Internacional de Relaciones Públicas) de origen europeo, elaboraron los primeros estatutos de la profesión junto con los códigos éticos.

En Europa, la práctica de la comunicación corporativa no llegó hasta la mitad del siglo XX. Fue sobre todo en Alemania donde se han podido recoger las primeras prácticas y experiencias en comunicación corporativa similares a las de Estados Unidos. Las aportaciones básicas de Europa a la comunicación corporativa se vinculan a la propaganda política y a las guerras, con la creación de departamentos de propaganda.

⁵⁶ SOTELO ENRÍQUEZ, C., op. cit.

⁵⁷ Entre otras podemos destacar *Public Relation Society of America* (PRSA) e *International Association Business Communicators* (IABC) por continuar en la actualidad.

Los orígenes de la comunicación política es un aspecto que también caracteriza a los orígenes de la comunicación organizacional en Europa. Conviene indicar aquí el peso que en el entorno de la comunicación pública tuvo el debate político, ya que muchos países del continente vivieron una gran tensión política e ideológica, con cambios de régimen incluidos. En este sentido, hay que reseñar la aportación de los sistemas totalitarios, comunistas y fascistas: sus aparatos de propaganda, orientados primero a lograr el cambio de régimen y después al adoctrinamiento integral de los ciudadanos, introdujeron numerosas innovaciones organizativas y técnicas en la comunicación institucional. Dichas novedades fueron asimiladas a su vez por los comunicadores que trabajaban en regímenes democráticos liberales. (SOTELO ENRÍQUEZ, C. 2004: 43)

Como consecuencia de todo ello, proliferaron los gabinetes de comunicación y se establecieron nuevas agencias de relaciones públicas por todo el país. Fundadas en los años cincuenta, tuvieron mucho protagonismo a la hora de exportar el modelo de la comunicación corporativa que se practicaba en Estados Unidos, hacia los países europeos. También surgieron las primeras asociaciones profesionales europeas que contribuyeron al desarrollo de la profesión, entre otras cabe señalar el *Institute of Public Relations* (Instituto de Relaciones Públicas) de 1948 o la *International Public Relations Association* (La Asociación Internacional de Relaciones Públicas) de 1955. En Europa, la práctica de la comunicación corporativa estuvo marcada por la filosofía y estilo de gestión norteamericanos.

En España, los primeros profesionales se caracterizaban por estar vinculados a las Relaciones Públicas⁵⁸. El control informativo se realizaba de manera muy estricta con los medios de comunicación y sobre contenidos políticos e ideológicos. Sin embargo, la comunicación publicitaria tenía mayor libertad puesto que esta práctica no era considerada como amenaza para el régimen político.

La primera agencia de comunicación en España, se fundó en 1960 y tenía forma de asociación: se denominó Sociedad Anónima Española de Relaciones Públicas.

La aparición y el desarrollo de la comunicación corporativa, en los tres contextos anteriormente descritos (Estados Unidos, Europa y España) fue creciendo como consecuencia de la creencia, por parte de investigadores, de que para los públicos de una empresa la comunicación proyectaba una Imagen de las organizaciones y, por ello, los responsables empresarios hacían uso de las Relaciones Públicas con el fin de modificar la percepción de los mismos de cara a obtener beneficios para la empresa. A ello se le unió la aparición de las teorías y la práctica de la comunicación en el interior de las empresas, la cual aumentaba la competitividad de la organización como consecuencia de la participación efectiva de los empleados al estar involucrados en el proyecto empresarial.

⁵⁸ ARCEO VACAS, J.L. (2003): *Las relaciones públicas en España*, Madrid, McGraw-Hill.

Los estudiosos de la comunicación empezaron a analizar los procesos de comunicación formal e informal de las empresas, las funciones de la comunicación ascendente y descendente, los instrumentos de comunicación y, especialmente, los métodos de evaluación⁵⁹.

Las organizaciones descubrieron que si no gestionaban la comunicación desde esta nueva perspectiva no tendrían oportunidad de destacar ante la competencia ajena y tendrían que someterse a las demandas de los ciudadanos sin discusión.

A partir de los años ochenta, la comunicación corporativa alcanzó su madurez: la profesión se instaló en vías de desarrollo y en aquellas naciones que pudieron abandonar los regímenes comunistas y fascistas e instauraron la democracia liberal y la economía de mercado; se consolidó la práctica de la comunicación corporativa y era asumida con normalidad como una parte integrante y necesaria para las organizaciones y, además, se incorporó la práctica a todo tipo de entidades, como administraciones locales o empresas sin ánimo de lucro.

Ya en los años noventa y en lo respecta al mundo occidental, se produjo también un crecimiento de la comunicación corporativa, tanto en agencias como en departamentos internos. La consolidación de la economía de mercado y la liberación del comercio internacional, contribuyeron al desarrollo de la comunicación. Las agencias de Relaciones Públicas, comenzaron a unirse en los denominados macrogrupos de comunicación. Estas fusiones y adquisiciones generaron el crecimiento y profesionalización de las agencias.

Se ha comprobado la aparición y consolidación de la comunicación corporativa se hace necesaria para ir acorde con la evolución de la sociedad y de la empresa. Esta evolución será la causa de que, dentro del seno de las organizaciones, surja la actividad comunicativa como elemento de supervivencia, para la consecución del éxito empresarial y para la adecuación a la realidad presente y con perspectivas de futuro.

1.2.4 Tipología y características de la comunicación corporativa

En aspectos de comunicación, la organización ha de ser un fluido continuo de mensajes que se mueven en diferentes direcciones pero bajo una misma forma y estilo.

⁵⁹ SOTELO ENRÍQUEZ, C. "Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones" en LOSADA DÍAZ, J.C (2004): *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel.

El autor Paul Capriotti⁶⁰ determina que la comunicación de la empresa es el proceso de producción y envío de mensajes de la organización hacia los públicos. En estos mensajes, la organización habla de sí misma como sujeto social comunicante.

Este tipo de comunicación tiene que ser **dinámica, planificada y concreta**, constituyéndose como una herramienta de dirección u orientación sinérgica marcada por una retroalimentación (*feedback*) con sus públicos de manera constante que ayudará a mejorarla.

Entendemos la comunicación institucional como el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas o grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades. (SOTELO, C. 2001: 23)

En este sentido, se puede afirmar que la comunicación institucional se diferencia, sobre todo, de la comunicación en general en que la primera se realiza de una forma organizada, porque se trata de comunicar una empresa, es decir, una organización que aúna y coordina diversas voluntades.

La comunicación corporativa se dirige a los públicos con quienes se relaciona, de ahí que sea importante delimitar cuál es el tipo de relación que la organización debe establecer con sus públicos. El objetivo de la comunicación institucional es desarrollar una relación con las personas y grupos del entorno social donde desarrolla su actividad, lo cual implica una visión amplia del concepto de relación: cuando se reduce la relación con los públicos a la vertiente exclusivamente económica o funcional, se dejan otros múltiples aspectos que son claves también para las actividades comerciales de la empresa.

La comunicación de la organización se estructura y diferencia **en función de la trayectoria** que lleve a cabo. De esta manera, podemos encontrar varios tipos de comunicación corporativa:

- Comunicación **interna y externa**.
- Comunicación **ascendente y descendente**.
- Comunicación **horizontal y vertical**.

⁶⁰ CAPRIOTTI, P. "Estrategia de Identidad para marcas corporativas globales", en ALLOZA, A. (2001): *Informe anual, El Estado de la publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica. La gestión estratégica de la Marca*, Madrid, Pirámide.

La comunicación dentro de la organización, pasó de ser una comunicación instrumental, utilizada para y con un fin determinado y enfocada a corto plazo, a ser una comunicación estratégica y que influye en la concepción completa de la organización, exigiendo con ello una estructura funcional, coherente y sinérgica de todas las formas de comunicación que tiene la empresa, que es generada y gestionada tanto en su interior como en su exterior combinando todos los recursos, técnicas, medios y soportes de comunicación que están a su alcance, y que está enfocada a la consecución de unos objetivos marcados tanto al largo y como al corto plazo. Los gerentes vieron en la comunicación una herramienta imprescindible que aportaba *valor* a sus negocios, pero como contrapartida exigía una gestión y una dedicación exclusiva. Es *el espíritu corporativista* del que Joan Costa⁶¹ definía ya a mediados de la década de los noventa: “Una nueva mentalidad y sensibilidad por parte de la empresa que subyace de una actitud integradora de la misma”.

Se considera comunicación interna a aquella comunicación que se desarrolla dentro de los límites de la organización⁶². Se efectúa con los diferentes elementos integrantes de la empresa, dando lugar a una estructura de comunicación en tres dimensiones:

- Comunicación Ascendente (de arriba a abajo)
- Comunicación Descendente (viceversa)
- Comunicación Horizontal (entre departamentos)
- Comunicación Vertical (entre la alta dirección y los departamentos)

Por medio de este tipo de comunicación se establece un contacto permanente entre los miembros que forman parte de la empresa, de acuerdo con sus respectivas responsabilidades y su ubicación dentro de la corporación.

En cambio, la comunicación externa, por su parte, se realiza con el entorno de la empresa, cualquiera que sea su ámbito, características y tipo de relaciones, y donde el concepto de mercado constituye un elemento de excepcional importancia dentro de dicho entorno⁶³.

⁶¹ COSTA, J. (1991): *Imagen Global*, Barcelona, CEAC.

⁶² POZO LITE, M. (1997): *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, Madrid, Fragua.

⁶³ SANZ DE LA TAJADA, L.A (1994): *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid, ESIC.

En cuanto a las formas que pueden revestir a la comunicación, cabe diferenciar entre comunicación **verbal y no verbal**. La primera se efectúa a través de la palabra, que constituye el código más generalizado entre los seres humanos. A su vez, la comunicación verbal puede ser oral (por medio de la voz, el teléfono, radio, etc.) o escrita (exige un soporte gráfico o canal). La comunicación no verbal se produce por medio del empleo de imágenes en lugar de palabras.

Para Van Riel⁶⁴ existen tres tipos de comunicación en organizaciones que desempeñan dos tipos de funciones, principalmente:

- La función ventana, que hace referencia a la preparación y ejecución de las políticas de comunicación, cuyos resultados son mensajes que representan todas las facetas de la organización de forma clara e interesante.
- Y la función reflejo, que hace referencia a la supervisión de los cambios en el entorno relevantes y a la anticipación de sus consecuencias en la política de comunicación de la empresa.

Estos **tres tipos de comunicación corporativa** son:

- 1) La comunicación de dirección
- 2) La comunicación de marketing
- 3) La comunicación organizativa

La primera hace referencia a la comunicación entre la dirección y los públicos objetivos, tanto internos como externos. En este sentido, el término “dirección” se refiere a la influencia que cualquier persona de esta índole puede ejercer sobre el resto de los componentes de la empresa, con el fin de armonizar el buen funcionamiento de la misma.

El segundo modelo de comunicación engloba las actividades relacionadas con la publicidad, promoción de venta, marketing directo, patrocinio, venta personal y otros elementos de esta índole.

Por último, el autor clasifica a la comunicación organizativa como aquella que se ocupar de gestionar las relaciones públicas de las empresas, las relaciones con las Administraciones Públicas, con los medios de comunicación, las relaciones con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad exclusiva corporativa de la empresa, la comunicación ambiental y la comunicación interna.

⁶⁴ VAN RIEL CEES, B.M (1998): *Comunicación corporativa*, Madrid, Prentice Hall.

Para determinar algunas de las características propias que la comunicación corporativa posee, nuevamente se hace necesario realizar un paso atrás en el tiempo y volver al punto de inicio de la comunicación en el seno de las organizaciones.

El origen de la comunicación corporativa no puede presentarse, únicamente, como una respuesta a una necesidad concreta. Surgió de forma espontánea e inesperada cuando, por medio de la búsqueda de un elemento de identificación, éste se basó en elementos estéticos del diseño que confirieron al producto, marca y empresa, un distintivo propio, único, que les otorgó de una cierta Identidad. Este origen, que se puede determinar como un origen causal, no intencionado desde el punto de vista estratégico de comunicación, dio paso a una relación causal. La comunicación corporativa en la relación *causa-efecto* sí tiene significados propios y objetivos estratégicos específicos. Ello obliga, en la actualidad, a disociar su origen de su contenido así como también de sus funciones para poder comprender mejor la naturaleza estratégica de la comunicación en las organizaciones.

Según Ventura y Boleda⁶⁵ para poder describir la comunicación corporativa y sus funciones, se hace indispensable al menos referirse a **dos aspectos**:

- a) La naturaleza de sus contenidos
- b) Sus objetivos en sí

Los contenidos de la comunicación corporativa, siendo de índole diversa, tienen siempre a tener como protagonista a la propia empresa: tienen un marcado acento de Identidad, del “yo” empresarial, que provoca una posible percepción íntegra de la globalidad de la empresa. De esta manera, se observa que contiene referencias al proyecto de la empresa, al modo y estilo de sus relaciones con sus distintos públicos, a la forma en que lleva a cabo su actividad comercial, y a todo un conjunto de aspectos que giran entorno a la propia empresa.

Los objetivos propiamente dichos, son de conocimiento-reconocimiento de la empresa y pueden conseguirse mediante la transmisión de toda la información posible sobre las realidades de la compañía⁶⁶.

Como indica este autor, las funciones específicas de la comunicación corporativa, parten de una dualidad: por una parte, permiten a la empresa conseguir sus

⁶⁵ VENTURA Y BOLEDA, J. (2001): “Comunicación corporativa” en VILLAFANE (2001): *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, Barcelona, Gestión 2000.

⁶⁶ Ibidem.

objetivos específicos y, por otra, refuerzan los lazos de unión entre la empresa y su mapa de públicos. Por todo ello, el contenido de la comunicación corporativa está siempre referido a la propia empresa, a todas aquellas realidades que configuran su globalidad y, justamente por esta razón, se está convirtiendo en una herramienta indispensable para toda organización de cualquier índole.

1.2.5 Corporate versus Comunicación corporativa

En el desarrollo de esta nueva gestión de la comunicación empresarial y todas las tipologías y características que la engloban surgieron nuevos y múltiples conceptos que ayudaron a perfilar y a complementar esta nueva concepción de comunicación corporativa: Identidad, Imagen y, más tarde, Cultura Corporativa, que influyeron en la concepción íntegra de la organización y del negocio como los pilares básicos en los que la comunicación corporativa debía asentarse para ser gestionada de una forma eficaz.

La comunicación corporativa define situaciones en las que dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Mensajes donde se comparte más que lo explícito de un área particular de la compañía, lo implícito en el resto de la organización como un TODO. Entonces, la Comunicación Corporativa es TODO lo que transmite formal o informalmente la empresa, voluntaria o involuntariamente, en cada uno de sus departamentos. TODOS somos responsables de que ella agregue valor a la organización en la búsqueda de sus objetivos. (PIZZOLANTE, 2001: 113).

En este contexto de la comunicación corporativa, la estrategia se vincula a la comunicación y se hace indispensable en su gestión, articulándola en función de unos objetivos, una política y una filosofía empresarial⁶⁷. El objetivo estratégico de esta gestión yace con el fin de proyectar una Imagen positiva y única de la organización ante la sociedad. La Imagen es entonces, el nuevo valor estratégico de la empresa. Esta aportación fue lo que derivó hacia el nuevo vocablo anglosajón *Corporate* (que significa corporativo) como versión modernizada del concepto Comunicación Corporativa.

Según Villafañe⁶⁸ se entiende por *Corporate* “la gestión estratégica de todos los factores que influyen en la Imagen de una organización, una visión estratégica de la Imagen corporativa cuyo principal objetivo es armonizar las estrategias comunicativas y de negocio de las empresas”.

⁶⁷ JOHANSSON, H. (1991): *La gestión de la comunicación. Guía profesional*, Madrid, Ciencias Sociales.

⁶⁸ VILLAFAÑE, J. (1999): *La Gestión profesional de la Imagen corporativa*, Madrid, Pirámide.

El concepto *Corporate* surge en el año 1993 como consecuencia de la crisis publicitaria que vive España ese año. Las empresas comienzan a darse cuenta de la importancia de utilizar otras estrategias como el *Corporate*, además del marketing y las relaciones con los medios. Antes de ese año, estrategia y comunicación iban por caminos diferentes. El *Corporate* los concibe de una manera unida, los vincula bajo un enfoque empresarial que considera a la comunicación como elemento protagonista que impulsa una nueva concepción de la organización, entendida como un integración coherente de todas sus partes en “un todo”⁶⁹.

Hoy en día existe una nueva concepción en la gestión de la comunicación corporativa que ha generado en una gestión estratégica del *Corporate*. Esto es debido a que muchas empresas sitúan su valor diferencial en aspectos emocionales (intangibles) porque los aspectos funcionales, de producto (tangibles) no expresan una clara diferenciación con los de la competencia y, a su vez, son mucho más fáciles de plagiar. La clave estratégica empresarial reside en un lado emocional de la empresa⁷⁰ que se ha de transmitir con una voz y un estilo consistente.

La comunicación desde el punto de vista del *Corporate*, es una herramienta estratégica, congruente y que hace partícipe a toda la organización con el fin de ser un instrumento más para la toma de decisiones, y para la adecuación de todas y cada una de las acciones generadas por la empresa con el fin de articular una imagen integral y coherente de la misma⁷¹.

Una de las tareas que los responsables de la gestión del *Corporate* tienen es la de identificar el momento oportuno para establecer los mensajes, determinar la adecuación de los mismos hacia el público al cual van dirigidos y, lo más importante, saber descodificar las respuestas, los *feedbacks* para extraer toda la información posible pertinente para la empresa. Y todo ello lo han de realizar con una coherencia comunicativa que responda al proyecto, al estilo, a la filosofía y, en definitiva, a la Identidad empresarial.

El *Corporate* se ha convertido en una herramienta que cada vez es más imprescindible para las empresas: genera valores diferenciales que propician beneficios. Su gestión y su estudio han cobrado relevancia, propiciando teorías, nuevos vocablos y nuevas investigaciones entorno a este concepto.

⁶⁹ VILLAFANE, J. (2004): *La buena Reputación, claves del valor intangible de las empresas*, Madrid. Pirámide

⁷⁰ SEBASTIÁN, C. (2001): *La comunicación emocional*, Madrid, Prentice Hall.

⁷¹ ANSOFF, I.H. (1987): *Corporate Strategy*, Hamondsworth (U.K), Penguin Books.

Por tanto, podemos afirmar la clara evolución en comunicación corporativa que ha acontecido en el seno de las organizaciones de nuestro país. En la actualidad, la mayor parte de las empresas españolas, han reflexionado sobre la importancia que la gestión de la comunicación corporativa tiene para las mismas, y se han dotado de una estructura permanente de comunicación como una parte más en la configuración de las mismas, cada vez más profesionalizadas y con mayor peso estratégico en el cómputo de la estructura empresarial.

También debemos destacar que la comunicación corporativa ha entrado en el ámbito universitario: hoy en día existen numerosas revistas⁷² dedicadas al análisis de esta materia, bibliografía específica, tesis doctorales, proyectos de investigación, etc. y se imparten titulaciones propias de esta rama en universidades de todo el mundo.

Se ha podido observar que durante un tiempo la comunicación era considerada por la empresa como un proceso de transmisión y recepción de mensajes a través de diferentes canales y con códigos establecidos para conseguir la asunción de dichos mensajes. Sin embargo, en los últimos años, el debate sobre la comunicación ha derivado hacia una perspectiva estratégica, convirtiéndose además en una gestión autónoma, independiente y correctora del cambio⁷³. La comunicación se ha involucrado en la empresa en un sentido mucho más amplio que el que existía hasta el momento, abarcando a toda la organización e integrándose en ella desde los cimientos⁷⁴.

1.3 La Identidad en el contexto del *Corporate*

La Identidad dentro del *Corporate* constituye una parte fundamental, porque es el origen y la base sobre la cual se gestionan de forma estratégica el resto de integrantes que conforman el *Corporate*. La diferencia intangible-emocional que genera esa confianza necesaria en el consumidor de cara a las empresas, surge también de la Identidad empresarial.

Para justificar la gran importancia que el concepto de Identidad sostiene dentro del desarrollo del *Corporate* de una empresa, deberemos remontarnos al factor de la coherencia como elemento generador de confianza.

⁷² *Ipmark, Control, Anuncios, Visual, Estrategias, Telos*, etc., entre otras.

⁷³ ELÍAS, J. y MASCARAY, J. (2003): *Más allá de la comunicación Interna. La Intracomunicación*, Barcelona, Gestión 2000.

⁷⁴ LÓPEZ LITA, R. (1990): *Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones*, Madrid, Ciencias Sociales.

Que determinado producto tenga dos años de garantía supone, en principio, un grado de confianza mayor en este producto que en otro que no garantice nada. Esos años de garantía son una promesa de responsabilidad por parte de la empresa que lo fabrica. La confianza aumenta en la medida en que la experiencia ratifica esa certeza. (SANZ y GONZÁLEZ LOBO, 2005: 75)

Los consumidores necesitan de una referencia, de una confianza hacia las empresas que son determinantes en el momento de realizar el acto de compra o uso del servicio prestado por la empresa. La confianza que se ha convertido en la moneda de cambio y que es tangibilizada en la mente de los consumidores a través de la Imagen.

Van Riel⁷⁵ determina que toda forma de comunicación se orienta hacia la coherencia total, la cual está relacionada por los puntos de partida comunes (PPC) o las áreas establecidas por casa unidad-departamento, los cuales están derivados directamente de la estrategia de comunicación elegida que, a su vez, es consecuencia de la definición e implantación de la Identidad corporativa de la empresa.

Es en este punto de conexión donde la importancia de la Identidad cobra protagonismo a la hora de establecer toda la estrategia global de comunicación de una empresa.

1.3.1 La gestión de la Identidad en el *Corporate*

En la nueva concepción del *Corporate* la gestión de la Imagen ha cobrado gran relevancia porque configura una personalidad corporativa que va acorde con la estrategia empresarial, identifica y diferencia a la organización entre sus públicos y le dota de una visibilidad pública que, en función de su gestión, recompensa positiva o negativamente a los beneficios empresariales. Pero esa gestión de la Imagen tiene como punto de partida la concepción de la Identidad corporativa como núcleo y como vértebra que dirige el *Corporate* de la organización.

Las organizaciones son muy conscientes del peligro que genera una comunicación fragmentada. La no homogeneización de sus mensajes, la no conexión entre las diferentes partes que integran su comunicación global, producen incongruencias que podrían dañar su Imagen y, por consiguiente, desencadenar una mala reputación que desemboca en una situación basada en la no confianza por parte de sus públicos. Por tanto, queda patente la posibilidad de observar una tendencia al esfuerzo por conseguir una mayor coherencia entre las formas de comunicación de la empresa con el objetivo de no provocar una situación de estas características.

⁷⁵ VAN RIEL CEES, B.M (1998): *Comunicación corporativa*, Madrid, Prentice Hall.

Como señala Van Riel⁷⁶ el esfuerzo por conseguir una mayor coordinación en la comunicación total surge de los especialistas en el campo del diseño y, algo más tarde, de los especialistas en el campo de la comunicación de marketing. Sobre los años treinta, comienzan a establecerse las primeras pautas de actuación desarrollando las bases para una política de Imagen consistente para la empresa, con la introducción de los manuales de estilo corporativo, que ofrecían pautas claras y coherentes sobre el diseño corporativo y su adecuada aplicación.

Más adelante, sobre los años cincuenta, los profesionales del marketing intentan alcanzar un esfuerzo de integración, una “orquestración” de todos los elementos que constituyen el mix de la comunicación (las cuatro P’s: Producto, precio, distribución y comunicación, traducción de los términos anglosajones: *Product, Price, Place and Promotion*) y, además, de integrar todos los elementos que constituyen el mix de comunicación dentro de cada una de las cuatro P’s⁷⁷.

Por tanto, uno de los elementos más a tener en cuenta para gestionar estratégicamente la comunicación de una empresa, es su Identidad, como parte elemental y pionera que provoca el *arranque* de la comunicación corporativa. Para ello, la Identidad corporativa ha de estar muy bien determinada y configurada para proyectar una Imagen que vaya acorde con ella y refleje lo que la empresa verdaderamente es.

1.4 Identidad e Imagen corporativas: Esencia y reflejo empresarial

De la misma manera que ha ocurrido con la Identidad Visual Corporativa, y que en el siguiente epígrafe explicaremos con mayor detalle, es también muy frecuente emplear el término Imagen corporativa exclusivamente aplicado a los signos de identificación de la misma, asociando a Imagen el concepto de representación visual de la organización a partir de elementos como la marca, el logotipo, las siglas, nombre corporativo, etc.

Rechazamos esta asociación por su confusión y falta de propiedad en el uso, reservando el término Imagen corporativa para “la representación mental que un individuo externo se hace de la realidad o personalidad” – la Identidad en sentido estricto- de la empresa⁷⁸, tal y como se ha recogido y argumentado este sentido al comienzo de este capítulo primero de la investigación.

⁷⁶ VAN RIEL CEES, B.M (1998), op.cit.

⁷⁷ KOTLER, P. y CIA (2000): *Introducción al Marketing*, Madrid, Prentice Hall.

⁷⁸ SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994): *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid, ESIC.

A continuación, se tratará de clarificar estos términos por medio del estudio individual para cada uno de ellos, pero manifestando la clara relación que poseen dentro del ámbito de la comunicación corporativa.

1.4.1 La Identidad como esencia empresarial

La sociedad mediática en la que nos encontramos inmersos ha puesto de manifiesto y ha otorgado relevancia a la manera en que las organizaciones se comunican, tanto en su entorno como en su parte interna. Así, las palabras Identidad e Imagen corporativas se han asociado, a lo largo de los años y gracias al desarrollo de teóricos en este campo, a la noción de empresa, dando lugar a conceptos tales como Identidad empresarial e Imagen empresarial. Tratándose de aspectos en comunicación, estos dos vocablos asumen diferentes significados.

Anteriormente se ha analizado el carácter de núcleo que ejerce la Identidad corporativa dentro de las empresas. La Identidad corporativa se constituye, de forma íntegra, en la parte interna de la organización. Al formarse en la parte más profunda de la organización, en la cual se establecen y generan los atributos únicos que aportan diferenciación de una empresa a otra, se observa la naturaleza intrínseca que la Identidad posee en sí misma.

La Identidad no sólo forma parte de la personalidad de la empresa, sino que la conforma. Le dota de aspectos peculiares que van, desde la propia constitución física de la empresa, hasta la expresión de la misma en todas sus facetas.

Por tanto, cualquier aspecto, comunicación, conducta, etc., han de ir marcadas por la pauta de la Identidad corporativa. Pero este marcaje no ha de ser forzado, sino que, si el concepto de Identidad es tomado en este sentido y es compartido y asimilado por todos los componentes y elementos que constituyen la organización; surgirá de una forma espontánea, natural, que reforzará aún más, la personalidad y el carácter de la empresa.

Esta parte interna de la empresa se refleja por medio de las actuaciones, mensajes y actividades que realiza la organización, y quedan plasmados globalmente en la denominada Imagen corporativa. Ésta actúa o debe actuar, por tanto, como si de un espejo se tratase, y ambas han de estar situadas en un mismo nivel, de forma que cualquier cambio generado en la Identidad se ha de manifestar automáticamente en la Imagen. Por tanto, Identidad e Imagen corporativas constituyen los dos conceptos del *Corporate* moderno cuya gestión se debe realizar de forma correlativa.

1.4.2 La Imagen como reflejo empresarial

Si la Identidad es la propuesta del emisor, la Imagen es la respuesta del receptor. Si la Identidad e Imagen tienden a coincidir, entonces el proceso de comunicación ha resultado exitoso.

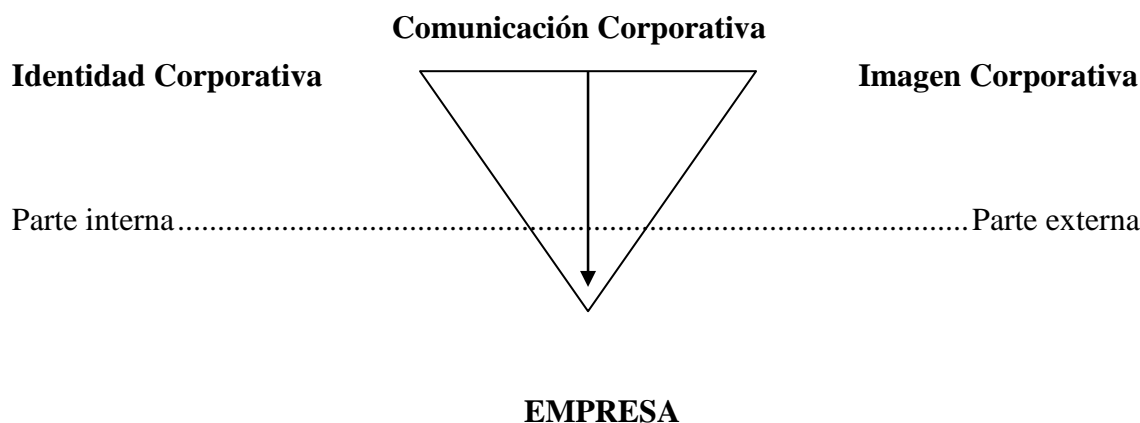
Como señala Nicholas⁷⁹ la Imagen de una empresa depende en buena medida de su propuesta básica, de su Identidad, pero existen factores internos y externos que pueden modificar dicha correlación. La carencia de una Identidad clara, las contradicciones internas o la “traición” del proyecto original, están entre las fuerzas internas que pueden provocar un fracaso de la propuesta. La falta de visibilidad pública de su propuesta o su desfiguración por otros actores sociales, están entre las fuerzas externas que también pueden contribuir a su fracaso.

Como indica el profesor Villafaña⁸⁰ la Imagen corporativa es “un elemento estratégico y un principio de gestión” que, desde el punto de vista de la empresa, está íntimamente relacionado con las operaciones cuyo fin es crear determinadas impresiones en los públicos, siendo la Imagen un reflejo de la Identidad cuyo destino último es determinar la actitud de los públicos en un sentido que sea positivo para la organización.

La Imagen corporativa es objeto de estudios cualitativos y cuantitativos que tienen como protagonista al público en general o a segmentos específicos del mismo, de ahí que se considere una parte externa de la empresa, aunque su gestión también forme parte de la interna. Como se ha comentado con anterioridad, Identidad e Imagen, se han de encontrar en el mismo nivel y focalizando sus esfuerzos en contribuir a mejorar los beneficios para la institución.

⁷⁹ NICHOLAS, IND. (1992): *La Imagen corporativa: Estrategias para desarrollar programas de Identidad eficaces*, Madrid, Díaz De Santos.

⁸⁰ VILLAFANE, J. (1993): *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*, Madrid, Pirámide.



Bajo esta concepción se puede definir la Imagen como el conjunto de significados que los públicos asocian con una organización., los cuales se hacen manifiestos por medio de múltiples discursos, todos ellos bajo una misma línea o concepción que proviene de la Identidad de la empresa⁸¹.

Ante la situación en la que los mercados se han vuelto cada vez más complejos y cambiantes, como señala Rodrigo Alonso⁸², hoy más que nunca es importante intervenir en la Imagen y en la proyección pública de las organizaciones, ya que “una Imagen coherente y organizada, se convierte en un factor de competitividad y de diferenciación”.

Sanz De La Tajada⁸³ diferencia, dentro de la Imagen corporativa, dos subtipos:

1. La Imagen corporativa natural
2. La Imagen corporativa controlada

La primera es aquella Imagen que ha ido surgiendo históricamente y espontáneamente de una organización y que, por consiguiente, carece de un proceso intervencionista de control de la comunicación al servicio de la Imagen. Este tipo de Imagen puede suponer un tanto arriesgado para la empresa, ya que ésta puede ser positiva o negativa de cara a sus públicos.

El segundo tipo de Imagen corporativa, surge de la voluntad de la empresa, por lo que se encuentra, o debería encontrarse, bajo su control. Este tipo necesita del

⁸¹ HEBERT, N. (1988): *La empresa y su Imagen*, Bilbao, Deusto.

⁸² ALONSO, R.L. (1993): *Imagen de marca*, Madrid, Acento Gráfico.

⁸³ SANZ DE LA TAJADA, L.A (1994): *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid, ESIC.

desarrollo de sistemas que ejerzan una clarificación a la hora de llevar a cabo su gestión, como por ejemplo, la elaboración de un Plan Estratégico de Imagen corporativa.

Según Rodrigo Alonso⁸⁴ es imposible tener una percepción total y global de la empresa, por lo que la Imagen debe basarse necesariamente en fragmentos. Muchos de estos fragmentos provocan que una empresa pueda proyectar, de diferente forma, una misma Imagen. De esta forma, y siguiendo con el esquema planteado por el autor, encontramos tres tipos de modelos de imágenes que puede proyectar la empresa:

1. La Imagen de empresa
2. La Imagen de marca.
3. La Imagen de producto.

La primera se refiere a la Imagen institucional de la empresa; la segunda, al conjunto de signos visuales y verbales que elige para identificarse, signos que representan a dicha organización en la mente de los públicos; y la tercera se refiere al lugar que ocupan los productos y servicios que ofrece la empresa frente a otros que puedan existir en el mercado. Si estas tres imágenes no son consistentes y coherentes entre sí, se puede producir un grave daño a la empresa.

La Imagen, por tanto, se puede definir como la percepción de la proyección de la Identidad corporativa hacia sus públicos. La Imagen corporativa es, según Sanz González y González Lobo⁸⁵, “la representación mental de un estereotipo de la organización que los públicos se forman de ella como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización”. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Es la integración de todos los *inputs* que realiza la empresa en la relación cotidiana con sus públicos, caracterizados por destacar los puntos fuertes de lo que la empresa es y puede llegar a ofrecer. Pero esta percepción no se realiza de forma aislada, sino que es mediante un proceso, la mayoría de las veces largo en el tiempo, en el cual los públicos van uniendo todos los *inputs* hasta generar un cómputo abstracto y simplificado de lo que ellos perciben de la empresa.

Tal es así que cada *input* sobre la empresa que entre en la mente del sujeto, es contrastado con los datos almacenados en su memoria y este proceso puede dar lugar a modificaciones en alguno o varios de los atributos. De esta manera la Imagen corporativa se confirma o se reestructura (si alguno de sus rasgos se vuelve a interpretar) para adecuarla a esa nueva información que se considera veraz.

⁸⁴ ALONSO, R.L. (1993), op. cit.

⁸⁵ SANZ GONZÁLEZ, M.A y GONZÁLEZ LOBO, M^a A. (2005): *Identidad Corporativa. Claves de la comunicación empresarial*, Madrid, ESIC.

La Imagen corporativa no es lo que la empresa cree, sino lo que los públicos creen de ella, así como de sus marcas y servicios, y todo ello a partir de su experiencia y observación. La cuestión a resaltar radica en la forma de orientar la percepción de los públicos para que la Imagen que se forma por sí mismos, guarde una estrecha y similar relación con la Identidad de la organización.

El concepto de Imagen utilizado por el profesor Villafañe⁸⁶, comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual y del arte; implica también procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta.

La Imagen corporativa, según el autor, es el resultado de la suma de tres tipos de imagen:

- Por un lado, la Imagen intencional, que es la imagen que la compañía desea trasladar y proyectar a sus públicos.
- La Imagen funcional, relacionada con el funcionamiento de la empresa (generada por el “cómo lo hace”)
- Y por último, la Imagen interna, que proviene de la auto-imagen que los propios miembros de la compañía tienen sobre ésta.

Estos tres tipos de imagen, han de ir íntegramente relacionados y se han de corresponder a la Identidad corporativa de la empresa: ésta ha de proyectar lo que realmente es, ha de ser un reflejo de la esencia de la organización, la traducción de la Identidad hacia los públicos para convertirlo en un valor diferencial positivo.

A la hora de guiar la percepción de los públicos entra en juego la perspicacia de los profesionales encargados de la comunicación de la empresa, los valores y señas de Identidad de la propia organización (los puntos fuertes que la hacen ser diferente a las demás, única y particular) así como la estrategia para llevar a cabo todo el desarrollo de un plan de comunicación bien gestionado y ejerciendo una coherencia en toda su comunicación.

Algunas de las razones del cuidado de la Imagen de la empresa, vienen señalados por Joan Costa⁸⁷ y son:

- Destacar la verdadera Identidad de la organización.
- Transmitir notoriedad y prestigio.

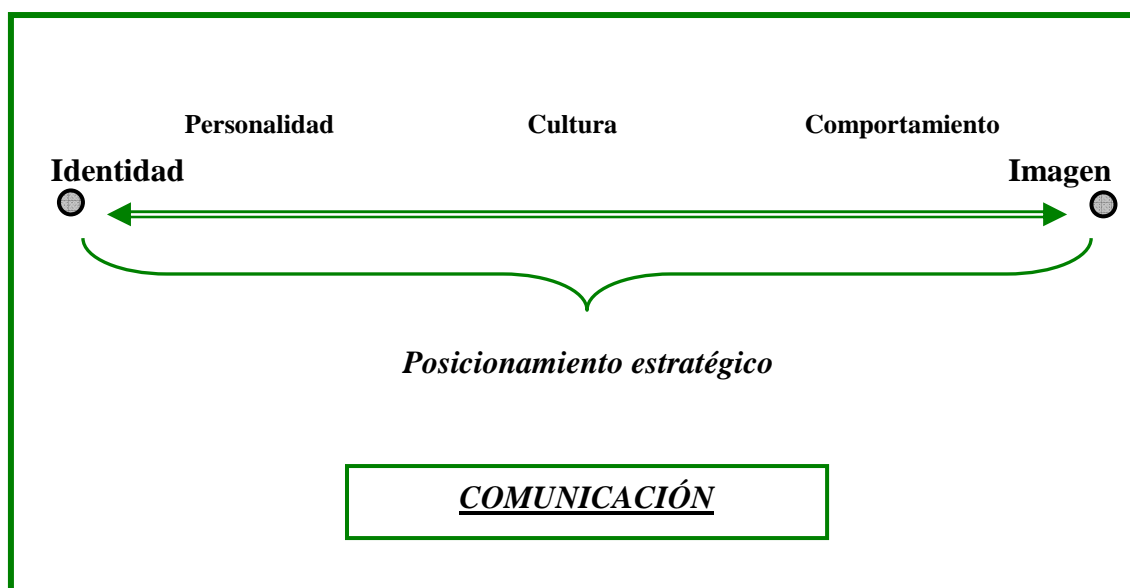
⁸⁶ VILLAFANE, J. (1993): *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*, Madrid, Pirámide.

⁸⁷ COSTA, J. (2001): *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, La Crujía.

- Reflejar la auténtica importancia y dimensión de la organización.
- Conseguir una opinión pública favorable.
- Organizar el futuro de la organización.

La Imagen hay que entenderla como la suma de experiencias que los públicos tienen de una empresa. Experiencias que emergen de una serie de contactos manifestados a través del comportamiento, la cultura y la personalidad de la empresa, y transmitidos por medio de la comunicación corporativa.

Todos estos componentes se asientan y tienen como base la Identidad corporativa porque emergen de ella, y son proyectados en una Imagen que se puede gestionar por medio de la comunicación.

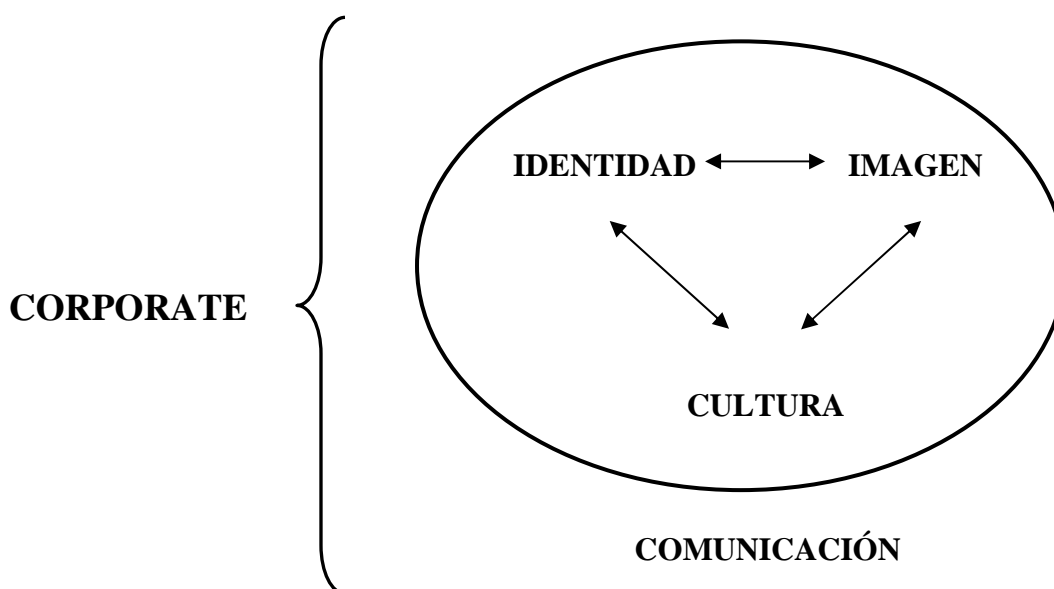


El comportamiento hace referencia a todas las actuaciones de la empresa: son las respuestas de la organización tanto desde el punto de vista funcional como el operativo; La Cultura de la empresa se relaciona con el modo que tiene la organización de integrar y expresar los atributos que la definen, es su forma de pensar y de llevar a cabo sus acciones; Y la personalidad es el conjunto de manifestaciones que la empresa realiza de forma voluntaria con el fin de proyectar una Imagen intencional y positiva entre sus públicos. Todos estos componentes van a generar una idea, una referencia mental de la empresa en la mente de sus públicos. Es lo que muchos estudiosos han

denominado Posicionamiento, entendido como “la forma de diferenciarse en la mente del consumidor constituida por medio de los mensajes que comunica la empresa”⁸⁸.

Comportamiento, Cultura, Personalidad, Posicionamiento e Imagen empresarial, tienen en común dos aspectos importantes:

1. Que todos ellos se gestionan a través de la comunicación.
2. Y que todos ellos emanan de la Identidad de la empresa, convertida en fuente de información de la cual surgen todos los atributos que la organización ha de comunicar.



La Imagen está constituida por cómo se manifieste su esencia, por cómo desempeñe su labor con la sociedad (comportamiento, ética empresarial y Responsabilidad Social Corporativa) y por la manera en la que expresa sus mensajes (estética visual empresarial). Todo este conjunto de manifestaciones conforma un cierto estilo que determina la Imagen de la empresa.

⁸⁸ RIES, AL. TROUT, J. (2002): *Posicionamiento: la batalla por su mente*, México, McGraw-Hill Interamericana Editores

1.4.3 Simbiosis entre Identidad, Imagen y Comunicación corporativa

La empresa debe establecer un hilo conductor entre lo que es (Identidad) lo que comunica (comunicación corporativa) y la percepción/valoración que tienen los públicos de ella⁸⁹. Es la *concepción gestaltiana* que se debe tener entre la Identidad, la comunicación y la Imagen empresarial⁹⁰.

En este sentido, Sanz de la Tajada incide en que la comunicación corporativa debe ser analizada desde tres distintas dimensiones⁹¹:

- 1) La dimensión de la Identidad: lo que la empresa es. Engloba su misión y su Cultura.
- 2) La dimensión de la comunicación: lo que la empresa dice que es. Corresponde a la Identidad proyectada.
- 3) La dimensión de la Imagen: lo que los públicos creen que la empresa es. Ha de corresponderse con la Identidad percibida.

En esta línea destacamos la aportación que Costa⁹² realiza respecto a esta simbiosis entre Identidad, Imagen y Comunicación

El paso de la Identidad a la Imagen debe entenderse en cuatro fases:

- 1) Lo que la empresa es objetivamente
- 2) Lo que la empresa hace
- 3) Cómo lo hace (estilo, calidad)
- 4) Cómo lo comunica

Como señala Capriotti⁹³ se pueden distinguir tres fuentes de información para los públicos que intervienen decisivamente en la construcción de la Imagen corporativa. Estos son: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y la experiencia personal.

Dentro de los medios de comunicación masivos, el autor distingue entre los mensajes de carácter comercial (publicidad) que son controlados de forma directa por los miembros responsables de la empresa, y aquellas informaciones que los públicos

⁸⁹ WEIL, P. (1992): *La comunicación global*, Barcelona, Paidós.

⁹⁰ VILLAFANE, J. (1993), op.cit.

⁹¹ SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1996): *Auditoria de la imagen de empresa*, Madrid, Síntesis.

⁹² COSTA, J (1992): *Imagen pública, una ingeniería social*, Madrid, Fundesco.

⁹³ CAPRIOTTI, P. (1999): *Planificación estratégica de la Imagen corporativa*, Barcelona, Ariel.

consideran pertenecientes a la misma. Éstas últimas no son tan controladas como los mensajes de carácter comercial, pero si que se puede elaborar un seguimiento de aquellas noticias expandidas por los medios y que están relacionadas con la organización.

Las relaciones interpersonales hacen alusión a los grupos de referencia y a los líderes de opinión, públicos a los que, dado el contexto en que nos encontramos inmersos, los medios y los portavoces de los mismos se han convertido en una gran potencia para elaborar y difundir mensajes informativos y no informativos, y se les ha de destacar por el alto grado de credibilidad que proyectan al público.

Y por último, no por menos importante, está la propia experiencia del público con la empresa, tanto desde el punto de vista del consumo o uso de los productos y/o servicios que le ofrecen, como desde la observación y el trato directo que tienen con el comportamiento empresarial. Éste último, a su vez, hace referencia al que mantiene la empresa con el público (mediante el trato de sus empleados) y con la que mantiene de cara al cómputo general de la sociedad (comportamiento ético y grado de Responsabilidad Social Corporativa⁹⁴). Esta red de atributos significativos es un conjunto de creencias sobre la institución, que el individuo cree que son correctas y evaluará a aquella en función de las mismas.

Asimismo, Villafañe⁹⁵ incide en la necesidad de responsabilidad social en la empresa, ya que la empresa es percibida, cada vez más, como un “ser social” que debe contribuir al desarrollo común; por esta razón, la opinión pública ya no es *impermeable* a todo lo que afecta a las empresas y las instituciones, y éstas, que siempre se habían caracterizado por la gran opacidad hacia la sociedad, adquieren una nueva obligación con ella: comunicarse, transmitir su valores, en suma, transmitir su Identidad.

De esta manera, la organización es identificada por los públicos como perteneciente a un sector organizacional y con una determinada forma de manifestarse por medio de una serie de características o atributos significativos que la diferenciarán de otras de su competencia.

Por tanto, la conducta de la organización, su acción comunicativa, el entorno, los medios y la propia experiencia o contacto que los públicos tienen con la empresa,

⁹⁴ Existe el *Club de la Excelencia en Sostenibilidad* creado en 2002 e integrado por primeros ejecutivos de empresas. Formar parte de este club, otorga prestigio además de intercambiar conocimientos.

⁹⁵ VILLAFANE, J. “La Gestión de la reputación corporativa” en VILLAFANE, J. (2003): *El Estado de la publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica, informe 2003: La gestión de los intangibles empresariales*, Madrid, Pirámide.

constituyen constantes fuentes de comunicación con las que se construye la Imagen corporativa.

1.4.4 La reputación corporativa y su relación con la Imagen empresarial.

En los puntos anteriores de esta investigación ha quedado claro que gestionar la Imagen corporativa agrega valor añadido a la empresa y se convierte en un factor de competitividad empresarial de vital importancia para las organizaciones. El motivo reside, principalmente, porque contribuye a generar buena reputación para la organización fruto del reconocimiento del comportamiento corporativo. La reputación es entendida como “la expresión de la armonía entre la lógica central de la empresa, que enfatiza los resultados económico-financieros y la fortaleza de su oferta comercial, y las lógicas marginales, es decir, la gestión del capital humano, la sostenibilidad de las acciones y la responsabilidad social corporativa”⁹⁶. La reputación es tanto fruto de unos buenos resultados económicos como de un comportamiento socialmente responsable de la organización.

Podemos recoger las principales definiciones que diversos autores le han concedido a este emergente concepto de reputación empresarial. De esta manera, Villafañe⁹⁷ define la reputación como el reconocimiento que los principales *stakeholders* de una empresa hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a estos *stakeholders*. Es decir, la reputación es la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los públicos de la empresa, con sus *stakeholders*. Así, la reputación representa un estadio de consolidación definitiva de la Imagen corporativa⁹⁸.

En esta misma línea conceptual, FOMBRUN⁹⁹ determina que la reputación es “la representación cognoscitiva de la habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*”. Estos dos autores asocian la reputación a cinco atributos empresariales:

1. Visibilidad de la empresa: presencia comunicativa.

⁹⁶ VILLAFAÑE, J. (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresa*, Madrid, Pirámide.

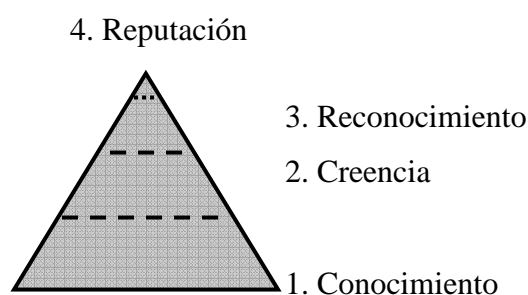
⁹⁷ VILLAFAÑE, J. “La gestión de la reputación corporativa” en VILLAFAÑE, J. (2003): *El Estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica, informe anual 2003: la gestión de los intangibles empresariales*, Madrid, Pirámide.

⁹⁸ VILLAFAÑE, J. (2006): “Nuevas tendencias en la gestión de la reputación” conferencia en el III Master en Dirección Estratégica de la Comunicación, Universitat Jaume-I, Castellón. 16 de Junio de 2006.

⁹⁹ FOMBRUN, C.J.: “La ciencia de la reputación corporativa” en ALLOZA, A. (2001): *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica: La gestión estratégica de la marca*, Madrid, Pirámide.

2. Diferenciación: la organización ha de destacar ante el resto de competidores.
3. Autenticidad: de los valores que la empresa vincula con su promesa hacia sus públicos.
4. Transparencia: de lo que la organización realiza ante sus públicos para obtener la autenticidad.
5. Fortaleza: de todo lo anterior para ser capaz de mantenerlo a lo largo del tiempo.

Meyer¹⁰⁰ a la hora de establecer el concepto de reputación corporativa, habla de cuatro estadios: En primer lugar, determina el estadio del conocimiento como la base o la percepción básica que las personas poseen de la organización. El siguiente estadio son las creencias, entendidas como una percepción más honda con la que se construye un sistema de creencias. El tercer estadio es el del reconocimiento que es generado por medio de una experiencia con la empresa. Y por último, está el estadio de la reputación, como una síntesis de ese proceso secuencial de conocimiento, creencias y experiencia de los públicos con la empresa. Esta visión de Meyer, se puede representar por medio de una pirámide cuyos eslabones determinan el grado de importancia que se le otorga a cada uno de los estadios hasta alcanzar el de la reputación.



Para Dowling¹⁰¹ la reputación es “el resultado de una Imagen positiva de la empresa cuando ésta encierra valores como autenticidad, honestidad, responsabilidad e integridad”. Estos valores apelan al compromiso de la compañía con sus públicos y al grado de cumplimiento de dichos compromisos.

Según el Foro de Reputación Corporativa¹⁰² es “el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con lo que se relaciona, tanto

¹⁰⁰ Artículo digital en <http://www.infoamerica.org/articulos/d/dowling.htm>, día de consulta 25 de Abril de 2006

¹⁰¹ Ibidem

¹⁰² Foro que se puede consultar en <http://www.reputacioncorporativa.com>, día de consulta 11/03/06

internos como externos”. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. La Reputación corporativa se puede visualizar como un “puzzle” compuesto por diversas piezas intangibles de la vida empresarial (ética, responsabilidad social, Identidad corporativa, misión, gobierno corporativo, etc.). Estas piezas, gestionadas de una forma integrada, pueden proporcionar a la empresa un resultado muy superior al que obtendría considerándolas de forma independiente.

Para A. López¹⁰³ la reputación es el resultado de una relación armónica entre la Identidad y la Imagen corporativas y surge como consecuencia de la consolidación en el tiempo de los factores que han hecho posible la proyección social de la Identidad a través de la Imagen corporativa. La reputación se identifica con una Imagen positiva consolidada a lo largo del tiempo.

REPUTACIÓN: IMAGEN = IDENTIDAD A LO LARGO DEL TIEMPO

La Imagen y la reputación configuran, por tanto, la concepción gestáltica de figura/fondo¹⁰⁴. La Imagen actúa como figura y la reputación como fondo. Pero además de esta analogía, la principal diferencia entre Imagen y reputación corporativas, es el diferente campo de actuación de cada una de ellas. Mientras que la reputación corporativa es la expresión de la Identidad de la organización y del reconocimiento de su comportamiento corporativo centrado en el ámbito de los clientes de la empresa, en sus *stakeholders*, la Imagen proyecta su personalidad corporativa y es, en este sentido, el resultado de la comunicación en todas sus formas, pero con la salvedad que la Imagen trabaja en un ámbito general, en el de los públicos que no pertenecen a la cantera de clientes de la empresa¹⁰⁵. La Imagen trabaja con los públicos en general, mientras que la reputación trabaja con los stakeholders de la empresa, es decir, con los clientes y públicos con los que hay un interés específico, de ahí que haya un mayor y un próximo conocimiento derivado de ese interés o relación existente entre empresa y *stakeholders*.

Por tanto, se pueden establecer dos estadios interconectados e influyentes entre la Imagen y la reputación corporativas. La diferencia básica entre ambos estadios reside

¹⁰³ A. LÓPEZ, artículo digital en <http://www.infoamerica.org/articulos/d/dowling.htm>, día de consulta 25 de Abril de 2006

¹⁰⁴ VILLAFANE, J. (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresa*, Madrid, Pirámide.

¹⁰⁵ FERNÁNDEZ BELTRÁN, F. (2006): “La reputación corporativa” conferencia en el III Master en Dirección Estratégica de la Comunicación, Universitat Jaume-I, Castellón. 16 de Junio de 2006.

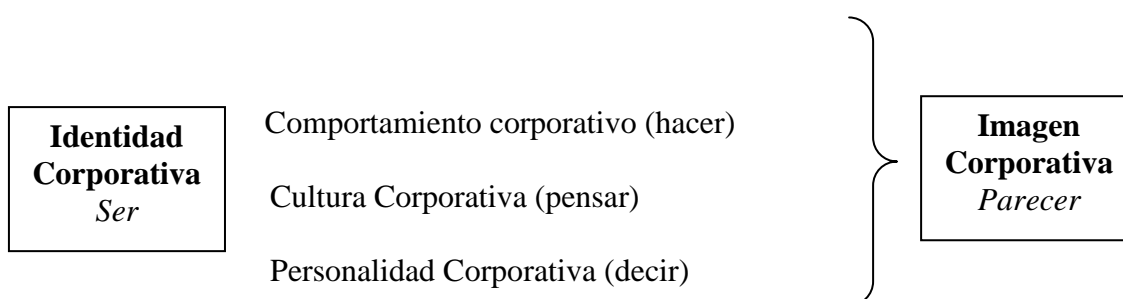
en el factor tiempo y en el factor público. Mientras que el estadio de la Imagen es más dinámico, en el sentido que se puede modificar y manejar en función de los intereses de la empresa, el estadio de la reputación es más estático, ya que una vez alcanzado es difícil de modificar. Se puede reorientar la reputación, pero es mucho más costoso que en el estadio de la Imagen. Además, a una empresa le cuesta más llegar al estadio de la reputación, pero una vez alcanzado y al largo plazo, en el estadio de la reputación se obtienen mejores resultados para la organización que en el estadio de la Imagen¹⁰⁶.

El punto de unión entre ambos estadios (Imagen y Reputación) es la Identidad de la empresa, ya que la esencia de la organización se ha de representar por medio de la Imagen y va a influir de forma proporcional en la reputación de la organización.

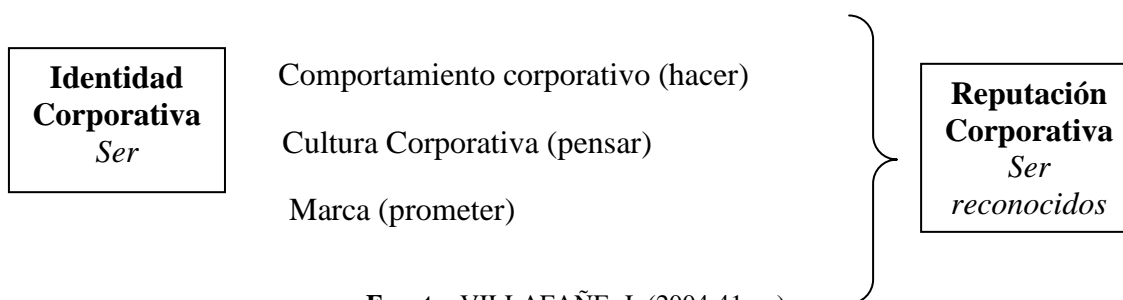
Diferencias: Imagen Corporativa / Reputación Corporativa

IMAGEN CORPORATIVA	REPUTACIÓN CORPORATIVA
Coyuntural	Duradera
Superficial	Difícil de conseguir
Más fácil de cambiar	Más sólida
Se transmite a través de la oferta	Se demuestra a través de la respuesta
Actúa en el ámbito del público en general	Actúa sobre los clientes (stakeholders) de la empresa

De lograr una Imagen positiva a través de la comunicación



A alcanzar la reputación a través de los intangibles



Fuente: VILLAFANE, J. (2004:41 pp)

¹⁰⁶ FERNÁNDEZ BELTRÁN, F. (2006), op. cit.

La reputación de una empresa¹⁰⁷ surge de la comparación mental realizada por los públicos de la empresa, entre las características que atribuyen a dicha empresa y que provienen de su experiencia con la misma, y entre los valores y comportamientos que ellos consideran que una empresa debe tener. En la concepción de estos últimos, la percepción subjetiva global que tienen de ella, juega un papel fundamental a la hora de determinar en sus mentes la Imagen de empresa. La reputación no es fruto de una campaña que se ejecuta en un momento dado, sino que es un valor, un capital altamente valioso que se construye mediante una planificación y una gestión eficaz a largo plazo. La reputación es la cristalización de la Imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo y que le confiere un carácter estructural ante sus públicos estratégicos. En consecuencia, la reputación no sólo se puede evaluar y medir, sino que además se puede verificar a través de hechos que permiten su contraste con los de otras organizaciones¹⁰⁸.

La reputación corporativa ha supuesto una revisión de cómo debe la empresa relacionarse con sus públicos y porqué, de cómo ha de comprometerse con ellos y, por extensión, con la sociedad en general de la que forma parte, ya que de entre los activos intangibles de más importantes de una empresa se encuentra la reputación, la cual está basada en la idea que de la misma tengan sus empleados, sus clientes, sus inversores y otros propietarios o personas con derecho a participar de los beneficios generados por la empresa¹⁰⁹. Según Fombrun¹¹⁰ dos son los principios fundamentales y básicos para la gestión de la reputación corporativa:

1. Principio número uno: Para crear una reputación sólida, una compañía debe hacer algo más que simplemente manipular su Imagen externa

¹⁰⁷ Gestionar la Reputación de una empresa se ha convertido en un elemento fundamental para las empresas. Tal es así, que en el año 2002 se creó el Foro de Reputación Corporativa, que engloba a grandes empresas que representan a casi el 50% del valor de capitalización bursátil del Ibex 35. En el mismo año, el catedrático Justo Villafañe efectúa anualmente el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOC) que evalúa la reputación de las empresas por medio de una encuesta repartida entre los directivos. Además de estos dos sistemas, la consultoría Villafañe&Asociados posee un modelo propio de gestión de la reputación corporativa, denominado Plan Estratégico de Reputación Corporativa (PERCO) que se adapta a la empresa. Las últimas aportaciones del catedrático Justo Villafañe han sido la creación de un monitor específico que gestiona la reputación interna de las empresa: el denominado Modelo de gestión de la reputación interna (MORI) y un modelo de la gestión de la reputación comercial (GESCO) el cual fue presentado ante la sociedad el 25 de Junio de este año en todos los diarios pertenecientes al grupo Vocento. Ver <http://www.villafane.com>, día de consulta 17/06/06.

¹⁰⁸ FERNÁNDEZ BELTRÁN, F. (2006): "La reputación corporativa" conferencia en el III Master en Dirección Estratégica de la Comunicación, Universitat Jaume-I, Castellón. 16 de Junio de 2006.

¹⁰⁹ VILLAFAÑE, J. (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresa*, Madrid, Pirámide.

¹¹⁰ FOMBRUM, C. J.: "La ciencia de la reputación corporativa" en ALLOZA, A. (2001): *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica: La gestión estratégica de la marca*, Madrid, Pirámide.

mediante la publicidad y las relaciones públicas. La investigación sugiere que las reputaciones corporativas fuertes se construyen de una empresa y derivan de las respuestas a preguntas de Identidad tales como: ¿quiénes somos?, ¿qué valores defendemos?, ¿cuál es nuestra finalidad?, ¿en qué sentido las cosas que hacemos nos hacen “únicos” y “distintos” en el mercado? La reputación de una empresa descansa en la base de un Identidad corporativa, su comunicación, su cultura y sus decisiones.

2. Principio número dos: Cuanto mayor sea la transparencia con la que una compañía lleva a cabo su negocio, mayor será la probabilidad de que sea percibida como genuina y creíble, y así atraer el apoyo de quienes se relacionan con ella.

Estos dos principios se basan en el objetivo de obtener legitimación para la organización, es decir, ponen en consonancia sus valores con los de la sociedad en la que operan, manteniendo una relación de concordancia con sus *stakeholders*.

En última instancia, el éxito en reputación depende de que los *stakeholders* se conviertan en mentores y partidarios convencidos de la empresa y de que esas relaciones sean una parte vital de la dirección estratégica de la compañía a todos los niveles. El éxito se mide por las *actitudes de satisfacción o de apoyo* que los *stakeholders* muestran hacia la empresa y, por tanto, por la cuantía de capital *reputacional* que la empresa crea a partir de sus iniciativas para gestionar la reputación corporativa. (FOMBRUM, C. J., 2001: 277).

Además de estos dos principios, se pueden señalar las **tres condiciones básicas** que ha de poseer la reputación¹¹¹:

1. **Una sólida estructura de valores en la organización:** Una empresa que aspire a ser reputada ha de tener un número finito y reducido de valores corporativos y un compromiso formal de cumplimiento de estos valores a través de determinadas normas internas. Los valores¹¹²,

¹¹¹ VILLAFANE, J. (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresa*, Madrid, Pirámide.

¹¹² Según el autor, desde la perspectiva de la reputación, existen tres clases de valores: los relacionados con la ética (de naturaleza moral), los relacionados con la ideología corporativa (de naturaleza organizativa), y los relacionados con la orientación estratégica (de naturaleza profesional). Todos ellos pueden recogerse en declaraciones normativas y de autorregulación de las que se dotan las empresas para garantizar buenas prácticas corporativas en determinados ámbitos de gestión (desde los más generales códigos de conducta para el conjunto de la organización, a los más específicos códigos de buen gobierno que afectan a los principales ejecutivos de la entidad).

son la base de la cultura corporativa e inspiran el comportamiento corporativo con los públicos que, a su vez, es el origen de la reputación corporativa.

2. **Un comportamiento corporativo comprometido:** Es decir, un compromiso con los públicos que supere a la media del sector, y sobre el que exista una declaración explícita que se ha de cumplir siempre y en cualquier circunstancia.
3. **Proactividad en la gestión de la reputación:** Existencia de una política formal de reputación corporativa y todo lo que conlleva, es decir, una estrategia formalizada, una asignación de los recursos necesarios, y la responsabilidad de su ejecución identificada con la empresa. Establecimiento de los objetivos operativos de reputación, los planes de mejora y la identificación y eliminación de los riesgos reputacionales.

El capital reputacional viene definido por el profesor Villafaña¹¹³ como el valor que tiene la reputación corporativa de una empresa para sus públicos. Para alcanzarlo, el autor señala las condiciones necesarias que se han de cumplir:

- Sensibilidad corporativa hacia la reputación, con objetivos explícitos y eliminación de riesgos.
- Gestión de la reputación de manera transversal e incluyéndola en la estrategia global de la compañía.
- Fijación de estándares de comportamiento corporativo con los principales públicos.

Este capital reputacional provoca un aumento del valor de una empresa por cinco principales ítems¹¹⁴:

1. Eleva el valor bursátil y atrae inversores¹¹⁵.
2. Mejora la oferta comercial de las empresas: la reputación se convierte en un argumento comercial ya que puede diferenciar productos, provocar la identificación emocional con el consumidor y, por tanto, fidelizar a los clientes.

¹¹³ VILLAFANE, J. (2004), op. cit.

¹¹⁴ Ibidem.

¹¹⁵ Según la revista *Fortune*, el comportamiento en bolsa de las empresas con mejor reputación superó en un 6,3% al de las empresas de mayor valor.

En <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/index.html> día de consulta 13 de Mayo de 2006.

3. Atrae y retiene el talento de las organizaciones, en el sentido de aumentar el sentimiento de pertenencia de los trabajadores con el proyecto empresarial al cual pertenecen. Ello genera una mayor vinculación con la organización y, por consiguiente, un aumento de la aportación de los trabajadores con la empresa.
4. Constituye un factor de liderazgo: la reputación representa el nuevo liderazgo empresarial una vez que las variables tradicionales (tamaño y valor bursátil) han perdido su carácter básico. Una empresa reputada es una empresa líder porque atrae racional y emocionalmente a los públicos para ser la primera opción para trabajar, comprar, invertir, etc.
5. La reputación supone un escudo eficaz contra las crisis empresariales: aminora el efecto de las crisis porque estabiliza la percepción pública de la empresa; ésta es menos vulnerable a las turbulencias informativas existentes alrededor de la organización; representa una reserva de confianza de los *stakeholders* de la empresa; como la reputación exige más tiempo de formación, es menos volátil. Además, las empresas reputadas tienen un halo de credibilidad que puede resultar decisivo a la hora de afrontar informativamente los efectos de una crisis.

Por tanto, la gestión de la reputación corporativa constituye una actividad profesional emergente dentro de la gestión de la comunicación actual y de la gestión estratégica de la Imagen corporativa. De esta forma, comunicación se convierte en un vínculo que contribuye a favorecer el equilibrio entre lo que la empresa necesita y lo que la gestión de los intangibles puede aportar.

1.5 Diferenciación entre Identidad corporativa e Identidad Visual Corporativa: de la esencia empresarial a la estética visual

Uno de los principales puntos que nos llevan a reflexionar sobre la diferenciación existente entre estos dos términos es que, a pesar de la gran contribución que teóricos especialistas de la rama de comunicación han llevado a cabo a la hora de establecer diferencias entre ambos, hoy en día se sigue encontrando un problema de terminología al respecto y que, en esta investigación, se va a reflejar.

La Identidad Visual es el campo más utilizado de la Identidad corporativa por cuanto originariamente la Identidad se circunscribía a los aspectos meramente

visuales¹¹⁶. Tanto es así, que incluso en la actualidad, se tiende hablar de Identidad corporativa cuando únicamente se está refiriendo a la Identidad visual.

Previamente, se hace necesario determinar una serie de términos para clarificar el significado con el que se manejará nuestro discurso. Será conveniente someter a crítica el léxico equívoco entre el concepto de Identidad, definido anteriormente y vinculado a la comunicación corporativa, con el de Identidad Visual corporativa (I.V.C.), asociado al campo del diseño gráfico, con el fin de explicitar los orígenes de su equivocidad y clarificar la aplicación y determinación de ambos términos.

Ambos conceptos poseen significaciones variables en los distintos entornos técnico-profesionales y que, a nuestro parecer, resultará interesante explorar sus usos en cada uno de dichos entornos para entender sus diferencias.

Convendrá advertir que nuestras referencias terminológicas, se encuadran de forma específica dentro del contexto asociado a la comunicación corporativa.

1.5.1 La Identidad como sinónimo de diseño empresarial. El origen del error conceptual

Si nos adentramos en la búsqueda de bibliografía entorno a la comunicación corporativa y, más concretamente, sobre Identidad, aparecen títulos que, a primera vista, quizás tengan una cierta relación, pero que en la realidad de sus contenidos distan bastante en significación y tratamiento de términos y lenguajes específicos del mundo del *Corporate*. Libros, artículos, informes, etc., catalogados como fuentes relacionadas con Identidad corporativa, recopilan aspectos vinculados con el diseño, tipografías, creación de logotipos, cromatismo corporativo, cartelera de empresa, *packaging*, simbología, grafismo, Imagen de marca, indumentaria del personal, etc. Es decir, todos aquellos elementos que podríamos encontrar de forma ordenada y con una metodología aplicada, en un manual de Identidad Visual Corporativa.

Esto es debido porque, anteriormente, el concepto de Identidad era sinónimo de logotipo, estilo corporativo y otras formas de simbolismo y expresión. También, la procedencia de bibliografía internacional, especialmente anglófona, han contribuido crear confusión al realizar la traducción literal al español.

¹¹⁶ VENTURA Y BOLEDA, J. (2001): “Comunicación corporativa” en VILLAFANE (2001): *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, Barcelona, Gestión 2000.

La Identidad Corporativa no debe ser entendida como un simple signo (un logotipo, una marca, más o menos bien diseñadas). Se trata de la programación de estructuras visuales organizadas, estudiadas, que han de responder a las necesidades de la empresa, y que deben ser el fruto de la traducción visual de su cultura, de su personalidad corporativa.

Esa misma Identidad ha de ser transmitida una y otra vez, en un proceso de repetición y de coordinación armoniosa y frecuente entre sus distintos elementos (símbolos, tipografías, colores, retículas...) y soportes. (ALONSO, R.L. 1993: 16)

Esta perspectiva que apunta el autor Rodrigo Alonso ¹¹⁷ apunta que la Identidad no sólo consiste en diseñar un logotipo, sino que el concepto global de Identidad corporativa exige diseñar estructuras visuales organizadas que se programan y gestionan, y que requieren un seguimiento cotidiano por parte de la empresa, con el fin de ajustar su comunicación, su estrategia y su actuación.

La Identidad, la Imagen de marca, la cultura, la comunicación corporativa, etc., son conceptos que, como consecuencia del desarrollo del *Corporate* en la concepción de la empresa, son utilizados continuamente por la alta dirección de las organizaciones. Existe una notable confusión en la significación de estos conceptos que repercuten al uso indebido de los mismos dentro de la gestión estratégica de las empresas. Las confusiones conceptuales engendran confusiones verbales y, por consiguiente, conductuales. Estas confusiones se desarrollan, sobre todo, entre la marca (objeto de marcaje físico) el logotipo (variante de la marca que la nominaliza) y la Identidad corporativa (conjunto de elementos que constituyen el ser y la esencia de la empresa)¹¹⁸.

Desde un buen principio cabe destacar que la comunicación corporativa no nació como una concesión gratuita de las empresas hacia sus públicos, sino que fue incluida dentro de la comunicación empresarial como un instrumento de primera necesidad. Ello conduce a remarcar que la comunicación corporativa, siendo una comunicación de Identidad, tuvo su origen en la decisión tomada por las empresas de utilizar nombre, símbolos, tipo de letra, en suma, diseño corporativo para identificar sus productos y, con posterioridad, a sí mismas¹¹⁹. Por tanto, la Identidad a través de las marcas está profundamente enraizada al mundo del diseño gráfico.

Tanto es así, que durante años, e incluso en la actualidad, toda referencia a la Identidad corporativa, se limitaba de manera exclusiva al logotipo y la manifestación gráfica-visual de la empresa. El diseño de la Identidad corporativa ha de traducir el

¹¹⁷ ALONSO, R.L. (1993): *Imagen de marca*, Madrid, Acento Gráfico.

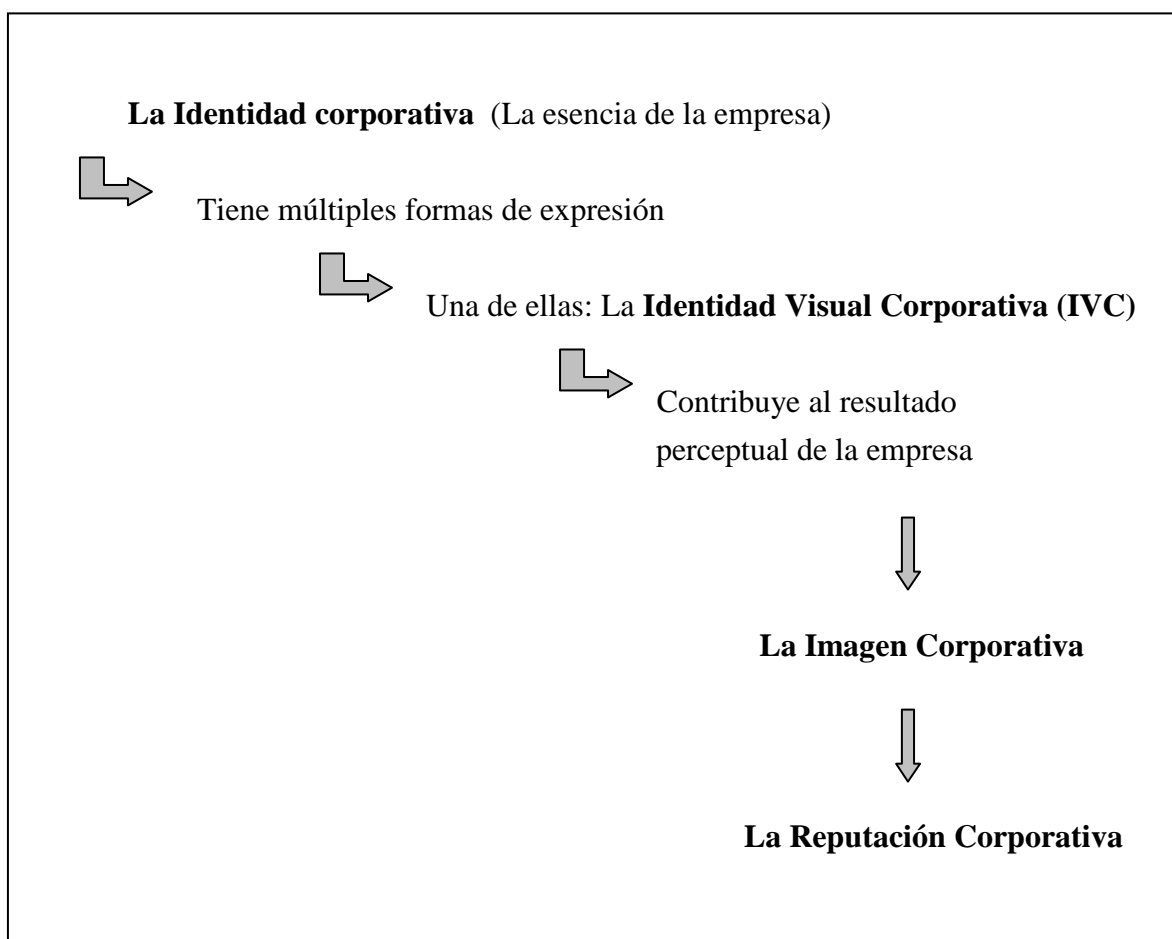
¹¹⁸ GONZÁLEZ SOLAS, J. (2002): *Identidad Visual Corporativa. La imagen de nuestro tiempo*, Madrid, Síntesis.

¹¹⁹ VENTURA Y BOLEDA, J. (2001): "Comunicación corporativa" en VILLAFANE (2001): *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, Barcelona, Gestión 2000.

mensaje corporativo en un lenguaje visual apropiado a sus públicos¹²⁰. En este sentido, el diseño es solamente un medio que relaciona la forma y la función.

En la actualidad, el concepto se ha extendido y se ha hecho más amplio. El término Identidad utilizado en el discurso de esta investigación, ya se ha dejado explícito que lo encontramos en un nivel psicológico e intrínseco de la empresa. Mientras que el concepto de Identidad Visual Corporativa, se refiere a una de las múltiples formas con las que una empresa se presenta a la sociedad.

La Identidad corporativa se concreta mediante el uso de símbolos y estilos de comunicación (I.V.C) y por medio de otros discursos de expresión que se encuentran en otros niveles alejados del diseño corporativo. Todos ellos, contribuirán al resultado de la Imagen corporativa que los públicos tendrán de la empresa e influirán en la reputación de la empresa. Por tanto, se establece un triángulo de relación entre estos conceptos que se puede representar de la siguiente manera:



¹²⁰ ALONSO, R.L (1993): *Imagen de marca*, Madrid, Acento Gráfico.

Cuando se habla de Identidad corporativa hay que determinar si se está haciendo referencia a la identificación global de una organización o si se habla de un manual gráfico. La Identidad corporativa es un aglutinador emocional que mantiene unida a la empresa, es una mezcla de estilo, estructura y acción, que afecta al cómputo global de la misma. Todo lo que la empresa tiene, hace y dice, es expresión de la Identidad corporativa, de ahí que no sólo sean logotipos y símbolos. Éstos conforman la parte de referentes visuales de la Identidad, pero no la Identidad en su conjunto.

El término Identidad corporativa, ha sido acuñado y desarrollado desde una perspectiva parcial del fenómeno de la propia Identidad / personalidad de la empresa: el que se refiere a los signos externos válidos para la identificación de la empresa desde fuera y que, en términos teóricos, se denomina Identidad visual o *signica* y se limita a la incorporación del diseño gráfico. Desde esta perspectiva, más bien ha de hablarse de identificación corporativa que de identidad en sentido estricto, debiéndose realizar un programa específico de desarrollo y comunicación de los signos de identidad visual de la empresa u organización afectada [...]. Por otra parte, es también muy frecuente emplear el término imagen corporativa – o imagen de la empresa- exclusivamente aplicada a los signos de identificación de la misma, asociando a imagen el concepto de representación visual de la empresa a partir de su marca, logotipo, siglas, nombre corporativo, etc. Rechazamos de pleno esta asociación, reservando el término imagen para la representación mental que un individuo externo se hace de la realidad o personalidad – la identidad en sentido estricto- de la empresa. (SANZ DE LA TAJADA, 1994: 43-44).

Por el contrario, la Identidad Visual Corporativa asocia por contigüidad, una vez establecida como convención, las características determinadas de la empresa. La I.V.C se ha *contagiado* de la personalidad de su referente y la traduce por medio de un conjunto de signos identificatorios que se manifiestan de forma audiovisual. Utilizamos el término “manifestación audiovisual”, porque la personalidad de la empresa no sólo se manifiesta de forma visual, sino también auditiva. Por ejemplo, los sonidos de las cortinillas de las cadenas de televisión, acompañan al logotipo empresarial, generando una asociación visual-auditiva entre imagen y sonido que están vinculados con la personalidad y estilo de la organización.

Así pues, cuando hablamos de la Identidad Visual Corporativa de una organización, lo hacemos empleando logotipos, logotipos, marcas, imagen-tipos, nombres o palabras-imágenes que esa organización puede utilizar¹²¹.

Es este contexto, entendemos por identificador corporativo o marca gráfica, el signo visual de cualquier tipo (logotipo, símbolo, monograma, mascota, etc.) cuya función específica sea la de individualizar a una entidad.

Como señalan Chaves y Belluccia¹²² las características de los signos identificadores de la I.V.C son:

¹²¹ TENA PARERA, D. (2004): *Diseño gráfico y comunicación*, Madrid, Pearson-Prentice Hall.

- 1) Poseen la más alta vigencia de todo el sistema de mensajes de una empresa.
- 2) Están presentes en todos y cada una de las piezas y soportes de comunicación.
- 3) Tienen necesidad de armonizar con todos los estilos de las comunicaciones que emiten.
- 4) Cualquier cambio en su forma implica la renovación de todo el “parque” comunicacional.
- 5) Deben cumplir con una serie elevada de funciones y requisitos, a pesar de su elementalidad corporativa.

La Identidad Visual corporativa ha derivado a un ámbito que poco tiene que ver con el verdadero espíritu de la Identidad empresarial, convirtiéndose en un elemento superficial, estético y que únicamente cumple una función de reconocimiento visual-gráfico. Este “marcaje” corporativo corresponde sólo a una actitud primaria y exclusivamente gráfica, mientras que la Identidad se manifiesta de esta forma, pero también a través de medios que se han determinado en el punto anterior.

La Identidad es mucho más que un signo, más que una grafía, más que un logotipo. La Identidad no es sólo un simple apartado dentro de la disciplina del diseño gráfico cuya función principal reside en dotar a las empresas de esas “etiquetas” denominadas marcas. Muchas empresas han añadido el adjetivo “corporativo” al lado del nombre marca, para englobarlo dentro del *Corporate*, cuando la marca, dentro de la correcta concepción de la Identidad corporativa, es mucho más que una denominación de la empresa.

La Identidad constituye un instrumento operativo dentro de la empresa que forma parte de un ejercicio esencialmente pluridisciplinar que es más completo de aquello que sólo “se ve” de la empresa: la Identidad emerge del lado más profundo de la misma y se manifiesta de múltiples maneras, siendo la gráfica-visual, una de sus tantas formas de manifestarse.

La Identidad corporativa es asimilada con frecuencia solo al logotipo, dejando a parte otros medios de identidad que son elementos de vital importancia para la empresa, como por ejemplo la Cultura y la Misión de la empresa. Tal reduccionismo de lo que realmente es la identidad corporativa es, según Joan Costa, *una tergiversación engañosa de lo que en verdad significa la noción profunda de identidad, que viene de corpus y concierne a la operativa de la empresa en su totalidad.* (GONZÁLEZ SOLÁS, J. 2002: 46-49)

¹²² CHAVES, N. y BELLUCCIA, R. (2003): *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*, Buenos Aires, Paidós.

1.5.2 Elementos y gestión de la Identidad Visual Corporativa

A pesar del empeño en desmitificar el fetiche de la Identidad visual corporativa, el logotipo sigue siendo el elemento sobre el cual recae mayor atención. Su justificación se debe a que es una pieza fundamental de la Identidad visual corporativa, es un factor privilegiado de significación porque en él se condensa la intención metafórica de la entidad, *el valor sígnico sustitutorio*¹²³.

Además del logotipo, existen otros múltiples elementos dentro de la Identidad corporativa que hacen perceptibles a la empresa. Se trata de los elementos que remiten a esas empresas y que son necesarios conocerlos, saber por qué remiten a las organizaciones y cómo lo hacen. Es decir, si la Identidad corporativa sólo fuera un símbolo visual, un concepto *encapsulado* en una grafía diseñada, su control y gestión sería mucho más fácil de lo que la gestión de la Identidad corporativa es en realidad.

La Identidad está configurada por múltiples elementos que deben ser controlados y gestionados porque comunican de igual o superior manera que el logotipo, y que repercuten en la Imagen global de la empresarial. La Identidad crea Imagen de empresa y de marca¹²⁴.

El origen de esta confusión terminológica proviene también de la influencia que estos conceptos tienen de la arquitectura y del diseño. Personalidades como el artista gráfico alemán Mies van der Rohe, el sociólogo Otto Neurath y el arquitecto Bauhaus, dejaron su *huella* en el tratamiento y en la forma de concebir el diseño.

Es necesaria una correcta implantación del concepto de lo que es la Identidad corporativa, para qué sirve, qué beneficios otorga y cuál es la manera adecuada de gestionarla y explotarla por parte de las empresas, para convertirse en un instrumento fundamental de gestión estratégica.

La gestión de la Identidad significa realizar un detallado estudio de la visión estratégica de la empresa para crear unos estímulos de pertenencia y una comunicación general y homogénea que evoque dicha visión, es decir, que sea una representación de la Identidad. La gestión de la Identidad requiere una exhaustiva atención de todas las decisiones más mínimas, de todos los componentes sensoriales (visuales, sonoros, de conducta, etc.) en conjunto, que pueden afectar a la Identidad general de la empresa.

¹²³ COSTA, J. (1992): *Identidad Corporativa y estrategia de empresa*, Madrid, CEAC.

¹²⁴ IND, N. (1992): *La Imagen corporativa*, Madrid, Díaz De Santos.

El núcleo de la gestión de la Identidad consiste en la creación de una estética de empresa que expresa el carácter de la misma mediante una serie de elementos de Identidad atractivos y diferenciadores¹²⁵. Estas expresiones de Identidad, dan como resultado experiencias previsibles y unas impresiones satisfactorias de los clientes, experiencias que dan pie a unas relaciones estables.

Los signos son hechos, acciones, objetos, etc., que comunican. Nuestro entorno está saturado de mensajes. Los consumidores son bombardeados por constantes mensajes, imágenes, anuncios, grafías, etc. Un fuerte simbolismo que identifique a la empresa ayuda a obtener un mayor impacto y un mayor reconocimiento que le hace destacar y diferenciarse entre la multitud. Y para ello es necesaria una gestión estratégica de la Identidad y de todos sus componentes. Cuando los productos o servicios que ofrece una empresa no se perciben como diferentes a los de la competencia, los aspectos intangibles, como las experiencias, se convierten uno de los principales argumentos de venta por parte de los propios consumidores.

El siglo XXI se caracteriza, entre otras cosas, como el siglo de los símbolos, de las reducciones a la hora de comunicarse (la escritura en los mensajes de los móviles es un claro ejemplo de la influencia del uso de símbolos gráficos acotados, resumidos, que comunican de una manera diferente). La escritura, no es la única manera de comunicarse: los gestos, el estilo, la personalidad, la forma de actuar o de comportarse en un lugar determinado, incluso el olor de las personas, comunican.

La percepción humana de las personas se basa en la observación directa de la expresión facial, el aspecto, el comportamiento, los amigos y el círculo social en el que se rodea. Y todas estas percepciones se vinculan en un “yo privado” basado en el carácter y la personalidad del individuo, por sus creencias, sentimientos e intenciones.

En las empresas esta analogía es similar: todo lo que la empresa realiza, comunica. No sólo aquello que se aprecia visualmente, sino a través de todos los sentidos, de las experiencias que los públicos tienen con la empresa, con sus productos, con su estilo. Los significados con los que la empresa se asocia, se adhieren a la forma gráfica. La Identidad Visual Corporativa es la plasmación o expresión audiovisual de la Identidad de la organización.

La cara pública de la empresa se manifiesta y transmite mediante la Identidad visual corporativa, pero el conjunto de impresiones que provienen de la Identidad de la empresa y que generan una impresión y una personalidad general de la misma, se

¹²⁵ SCHMITT B. SIMONSON A (1998): *Marketing y Estética: La gestión estratégica de la marca, de la identidad y la imagen*, Madrid, Deusto.

integran en un programa corporativo que planifica la intención de la empresa a proyectar en sus públicos.

Según Bernd Schmitt y Alex Simonson¹²⁶ determinan las cuatro P's exclusivas de la transmisión de la Identidad de la empresa, y que componen los cuatro componentes de su gestión:

- Propiedades
- Productos
- Presentaciones
- Publicaciones

Los elementos básicos de las propiedades son los edificios, las oficinas, los establecimientos, los vehículos de la empresa, etc. Los de los productos, aquellos aspectos o atributos del bien o servicio que presta la empresa. Las presentaciones hacen referencia al entorno del producto, tales como el envase, la etiqueta, el logotipo de marca, las bolsas de compra, la decoración del punto de venta, el aspecto de los empleados, etc. Y las publicaciones son las promociones, la publicidad, los materiales de escritorio y, en su conjunto, todos aquellos elementos que hacen alusión a la comunicación de la empresa.

Los elementos de la Identidad varían según el tipo de empresa, pero de forma general y según estos autores, estas cuatro P's representan los pilares básicos sobre los cuales se asientan los aspectos a tener en cuenta en la gestión estratégica de la Identidad y son más numerosos que el aspecto visual de la Identidad visual corporativa.

Por lo tanto se observa que una correcta gestión de la Identidad Visual corporativa otorga a la empresa¹²⁷:

- **Coherencia:** ya que la empresa necesita presentarse a sí misma como una organización transparente y comprensible para sus públicos.
- **Simbolismo:** porque transmite sus actitudes, su espíritu y lo comparte y comunica a todos y para todos.
- **Posicionamiento:** puesto que la empresa desea diferenciarse con sus competidores, y una manera de hacerlo es por medio de la Identidad corporativa.

¹²⁶ SCHMITT B. SIMONSON A. (1998), op. cit.

¹²⁷ Ibidem.

La Identidad se coordina, diseña y programa para obtener un efecto positivo en la imagen integral de la empresa, diseñando estructuras visuales, estratégicas, de comportamiento, de comunicación, y ello requiere de una gestión profesional con su correspondiente seguimiento.

Para la empresa, el Proyecto de Identidad corporativa (que es diferente al Programa de Identidad Visual Corporativa, ya que éste únicamente gestiona la parte gráfica-visual de la Identidad de la empresa, mientras el segundo gestiona la Identidad global) supone la ocasión para proceder a un auto-análisis de la misma así como redefinir la posición deseada a largo plazo. También supone la planificación de todas las estrategias de la empresa conforme a sus objetivos marcados dentro de una coherencia participe de su personalidad, así como el control de la Identidad en su aspecto visual¹²⁸. El proyecto, por consiguiente, modula la Identidad, la interpreta y la gestiona con el fin de posicionar la empresa en la mente de sus públicos a partir de la configuración de una personalidad única y diferencial.

De esta forma, la comunicación se gestionará de manera global y no de forma individual, lo que produciría una dispersión informativa que conllevaría al error de identificación.

La Identidad visual corporativa, se gestiona de una forma ordenada a través del Programa de Identidad Visual Corporativa (I.V.C.) que es *la expresión de la Identidad de la empresa desde su concepción gráfica-visual*¹²⁹. Es una imagen progresiva, que no se puede aprender ni recibir desde la observación de una única propuesta o hecho comunicativo unitario, sino tras la suma de una serie de impactos, de partes individuales y unitarias que la van configurando. La Identidad visual corporativa nunca está completa de forma definitiva, sino que continuamente se encuentra en plena formación como consecuencia de la interacción con el espectador y en función de los objetivos empresariales. Su gestión, adecuación, innovación y control son permanentes.

El control de la Identidad visual corporativa se torna indispensable para hacer un uso correcto de la expresión gráfica-visual como una de las partes que configuran la Identidad global de las organizaciones¹³⁰.

¹²⁸ COSTA, J. (1977): *La Identidad Visual*, Barcelona, Club Master.

¹²⁹ GONZÁLEZ SOLAS, J. (2002): *Identidad Visual Corporativa. La imagen de nuestro tiempo*, Madrid, Síntesis.

¹³⁰ VENTURA Y BOLEDA, J. (2001): "Comunicación Corporativa", en *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, Barcelona, Gestión 2000.

1.5.3 El programa de Identidad Visual Corporativa

La Identidad corporativa sienta las bases de la comunicación de la empresa y, por tanto, necesita de una organización y una coordinación efectiva que serán llevadas a cabo por medio de la creación de un programa de Identidad para que le otorgue de una coherencia con el objetivo de realizar una actuación homogénea de las acciones y de los mensajes de la empresa.

Los programas de Identidad corporativa y comunicación, adquieren un carácter estratégico, ya que por muy profesional que sea un manual de Identidad gráfica, difícilmente podrá insertarse de forma estratégica sino no existe una estrategia global de Identidad y comunicación. La gestión de un programa de Identidad corporativa requiere, en primer lugar, que todas las operaciones comunicacionales se encuentren centralizadas bajo la mirada de un responsable que marque las pautas de actuación¹³¹. Este responsable ha de señalar, mediante instrucciones pertinentes, la concordancia entre todos los mensajes de la compañía, así como supervisar los trabajos realizados para garantizar la adecuación de los medios, calidades, estilos y contenidos al programa estratégico. Lo que debe procurar es generar la articulación de la comunicación, primero, entre departamentos, para después gestionarlo de forma global a toda la organización.

En la construcción de este programa que se encarga de gestionar la identidad, es imprescindible la conexión de todos los instrumentos tanto internos como externos para la ejecución de la política empresarial eficaz en ambos planos. Este programa trabaja en tres dimensiones: Identidad-Comunicación-Imagen y se define como un sistema de signos que conlleva un código combinatorio y un conjunto de criterios que son estructurantes de la propia identidad. Ello implica la formalización de una normativa precisa para la aplicación del programa en los muy diferentes soportes de la comunicación. Es el diseño de estructuras paradigmáticas de sistemas de signos y su combinatoria normalizada. (COSTA, 1989: 21-23)

El objetivo principal de un Programa de Identificación Corporativa, consiste en conseguir una **unidad de comunicación** en todos y cada uno de los elementos o partes en que una empresa puede fraccionarse desde el punto de vista visual, llegando de esta manera, a cumplir los dos condicionantes que Sanz De La Tajada¹³² determina. Estos son:

¹³¹ CHAVES, N. y BELLUCCIA, R. (2003): *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*, Buenos Aires, Paidós.

¹³² SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994): *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid, ESIC.

- a) Alcanzar un nivel de representatividad óptima para la empresa.
- b) Minimizar el conste de la implantación

Dentro del programa, la Identidad Visual Corporativa constituye el eje vertebrador de todo el programa, pero ello no significa que esta parte de la Identidad Global de la empresa sea la única que existe. La Identidad, como hemos podido ver con anterioridad, es mucho más que la representación gráfica de la empresa.

Para la correcta elaboración de un programa de I.V.C, ha de constituirse por medio de las siguientes etapas¹³³:

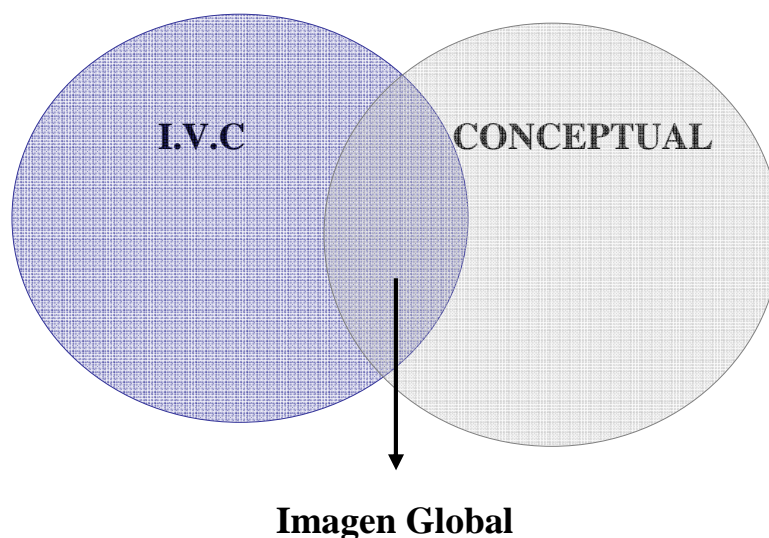
- 1) Fase de investigación
- 2) Fase de estrategia
- 3) Fase de creación de elementos base
- 4) Fase de diseño constructivo y redacción de normativas
- 5) Fase de implantación

Si se cumplen estas fases previas en la configuración de un programa de I.V.C, se obtendrá un sistema eficaz de identificación corporativa de la empresa que contribuirá a la proyección de la Identidad en los diferentes públicos de la empresa, conformando un entorno óptimo, tanto interno como externo, que influirá positivamente en la representación de la Imagen de la organización en su conjunto.

El programa debe contar con el respaldo de la alta dirección de la empresa para que avale, de forma institucional, todas las normativas de comunicación y sus mecanismos de aplicación con el mismo nivel de apoyo para las demás políticas estratégicas (precios, producción, finanzas, marketing, desarrollo corporativo, etc.). Pero no solo ha de avalar, sino que ha de integrarse en el plan de forma explícita, participando en cada uno de sus desarrollos pertinentes.

La programación de la Identidad conceptual debe ir acorde con la Identidad Visual Corporativa, de manera que ambas constituyan y configuren la Identidad Global de la empresa:

¹³³ SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994), op. cit.



Según Rodrigo Alonso ¹³⁴ la programación de la Identidad Visual Corporativa, ayuda a la empresa en los siguientes aspectos:

1. Centra la Imagen que los clientes y prospectos tienen de la empresa en cuanto a los aspectos y valores que se quieren proyectar (clásico, moderno, juvenil, alta tecnología, solidez, sofisticación, popular, etc.).
2. Reduce el gasto en comunicación, al homogeneizar y ordenar todo el material corporativo.
3. Convierte cualquier soporte que se utilice con la Identidad de la empresa en un poderoso soporte publicitario que actúan sinérgicamente.
4. Influye positivamente en los empleados.
5. Ayuda a atraer a posibles empleados cualificados que deseen trabajar para la empresa.
6. Ayuda a influir positivamente en los poderes públicos, en las instituciones cercanas, en los bancos, en posibles patrocinadores, en potenciales inversores, etc.
7. Contribuye a “intimidar” a la competencia y a posicionar a la empresa con respecto a ésta. En este sentido, la Identidad Corporativa se convierte en un factor de competitividad.

Por otro lado, la actuación de un Programa de Identidad Visual Corporativa sobre la Imagen de la empresa, exige una intervención previamente preparada por profesionales de la comunicación hacia todos y cada uno de los atributos de la empresa

¹³⁴ALONSO, R.L. (1993): *Imagen de marca*, Madrid, Acento Gráfico.

que se quiere materializar de forma visual. La formulación previa y detallada de los atributos y valores que deben conformar la Identidad de la empresa, garantiza un resultado óptimo y coherente en todos y cada uno de los campos de actuación¹³⁵.

Siguiendo con el esquema planteado por Sanz De La Tajada¹³⁶ pasaremos a determinar los principales y secundarios objetivos que un Programa de Identidad Visual Corporativa, ejerce dentro de la empresa.

El objetivo principal de un Programa de Identidad Visual Corporativa consiste en conseguir una unidad de comunicación en todos y cada uno de los elementos o partes en que una empresa pueda fraccionarse, llegando así a cumplir dos condiciones básicas:

- a) Alcanzar un nivel de representatividad óptima para la empresa.
- b) Minimizar el coste de la implantación.

Otros objetivos de carácter secundario que, según el autor, constituyen a su juicio condicionantes estratégicos para la empresa, se concretan en los siguientes:

- 1) Determinar el proceso para la creación de un Programa de Identificación corporativa, en el que se definan las etapas que es preciso seguir y su adaptación al estudio concreto de cada empresa.
- 2) Definir la estructura analítica de cada una de dichas etapas, con descripción detallada de la metodología a seguir en cada caso.
- 3) Precisar los presupuestos necesarios para la realización y cumplimientos del plan propuestos.
- 4) Y establecer el correspondiente plan de acciones en el tiempo, los oportunos calendarios, lugares y órganos de decisión y responsabilidades.

Una de sus funciones primordiales es la de ayudar a construir la Imagen Intencional de la empresa, y ello lo realiza por medio de una serie de funciones secundarias:

1. Identificación: Mediante el logotipo, tipografía, color corporativo, etc.
2. Diferenciación: No sólo debe identificar, la Identidad Visual ha de ayudar a distinguirse del resto de una forma rápida y clara en la mente de los consumidores.

¹³⁵ SANZ DE LA TAJADA, L.A (1994): *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid, ESIC.

¹³⁶ *Ibidem*

3. Función de Memoria: La identidad visual debe memorizarse por parte del público, se ha de recordar a lo largo del tiempo.
4. Función asociativa: La Identidad Visual ha de generar una asociación con la organización mediante analogías, emblemas, etc.

1.5.4 El Manual de Normas y el Libro de Estilo

Además del Programa de I.V.C que se ha explicitado en el epígrafe anterior, existen **dos instrumentos** indispensables para gestionar, de forma global, el Proyecto de Identidad Visual de la empresa. Éstos son:

- 1) **El manual de Normas de Identidad Visual** para el control de la Identidad visual
- 2) **El libro de estilo**, para el control de la Identidad corporativa global.

Referido al primero, su realización adquiere gran importancia ya que de él dependen dos campos genéricos que incidirán de forma notable en el proceso de conversión de la Identidad en la Imagen. El primero de ellos es la unificación de criterios en la utilización de signos y símbolos visuales de identificación de la empresa, eliminando apreciaciones subjetivas personales de aplicación, a las que se pueden considerar como el origen o el punto de partida. Y el segundo, referido al control y corrección de desviaciones que puedan producirse en la comunicación de la Identidad Visual.

Para mostrar una Imagen global y consistente se hace necesaria la introducción de manuales de estilo corporativo que aporten pautas claras y coherentes sobre el diseño corporativo¹³⁷.

Cuando el profesor Villafañe¹³⁸ hace referencia a la elaboración de un manual de normas de Identidad Visual, divide su realización en cinco fases, de las cuales tomaremos como referencia la segunda y la cuarta por su incidencia en la descripción de la Identidad en el propio manual de normas.

La primera fase, denominada “Definición y Diseño de las Constantes Universales de Identidad Visual”, contiene todos los elementos centrales de la Identidad, reconocimiento y diferenciación de la empresa o institución: logotipo,

¹³⁷ COSTA, J. (1989): *Imagen Global*, Barcelona, CEAC.

¹³⁸ VILLAFAÑE, J. (1993), op. cit.

símbolo y logotipo. A partir de su diseño y definición, estos elementos se complementan con los colores, las versiones secundarias y los usos incorrectos¹³⁹.

La fase cuarta, denominada “*Sistema de aplicaciones*”, se divide a su vez, en cuatro apartados, entre los cuales cabe destacar:

- Impresos administrativos y comerciales
- Publicidad y publicaciones
- Sistema de señalización

Todo queda contenido, regulado y normativizado en el manual de normas de Identidad Visual.

El libro de estilo se origina en la necesidad de conocer y asumir la Identidad Global de la empresa, incorporándola en toda manifestación de la compañía. El contenido del mismo, no está determinado, ya que cada empresa tendrá unas diferentes necesidades que generarán modelos peculiares. En este sentido, y según Ventura y Boleda¹⁴⁰, se puede afirmar que su principal función radica en especificar cuáles han de ser los comportamientos de las personas que integran la compañía en tanto que sean representantes de la misma, de modo que la percepción de los valores identificativos por parte de los públicos, se correspondan con su Identidad y que ésta sea percibida de forma cohesionada. Así se encuentran en un libro de estilo, tipos de lenguaje y tratamiento a emplear en las relaciones con cada tipología de público, forma de atender llamadas telefónicas, como debe interpretarse el servicio, qué aspectos debe tener en cuenta ineludiblemente un directivo antes de tomar decisiones que puedan contravenir la Identidad de la empresa, etc., entre otros.

En el manual de normas de Identidad visual Corporativa, debe recoger una serie de constantes universales¹⁴¹:

- **El logotipo:** Entendido como el diseño tipográfico que recoge el nombre de la organización con una tipografía concreta.
- **El símbolo:** Es el elemento gráfico, el dibujo que intenta reflejar la identidad de la organización.

¹³⁹ Los usos incorrectos intentan prever todas aquellas situaciones problemáticas que tienen probabilidad de aparecer y que pretenden ser resueltas antes de su aplicación conflictiva.

¹⁴⁰ VENTURA Y BOLEDA, J. “Comunicación corporativa” en VILLAFANE (2001): *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, Barcelona, Gestión 2000.

¹⁴¹ VILLAFANE J. (1999): *La Gestión profesional de la Imagen corporativa*, Madrid, Pirámide

- **El logotipo:** Es la integración de los dos anteriores. Los colores corporativos: Los que se emplean en el logotipo y el símbolo. Estos colores se dividen en dos tipos: los colores principales (aquellos que están en la definición del logotipo); y los colores complementarios (aquellos que la organización decide que se pueden utilizar en determinadas aplicaciones del logotipo).

- **Las tipografías corporativas:** Son los conjuntos de tipografías que la organización va a utilizar en su comunicación. Se dividen a su vez en tipografías principales (las que se utilizan habitualmente) las tipografías complementarias (las de apoyo).

La Cultura corporativa también se engloba en un programa en el que se recoge, a modo de normas, el comportamiento que ha de mantener una empresa en función de la Identidad posicionada. Parte de la filosofía empresarial, del modo de ser de la empresa, de la forma y estilo en que la empresa actúa y desarrolla su trabajo y, por consiguiente, toda esta forma de hacer de la empresa, está recogida en los manuales de acogida proporcionados a los trabajadores que se incorporan a la empresa con el fin de que puedan entender el comportamiento corporativo.

El Manual de Gestión de la Comunicación (MAGICO), pretende ser un documento que recoge de forma expresa la política de comunicación de una organización. Además de recoger toda la política de comunicación, concreta en una serie de normas toda la praxis comunicativa de la empresa. (VILLAFANE, 1993: 34-44)

El Manual de Gestión de la Comunicación (MAGICO) permite que la comunicación de la empresa alcance dos estadios: el de la permanencia, porque la empresa tiene concretada y sintetizada su comunicación, y el estadio de la continuidad, propiciando que no existan interrupciones por causa de ningún tipo de cambio en la empresa.

El MAGICO es especialmente importante en empresas grandes donde existe una dirección de comunicación central y delegaciones en otros países diferentes al de origen, para conseguir una Imagen única coherente. Para conseguir esa coherencia, esa Imagen única, es importante que el MAGICO tenga una amplia difusión, repartiéndose entre toda la empresa, y además que se actualice de forma permanente.

El MAGICO permite planificar la comunicación, gestionarla, así como establecer una vinculación entre la Imagen y la estrategia empresarial. Concreta la relación que existe entre la política formal (relacionada con lo que dice la empresa, es

decir, la actividad comunicativa) y la política funcional (relacionada con la actividad productiva de la empresa, lo que hace, su acción práctica). También gestiona de una forma autónoma la comunicación pero coordinándola siempre desde un mismo centro para que sea coherente.

Siguiendo el esquema que el profesor Justo Villafañe¹⁴² propone, el MAGICO es un documento que se estructura en estos **cinco elementos** y de la siguiente manera:

1. Plan Estratégico de Imagen Corporativa (PEIC). Es el documento primero del MAGICO porque en él se define la estrategia de la empresa y el proyecto empresarial. En él, se concreta la Imagen ideal que la organización quiere transmitir. Los cuatro elementos que contiene el PEIC son:

- La Visión estratégica
- El perfil de la Imagen actual, cómo perciben los públicos a la empresa actualmente.
- El proyecto y posicionamiento estratégico: cuál es la Imagen que la empresa quiere proyectar y cómo se va a conseguir esa meta.
- La estrategia de comunicación, para pasar de la Imagen que tiene la empresa en la actualidad a la que desea transmitir.

2. La Dirección de Comunicación: Es el órgano que se encarga de gestionar la comunicación e Imagen de la empresa. Dicta las normas de todos los aspectos comunicativos de la organización, analiza la Imagen interior y exterior de la empresa y *educa* en comunicación a las personas que tienen relación con los medios.

3. Normas generales de comunicación: el estilo corporativo. Son un conjunto de aspectos que pretenden que las normas de la empresa sean lo más homogéneas posibles para así poder conformar un estilo corporativo propio y diferencial para que todos los miembros de la organización trabajen con los mismos conceptos, formas y parámetros comunicativos. Estas normas se refieren a aspectos conceptuales (qué se va a comunicar), aspectos formales (cómo se va a comunicar), y aspectos funcionales (aspectos prácticos de la organización).

4. El Mapa de públicos: refleja el conjunto de públicos con los que la empresa se relaciona. Éste permite jerarquizarlos en función de la importancia que les

¹⁴² VILLAFAÑE J. (1999), op. cit.

otorgue la empresa y así conocer qué públicos van a necesitar más comunicación y cuáles menos.

5. El Plan Anual de Comunicación: Contempla las acciones de comunicación que la empresa va a llevar a cabo al año siguiente del ejercicio próximo. Al mismo tiempo, también recoge las normas para evaluar los planes al año siguiente. Las normas recogen aspectos sobre el análisis de la situación en la que se encuentra la compañía, los objetivos de comunicación para el ejercicio, los programas o acciones que la empresa va a realizar con y para sus públicos, las fechas o los periodos de tiempo que temporalizan las acciones a ejecutar y los mecanismos de seguimiento y control de todas ellas.

Las funciones específicas que le atribuye el profesor Villafañe al MAGICO son las siguientes:

- a) Formalizar la política de Imagen y comunicación de la empresa: Se trata de concretar claramente y por escrito los objetivos de comunicación para cada uno de los públicos con los que se relaciona la empresa. Ésta se fija por un periodo plurianual a medio plazo (cuatro o cinco años vista).
- b) Afianzar un estilo propio de comunicación que permita identificar a la empresa por su comunicación. Este estilo propio tiene que ver con la forma, las ideas o conceptos y la praxis con los que se asienta la comunicación de la empresa.
- c) Esquematisar la organización de la comunicación, es decir, concreta el organigrama de la unidad responsable de la comunicación en la empresa, el director de comunicación (DIRCOM).
- d) Normalizar la práctica comunicativa, es decir, concretar en una serie de normas cómo la organización lleva a cabo las acciones de comunicación.

1.5.5 Identidad de marca

Por último, la Identidad se vincula a través del producto o servicio que presta la empresa, tangibilizada mediante o través de la marca corporativa.

La marca permite integrar dentro de un mismo concepto la misión que tiene la empresa, la proposición de valor o satisfacción concreta que el usuario tiene con la marca, con el producto (USP: *Unique Selling Proposition* = Única proposición de

venta)¹⁴³, la cultura interna de la organización y la percepción de los clientes, la Imagen corporativa. Y todos estos elementos que la marca permite integrar en su concepto emanan de la Identidad corporativa, que son gestionados también dentro de un programa corporativo dedicado, de forma exclusiva, al tratamiento de la marca. La marca, tal y como es entendida en la actualidad, es “la expresión de un compromiso con sus stakeholders”¹⁴⁴, un concepto isomórfico de Identidad corporativa y que constituye la fuente de la reputación, tanto de la empresa, como de su marca. Según Villafañe¹⁴⁵, la marca dentro del contexto del *Corporate* actual, se vincula con el comportamiento corporativo y se separa de la comunicación comercial que la concebía como un recurso más de venta, como una inversión que la empresa debía hacer para optimizar su oferta comercial, similar en este sentido al gasto que suponía un *packaging* o el punto de venta.

Esta gestión de Identidad de marca tramita toda una serie de elementos externos e internos de la empresa:

Externos:

- El diseño de marca, íntegramente relacionado con el Manual de Identidad Visual corporativa.
- El propio producto o servicio asociado a la marca y su elaboración estética (envase).
- Los diferentes canales de distribución de mismo.
- La comunicación de marca, relacionada con el MAGICO.
- La estructura de marca o valores en los que se asienta.

Internos:

- La cultura interna de la empresa
- La comunicación entre los miembros de la organización.
- El sistema de producción y desarrollo del producto o servicio.

La gestión de la Identidad marca no sólo circula en el ámbito de la comunicación, sino que también se gestiona en ámbito interno de la misma. La marca no sólo es un producto para vender, sino que también es una filosofía ligada a los

¹⁴³ BASSAT, L. (1999): *El libro rojo de las marcas*, Barcelona, Espasa.

¹⁴⁴ VILLAFÑE, J. (2004): *La buena Reputación, claves del valor intangible de las empresas*, Madrid.

Pirámide
¹⁴⁵ Ibidem.

objetivos estratégicos de la empresa¹⁴⁶. Por eso, la marca está gestionada tanto desde el Marketing como desde el *Corporate*.

En suma: la empresa comunica y gestiona su Identidad de muchas maneras, que se han de englobar bajo un proyecto de Identidad corporativa para organizarlo y gestionarlo, porque no es beneficioso para las empresas utilizar los mismos instrumentos que se usaban el siglo pasado para llegar al público y pensar que son adecuados para la situación actual. Estos elementos se han de innovar y adecuar a la sociedad coetánea, y ésta se caracteriza por ser la sociedad de la comunicación en la que todo comunica, no sólo aquello que se percibe visualmente.

Estos elementos se pueden transmitir mediante una comunicación multisensorial gestionada que ofrece una experiencia diferente para el cliente. Este tipo de comunicación se conforma mediante una estrategia de la estética que abarca los diferentes elementos que conforman la Identidad corporativa: logotipos, tipografía, publicidad, punto de venta, aromas, ornamentos, fondos musicales, trato con el cliente por parte de los trabajadores, estilo de comunicar la empresa con sus públicos, etc. Estos elementos de la Identidad otorgan gratificación a los beneficios empresariales.

Es necesaria, por tanto, establecer una continuidad en el discurso sobre la Imagen global de la empresa mediante la creación constante de una Imagen que varía pero que se asienta dentro de los parámetros de permanencia de la Identidad.

Y todo ello se ha de integrar dentro de un proyecto para gestionarlo de una manera eficaz.

1.6 Componentes de la Identidad corporativa

Una vez enunciada una aproximación sobre la definición del concepto de Identidad y su vinculación dentro del *Corporate*, así como los elementos que conforman su base, la investigación pasará a determinar los componentes que la conforman.

Existen muchas clasificaciones diferentes acerca de los componentes que conforman la Identidad corporativa de una organización. En esta investigación,

¹⁴⁶ MORENO, E.: “La marca: un valor expectante”, en VILLAFANE, J. (2000): *El estado de la publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Madrid, Pirámide.

recogeremos las aportaciones de tres teóricos (Villafañe, Rodrigo L. Alonso y Costa) por ser consideradas las más clarificantes en relación a la composición de la Identidad.

1.6.1 Clasificación según Justo Villafañe

Según Justo Villafañe¹⁴⁷ los componentes de la Identidad corporativa se clasifican atendiendo a la vinculación que tienen con la Identidad en sí, con el proyecto empresarial y con la cultura corporativa:

a) Atributos vinculados a la Identidad Corporativa: (de naturaleza permanente)

- Identidad sectorial: Hace referencia a la actividad a la que se dedica la empresa.
- Identidad mercadológica: Relacionada con el mercado y con la competencia.
- Identidad diacrónica: relacionada con los hitos históricos de la empresa (fundadores, desarrollo de productos, etc.)
- Identidad mercantil: es la naturaleza societaria de la compañía (si es una sociedad limitada, anónima, colectiva, etc.)
- Identidad social: la conexión que tiene la empresa con la sociedad.

b) Atributos vinculados con el Proyecto Empresarial (de naturaleza dinámica)

- Visión: Es la idea compartida por todos los miembros de la organización inspirada en el deseo a alcanzar, en la meta a conseguir que guía la acción de la empresa. Es aquello que la empresa quiere llegar a ser. Debe formularse en algún tipo de frase que infunda valor y motivación a los miembros de la empresa, puesto que debe ser creíble, es decir, que tenga posibilidades de éxito alcanzable.
- Misión: Es la manera en que la empresa piensa hacer real y factible la visión empresarial. Es el cómo, el camino y la manera de hacer tangible el propósito expuesto en su visión.

¹⁴⁷ VILLAFAÑE, J. (1993): *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*, Madrid, Pirámide.

- Proyecto empresarial: Relacionado con la estrategia operativa de la empresa, es una concreción mayor de la visión de la empresa. Son las acciones específicas referidas al presente más actual de la vida de la organización. Mientras que en el proyecto empresarial, la misión se puede concretar por medio de plazos temporales y objetivos tanto a corto como a medio plazo, en la misión únicamente se puede puntualizar en el largo plazo.

c) Atributos vinculados con la Cultura corporativa (de naturaleza dinámica)

- Los comportamientos explícitos: Son el conjunto de actuaciones que conforman una conducta de la empresa visible. Estos comportamientos expresan una forma de ser de la empresa perceptible en todas las acciones que manifiesta la organización.
- Los valores compartidos: Son el conjunto de principios que rigen los comportamientos de la empresa. Proviene de la parte inconsciente de los miembros de la organización pero, por el contrario, son manifestados de una forma consciente como señal de pertenencia de grupo y, por consiguiente, son aprendidos y repartidos entre todos los miembros de la empresa.
- Las presunciones básicas: Son los valores invisibles y pre-conscientes que ayudan a explicar los comportamientos corporativos. Sirven de orientación psicológica para los miembros de la organización para el desarrollo en el clima interno de la empresa.

La Identidad, su conocimiento y su optimización, se convierten en un activo sobre el que se asienta una política de comunicación que genera activos simbólicos, intangibles, que repercuten de forma sustancial en las actitudes y comportamientos de los sujetos (públicos internos y externos de la organización) y en la propia Imagen que la empresa proyecta en ellos. La Identidad, por tanto, tratará de adecuar y potenciar al máximo la Imagen que quiere proyectar por medio de una serie de recursos profesionales debidamente coordinados y vinculados estrechamente a las estrategias generales de comunicación.

La Identidad, elemento del *Corporate* que constituye la parte más profunda de una empresa, se puede expresar y comunicar en diferentes rangos o categorías:

- Desde el punto de vista visual y gráfico, a través de la denominada Identidad Visual Corporativa.
- Desde el punto de vista del comportamiento, a través de la cultura corporativa, creando un estilo y un ambiente que define a la empresa.
- Desde el punto de vista de la comunicación, por medio de los mensajes que transmite la empresa y que se configuran en el Manual de gestión de la Imagen y la comunicación (MAGICO)
- Y desde el punto de vista tangible, a través de sus productos y servicios, que se ofrece al consumidor englobados y etiquetados bajo un concepto, bajo una marca corporativa.

1.6.2 Clasificación según Rodrigo Alonso

Rodrigo Alonso ¹⁴⁸ señala una enumeración de los **cuatro componentes básicos** que conforman la Identidad de una empresa. A su entender, estos cuatro elementos son:

1. La marca
2. El color
3. La tipografía
4. La retícula

El primero de ellos, **la marca**, ha de constituir la representación gráfica de la esencia de la empresa, la síntesis visual de la empresa. Según el autor, para que dicha síntesis de los atributos y valores de la empresa o del producto, tenga la oportunidad de ser percibida por los públicos de la organización de una forma idónea, la marca ha de proyectarse con unos criterios:

- a) Ha de ser fácil de reconocer y de recordar
- b) Ha de plantearse con un carácter estable
- c) Debe comunicar cuáles son las peculiaridades de la empresa y a qué sector pertenece.
- d) Sus formas han de ser sencillas, con el fin de ser reproducida fácilmente.

Bajo este pretexto, la marca puede ser representada gráficamente de diversas formas: como logotipo, como símbolo o como la conjunción de ambos (logosímbolo).

¹⁴⁸ALONSO, R.L. (1993): *Imagen de marca*, Madrid, Acento Gráfico.

La marca como logotipo hace referencia a la forma de expresar la denominación de la empresa mediante la tipografía¹⁴⁹. Por un lado, es una marca verbal, una palabra dibujada, pero por otro lado, es lenguaje (logo) y tipografía (*typo*). En este aspecto del logotipo, es necesario tener en cuenta cómo “suena” la denominación de la empresa y cómo expresa la personalidad y estilo de la organización.

La marca como símbolo contribuye a mejorar la identificación de la empresa o el producto de la misma. El símbolo provoca por sus formas, una asociación de ideas por medio de la abstracción. El símbolo se caracteriza porque debe transmitir los valores corporativos de la empresa y ha de asociarse con la personalidad profunda de la misma (Identidad corporativa).

Según Rodrigo Alonso¹⁵⁰ un buen símbolo debe cumplir con una serie de requisitos, los cuales son:

- Asociación positiva, es decir, relacionar a la empresa con valores positivos para los públicos de la misma.
- Fácil identificación: la cantidad de signos y de imágenes que la sociedad de hoy en día está expuesta, exige la búsqueda de facilitar la percepción de la arca por medio de símbolos que no sean complicados.
- Adecuado nivel de abstracción, es mejor sugerir que mostrar la evidencia para mejorar la manera de comunicar.
- Capacidad de reducción: la simplicidad facilita la percepción.
- Conservar los atributos y su significado al reproducirse en negativo o a un único color.
- Direccionalidad: el sentido hacia donde se dirigen todos los elementos de la marca
- Simplicidad: eliminando todo elemento que no sea imprescindible
- Peso: las imágenes que no posean suficiente peso visual, pierden visibilidad y, por lo tanto, desaparecen.

Y por último, el logosímbolo, signo verbal y no verbal que se utilizan juntos en una determinada correlación espacial.

El segundo componente de Identidad corporativa es **el color**, elemento básico en la programación de la Identidad, ya que actúa como generador de la Identidad cuando se reproduce adecuadamente para cada soporte y para cada situación¹⁵¹.

¹⁴⁹ ALONSO, R.L. (1993), op. cit.

¹⁵⁰ Ibidem.

¹⁵¹ Ibidem

En el terreno de la comunicación corporativa, este componente de Identidad ha llegado a adquirir una nueva dimensión y se ha llegado a convertir en un valor connotativo, en un elemento identificador que va más allá del propio aspecto visual. Incluso se ha llegado a comprobar que el color otorga aportación y asociación psicológica con estados emocionales en las personas. Entre otras múltiples asociaciones existentes, destacarían las siguientes¹⁵²:

- Rojo: entusiasmo, dinamismo, pasión y violencia.
- Naranja: poder estimulante.
- Amarillo: vitalidad, alegría.
- Verde: Apaciguamiento, reposo, naturaleza.
- Azul añil: tranquilidad, profundidad, infancia.
- Violeta: sueños, utopías, fantasías, intimidad.
- Gris: neutralidad, equilibrio, pasividad.
- Negro¹⁵³: elegancia, nocturnidad, refuerzo.

El tercer componente de Identidad es **la tipografía**. Ésta contribuye a crear y fijar la Identidad porque por medio de ella, se puede expresar la denominación de la empresa y porque se comunican los mensajes desde el punto de vista literal. Hay que tener en cuenta que un determinado tipo de letra¹⁵⁴ crea una determinada atmósfera, ya que sugiere o debe sugerir, valores culturales que vayan acordes con el estilo de la empresa y con el mensaje concreto para cada texto.

Y el último componente es lo que el autor ha denominado como retícula (estructura). **La retícula** es el elemento que integra los signos de Identidad de la empresa de modo que serán percibidos por los públicos como un *todo* ordenado¹⁵⁵. Es una superficie bidimensional o, incluso, tridimensional, que actúa como principio ordenador que mediante el cual consigue generar unidad en la presentación de los mensajes de la empresa.

¹⁵² Son muchas las aportaciones que estudiosos han llevado a cabo para realizar una asociación emocional entre color y estados psicológicos. De ahí que señalemos una (entre tantas) en particular, por reflexión y explicación que hace el autor en referencia a la teoría tricromática y la teoría de los procesos opuestos. Ésta es la aportada por los profesores Villafañe y Mínguez, en VILLAFANE, J. y MINGUEZ, N. (1996): *Principios de Teoría General de la Imagen*, Madrid, Pirámide.

¹⁵³ Hay que tener en cuenta los códigos cromáticos que cada comunidad cultural posee. Por ejemplo, en relación al color negro: para algunas culturas, como la Occidental, el negro es el color de luto, de muerte, mientras que para la de Oriente, este simbolismo es para el color blanco, para los budistas, el amarillo, etc., y así sucesivamente ocurre con el resto de colores.

¹⁵⁴ Son muchas las empresas que han creado una tipografía exclusiva para sus marcas. Ejemplo de ello lo encontramos en compañías como Amena, Nivea, Nestlé o la cadena de televisión Cuatro.

¹⁵⁵ ALONSO, R.L. (1993): *Imagen de marca*, Madrid, Acento Gráfico.

1.6.3 Clasificación según Joan Costa

Joan Costa¹⁵⁶ aporta siete vectores que son los principales elementos que conforman la Identidad de la empresa. Estos siete vectores son:

1. **El nombre o la Identidad verbal, (*Naming*)** que es el primer signo de existencia de la empresa que utiliza para designarse a sí misma ante la competencia y ante sus públicos dentro de mercados súper saturados.
2. **El logotipo**, la traducción visual del nombre de la marca, la “palabra diseñada”, que proviene del griego, de *logos* (discurso de base) de *tupos* (punzón tipográfico) y de *tuptein* (acto de marcar, grabar, estampar o acuñar).
3. **La simbología gráfica** (con función lingüística, simbólica y estética) convertidos en emblemas internacionales de Identidad, poseen evocación positiva y asociación con la empresa. Presentan cualidad estética, fuerza emocional y fascinación propia de los símbolos.
4. **Identidad cromática**, que actúa como señal corporativa convertida en parte del lenguaje empresarial que cumple la función de identificar.
5. **La Identidad cultural**, formada por los actos, las actuaciones, el comportamiento de la empresa que significan y aportan valor del carácter y estilo de la propia empresa.
6. **Los escenarios de la Identidad:** La arquitectura corporativa, que son los escenarios de interacción entre los clientes y los representantes de la empresa (empleados). El espacio se ha de gestionar porque pertenece a la empresa y porque es un elemento más de significación de la misma.
7. **Los indicadores objetivos de Identidad**, tales como una monografía de presentación de la empresa, un inventario, un balance o una memoria anual. Son datos objetivos y la forma de comunicarlos constituyen una parte fundamental en la transparencia de la Identidad de la empresa.

¹⁵⁶ COSTA, J. (1992): *Identidad corporativa y estrategia de empresa. 25 casos prácticos*, Barcelona, CEAC.

Estos siete vectores de Identidad son los pilares con los que la Identidad corporativa debe alcanzar su potencia, y la forma de comunicarlos constituyen el estilo corporativo necesario para proyectar una Imagen acorde con la Identidad de la empresa.

1.7 Discursos de expresión de la Identidad corporativa

Todos los actos y mensajes de comunicación de la empresa, están cargados de valores que son transmitidos por diferentes soportes, canales y medios de la empresa. Todos ellos, se manifiestan en los discursos de expresiones verbales, icónicas, audiovisuales, ambientales y comportamentales de la organización.

Existe una gran cantidad de elementos identificadores que tiene una empresa, de ahí que los teóricos realicen una clasificación por niveles atendiendo al grado de su función identificadora: si su función es básica, fundamental y se expresa por medio de una forma directa y pura (la “firma”) estaremos hablando de elementos de identificación de nivel primario. Por el contrario, si la función identificatoria se basa en complementar y reforzar a la primera, estaremos refiriéndonos a elementos de nivel secundario.

Veamos, a continuación, los diferentes niveles de expresión.

1.7.1 Niveles de expresión

La materialización en la construcción de la Imagen corporativa se hace a través de elementos tangibles y no tangibles, que pueden adoptar distintas formas y a los que se denominan de distintas maneras. Por un lado, se encuentran los elementos meramente ilustrativos, (sistemas de identificación visual) que se suelen fundamentar en una Imagen representativa de la organización o en el nombre textual de la propia empresa. Pero por otro lado, encontramos toda una serie de discursos¹⁵⁷ de expresión de Identidad localizados en un nivel mucho más conceptual, ambiental, pero que de igual manera contribuyen a manifestar la esencia de la empresa y, por consiguiente, se han de tener en cuenta para su correcta gestión.

¹⁵⁷ Vamos a utilizar el concepto de *discurso* con el mismo sentido que usa Juan Benavides en su libro: BENAVIDES, J. (1997): *Lenguaje Publicitario*, Madrid, Síntesis. Es decir, cuando hablemos de discurso de Identidad corporativa, nos estaremos refiriendo a toda la actividad que una empresa dedica en la elaboración de sus mensajes de Identidad que tienen, como objetivo principal, inducir y contribuir en la construcción de la Imagen corporativa.

Norberto Chaves¹⁵⁸ aporta una clasificación de los discursos de expresión de la Identidad de una organización, clasificándolos en tres grupos o niveles:

- 1) Los signos identificadores básicos.**
- 2) Los sistemas de identificación visual.**
- 3) Y los programas de identificación integrales.**

Dentro de los signos identificadores básicos, el autor determina que existen tres tipos de discursos específicos básicos para expresar la Identidad de una empresa, y son: Los nombres (denominación) los logotipos (identificación gráfica) y los imagotipos (imágenes).

Los nombres pueden ir desde un signo arbitrario abstracto hasta la expresión claramente denotativa de la Identidad de la institución, pasando por una amplia gama de variantes intermedias. Los nombres pueden ser descriptivos, toponímicos, simbólicos, contradictorios o patronímicos, en función de aquellos aspectos de Identidad que la empresa quiera resaltar.

Los logotipos agregan nuevas capas de significación que refuerzan la individualidad del nombre al incorporar atributos de la Identidad corporativa de la empresa. Y los imagotipos, mejoran las condiciones de identificación por medio de imágenes estables que permiten la identificación visual, eliminando la lectura en el sentido estrictamente verbal del término.

Los sistemas de identificación visual, hacen referencia a los manuales de Identidad Visual Corporativa (que anteriormente se ha detallado) consistentes en el diseño del conjunto de signos y de su modo de aplicación a la totalidad de soportes gráficos (papelería, ediciones, impresos, documentos, etc.) y para-gráficos (arquitectura, indumentaria, señalética, etc.)

Y por último, los programas integrales se fundamentan en lograr que los mensajes de distinta naturaleza generados por la empresa, y que circulan por canales heterogéneos, se corroboren entre sí y, por lo tanto, delaten la existencia de un espíritu común detrás de todos ellos, es decir, su Identidad corporativa.

En estos programas, se tienen que encargar de la homogeneidad de los sistemas de identificadores visuales (símbolos, logotipos, colores, etc.), los sistemas de soportes gráficos, el sistema de piezas seriadas de comunicación gráfica (publicaciones, folletos, etc.), el de soportes audiovisuales (films, audio, vídeos corporativos, etc.), el

¹⁵⁸ CHAVES, N. (2001): *La Imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, Barcelona, Gustavo Gili.

sistema de señalización (señales, carteles, avisos, rótulos, etc.) y el sistema de comunicaciones publicitarias (campañas, anuncios, reportajes, etc.).

La comunicación corporativa no debe considerarse como un proceso estático, sino como un proceso en el cual hay una serie de mensajes que son estables, recurrentes, pero otros son variables, ocasionales, no previsibles. La sistematización de la que Norberto Chaves¹⁵⁹ hace referencia es aquella que garantiza un crecimiento armónico a partir de una estructura de discurso básica, la de la Identidad corporativa, y que se va completando y regenerando durante todo el desarrollo de la actividad empresarial.

La Identidad corporativa se expresa mediante discursos que albergan diferentes planos. A la hora de analizar el cómputo global de todas aquellas acciones y mensajes de identificación de una empresa, encontraremos diferentes tipos o modelos de discursos. El principal discurso de Identidad se caracteriza por estar constituido por **contenidos de carácter semántico**¹⁶⁰. Es el discurso identificador básico del cual surgen el resto de discursos que complementan la comunicación de la Identidad de la organización.

Rodrigo Alonso¹⁶¹ especifica cinco grandes bloques por los que la Identidad de una empresa es manifestada. Estos son:

- La Comunicación gráfica: En esta apartado estarían todos los elementos gráficos estables del programa de Identidad, tanto en sus aplicaciones básicas (papelería) como la publicidad, los soportes de información (publicaciones, folletos) o los medios electrónicos (vídeo, presentaciones, multimedia, etc.).
- El entorno: Es decir, toda la arquitectura, tanto exterior como interior, de las instalaciones físicas de la empresa (vehículos, *stands*, exposiciones, señalización, puntos de venta, etc.).
- El equipo humano: Las personas y su apariencia física (vestuario y uniformes) y no física (atención al cliente y grado de formación).
- El producto: Envase, *packaging*, diseño y la relación misma que ha de guardar con la empresa.
- Los soportes de comunicación¹⁶²: que a su vez se dividen en soportes informativos (memorias, revistas, folletos corporativos, medios

¹⁵⁹ CHAVES, N. (2001), op. cit.

¹⁶⁰ Ibidem

¹⁶¹ ALONSO, R.L. (1993): *Imagen de marca*, Madrid, Acento Gráfico.

electrónicos) y soportes publicitarios (prensa, revistas, Internet, Televisión, publicidad exterior, publicidad en el lugar de venta, etc.)

Como indica Chaves¹⁶³ el resto de niveles surgen de combinar las características específicas de los siguientes elementos:

- El tipo de emisor
- El tipo de receptor
- El contenido del mensaje
- Las funciones que tiene el mensajes
- Y las circunstancias de emisión y recepción

Por tanto, lo que determinará el tipo o nivel de discurso utilizado por la institución, dependerá del objetivo que se pretenda alcanzar con el mensaje y que irá acorde con el discurso principal de Identidad de la empresa.

Según este autor, existen **tres tipos de discursos de Identidad corporativa** clasificados por niveles:

- 1) Discurso de nivel externo específico**
- 2) Discurso de nivel interno**
- 3) Discurso de nivel interinstitucional**

El discurso de nivel externo específico incluye todo el conjunto de relaciones en que se materializan las acciones regulares concretas entabladas con los destinatarios directos de la actividad de la institución. En este nivel encontramos discursos de expresión de la Identidad corporativa de carácter arquetípico, es decir, son modelos básicos en los que se manifiestan los atributos esenciales de la empresa que marcan las pautas para el resto de discursos de la organización.

El nivel interno lo constituyen aquellos discursos que se elaboran en la parte intrínseca de la organización, es decir, en sus departamentos y por medio de la producción de los miembros de la misma. Este nivel se caracteriza por poseer un lenguaje común, específico, un tono y un estilo acorde con la esencia de la empresa, que es compartido por todos lo miembros de la organización. Según indica Chaves, son las

¹⁶² Entendiendo como soporte de comunicación corporativo como el conjunto de medios que la empresa crea para proyectar su Imagen, informar sobre sus actividades y estilo y para vender sus productos o servicios. En todos ellos se hace necesario mantener un discurso corporativo homogéneo que genere coherencia en la comunicación de la empresa.

¹⁶³ CHAVES, N. (2001), op. cit.

comunicaciones operativas, aquellas articulaciones internas, a través de las cuales se constituye el organismo como tal.

Y por último está el nivel de discurso interinstitucional, basado en las relaciones de comunicación que mantiene la organización con otras empresas de todo tipo y rango. En este nivel, las relaciones que mantiene la empresa con otras se articulan para mantener la representación de los atributos corporativos. Por tanto, es necesaria una mayor retórica de la dimensión expresiva dentro del plano comunicacional, ya que las empresas materializan el ejercicio de su poder político-técnico.

Siguiendo con el esquema de este autor, la aplicación de estos tres niveles de discursos, aportan **tres sistemas** donde se combinan, por un lado, soportes materiales de los mensajes, tipos de sistemas semióticos y modos de significación:

- 1) El Sistema de las Comunicaciones propiamente dichas.
- 2) El Sistema del Entorno.
- 3) El Sistema de las Actuaciones.

El primer sistema está constituido por todo el conjunto de comunicaciones en su sentido estricto, es decir, todos aquellos mensajes que la empresa asume y construye con el fin de proyectar una Imagen que surge de la Identidad corporativa. La principal función de estos mensajes, es de carácter semiótico y se basa en el acto específico de comunicar, por lo tanto, está formado por piezas verbales y no verbales que dan soporte a los mensajes explícitos de la organización, tanto desde el punto de vista gráfico como desde el audiovisual, y que se clasifican¹⁶⁴ de la siguiente manera:

- a) Sistema de identificadores visuales. En él se incluyen:
 - Símbolos
 - Logotipos
 - Colores
 - Tipografía

- b) Sistema de soportes gráficos identificados:
 - Papelería
 - Documentación
 - Impresos
 - Tarjetas de visita

¹⁶⁴ CHAVES, N. (2001): *La Imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, Barcelona, Gustavo Gili.

- Sobres, cartelería, etc.
- c) Sistema de piezas seriadas de comunicación gráfica:
 - Publicaciones
 - Folletos
- d) Sistema de soportes audiovisuales:
 - Films
 - Audio
 - Vídeos
- e) Sistema de comunicación publicitaria:
 - Campañas publicitarias
 - Anuncios de carácter regular
 - Reportajes empresariales
- f) Sistema de señalización del entorno:
 - Señalética
 - Avisos
 - Rótulos

El Sistema del entorno hace alusión a todos aquellos elementos o soportes del hábitat de la empresa, tales como los edificios, espacios interiores o exteriores, el equipamiento, etc., que hacen tangibles los atributos de la empresa. Aportan connotaciones y acepciones acerca del espíritu empresarial, ya que la forma de organizarse así como el propio ambiente físico donde se desenvuelve la actividad de la empresa, transmiten significados de forma constante, tanto para el público interno de la propia empresa, como para el externo.

El sistema del entorno está integrado por un conjunto de unidades materiales y espaciales relacionadas entre sí y con los sujetos de las actuaciones institucionales concretas, con la función de denotar el contexto sociotécnico y cultural en que se inscriben dichas actuaciones, aunque sus soportes materiales posean, además, funciones no-semióticas de tipo operativo o funcional. (CHAVES, 2001: 135)

Este tipo de sistema se caracteriza por ser de naturaleza no-verbal y constituye el área de actuación de arquitectos, diseñadores de interiores y de equipamiento, que deberán materializar en esos campos, aquellos atributos que la empresa desea destacar de su Identidad corporativa. En él se incluyen los siguientes elementos:

- g) Infraestructura arquitectónica
 - Edificios
 - Entorno exterior

- h) Ambientación interior y exterior
 - Decoración
 - Equipamiento básico: mobiliario.

- i) Equipamiento ligero
 - Accesorios menores
 - Menaje

- j) Montajes efímeros
 - Exposiciones
 - *Stands* corporativos

- k) Equipamiento técnico
 - Electrónica
 - Telefonía
 - Informática
 - Nuevas tecnologías: Intranet y Web corporativa

- l) Emblemática
 - Banderas institucionales
 - Estandartes
 - Trofeos
 - Obsequios (merchandising)

- m) Indumentaria institucional
 - Uniformes

- n) Parque móvil
 - Medios de transporte, carga y distribución
 - Vehículos de la empresa

Y por último, el sistema de actuaciones lo compone el equipo humano encargado de comunicar los mensajes comunicativos de la empresa. Los gabinetes de

prensa así como el equipo de relaciones públicas de la organización, constituyen la representación humana, la voz personal de la empresa. En este sentido, el comportamiento, carácter e incluso imagen personal de estos equipos, actúan como rasgos significativos que repercuten a la Imagen de la empresa.

- o) Normativización de la comunicación verbal
 - Normas de diálogo
 - Normas de estilo y redacción

- p) Normativas de Imagen personal
 - Indumentaria y arreglo personal de los empleados

- q) Normativas operativas

- r) Normativas de gestión del Sistema de las Comunicaciones y del Sistema del Entorno.

- s) Formación y capacitación en relaciones humanas

- t) Formación cultural y estética

- u) Formación y capacitación en Imagen y Comunicación.

Costa¹⁶⁵ aporta otra clasificación acerca de los diferentes discursos con los que se puede expresar la Identidad de la empresa. Para este autor, las empresas han realizado una expansión de su Identidad en toda clase de soportes visuales porque fueron conscientes de la importancia que la Identidad corporativa tenía como parte fundamental de la estrategia diferenciadora de las empresas. El objetivo de esta expansión era dotar a todas las comunicaciones y mensajes de un mismo sistema inequívoco de Identidad, con el fin de establecer un reconocimiento de las formas que definen el código identitario de la organización, porque “todo lo que la empresa hace y dice es portador de señales de Identidad”¹⁶⁶.

El autor compara la forma de manifestar la Identidad de una persona con el de la empresa. Las personas manifiestan su Identidad, en un primer nivel, por su aspecto físico, sus rasgos característicos y por ciertos datos objetivos que son los que figuran en

¹⁶⁵ COSTA, J. (1999): *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Barcelona, Paidós.

¹⁶⁶ *Ibidem*.

su Documento Nacional de Identidad: nombre, apellidos, año de nacimiento, sexo, estado civil, grupo sanguíneo, profesión, fotografía, firma y huella dactilar. Esta es la que el autor define como Identidad objetiva. En la empresa, este tipo de Identidad lo encontramos en la memoria anual, documento mediante el cual obtenemos una descripción de la empresa, de su actividad, datos objetivos, miembros que la componen, etc.

En un segundo nivel, la Identidad de un individuo es toda la parte emocional que corresponde a su personalidad: simpatía, locuacidad, creatividad, actitud, conocimientos, etc. Es la Identidad subjetiva. En la empresa, este tipo de Identidad se materializa por la representación simbólica. Esto es debido por el carácter abstracto que tiene la personalidad de la empresa, la Identidad en sí misma, subjetiva. Esta Identidad subjetiva sigue el esquema estudiado por la antropología, y lo constituyen el conjunto de expresiones, manifestaciones y realizaciones visuales de la empresa, donde el nombre constituye el primer símbolo lingüístico por el que la empresa empieza. Es lo que el autor denomina como *namimg*:

¿Por qué el nombre de la empresa es su primer símbolo de identidad? Por la sencilla razón de que lo verbal, lo que pertenece al habla, es intrínsecamente comunicación de doble dirección: es comunicación por excelencia. La empresa y sus públicos utilizan por igual el nombre de aquella, indefectiblemente, para referirse a ella. Así que el nombre hace a unos y otros alternativamente receptores y emisores. Para designar a Mercedes Benz, Niké, Michelin, Apple, etc., no dibujamos círculos, estrellas o manzanas. Pronunciamos- o escribimos- los nombres que los identifican con la empresa. Se establece así una asociación de equivalencia entre la empresa, el nombre y la figura gráfica: Hasta tal punto son equivalentes, que en nuestras cabezas emergen las marcas (¡y sus imágenes!), con sólo leer o escuchar sus nombres, o bien con sólo ver sus símbolos gráficos (el caso de Niké es flagrante en este sentido, porque el símbolo gráfico llega a reemplazar el nombre; es un ejemplo de extraordinaria notoriedad). (COSTA, 1999: 149).

Como señala este autor, existen **seis dimensiones de expresión de la Identidad corporativa de una empresa:**

- 1) La Identidad verbal**
- 2) La Identidad gráfica**
- 3) La Identidad visual**
- 4) La Identidad objetual**
- 5) La Identidad ambiental**
- 6) La Identidad Comportamental**

La Identidad verbal, es la que hemos señalado anteriormente y que se refiere de forma exclusiva, al nombre de la empresa como la primera expresión de referencia

nominal que se tiene de la misma. La Identidad gráfica alude a la necesidad de dar a ese nombre de la empresa, una forma visual, es decir, *traducir de forma gráfica el nombre identitario*. Es la forma en que la empresa puede registrar una “firma” de su esencia. Dicha firma tiene un gran valor porque:

- Posee una forma gráfica característica que la identifica y así garantiza su autenticidad
- Y porque se utiliza con constancia pudiendo variar, pero no de un día para otro y sin estrategia alguna.

El nombre verbal de la empresa se traduce de forma gráfica por medio del logotipo o golpe con que los metalúrgicos de la antigüedad estampaban, grababan, marcaban o acuñaban las medallas, y los renacentistas acuñaban los tipos de imprenta a partir de un punzón grabado que estampaban en la metal. Así, que el origen de los logotipos se remonta a la imprenta. Costa¹⁶⁷ recuerda que hoy en día el término logotipo se ha generalizado y se usa de forma inapropiada:

El logotipo no es una figura ni una forma gráfica icónica, sea figurativa o abstracta: un logotipo es una palabra diseñada: el nombre de la empresa o de la marca en cualquiera de sus expresiones: anagrama, sigla, etc. dotada de una característica formal fuertemente identificativa. (COSTA: 1999: 152)

La Identidad visual contribuye a otorgar carácter emocional al logotipo. Las imágenes, dada su naturaleza simbólica, proyectan valores subjetivos por medio de las formas, colores y diseños.

La objetual, ambiental y comportamental, conforman el conjunto de manifestaciones de la Identidad corporativa de la empresa concebidas como las formas táctiles, sonoras, musicales, tridimensionales y espaciales de la organización. Los objetos y productos, que son función del diseño industrial, se entremezclan con los entornos de la Identidad ambiental y la señalética, que son función del diseño arquitectónico y que constituyen la parte sensorial en el discurso de expresión de Identidad corporativa.

Todas las manifestaciones de Identidad anteriormente descritas, junto con la comunicación de la empresa, manifestada por sus caracteres institucional, interna,

¹⁶⁷ COSTA, J. (1999), op. cit.

intermediaria, de marketing, interpersonal, técnica, funcional, de difusión, carismática o fría, constituyen en síntesis, la Imagen de la empresa.

Chaves y Bellucia¹⁶⁸ señalan que los identificadores primarios son: los logotipos y los símbolos, y los secundarios, dada su gran amplitud en número, los clasifica conforme al recurso visual dominante: lo gráfico (tramas, texturas, mascotas, soportes gráficos donde se insertan los logotipos) y lo cromático (gammas cromáticas, matices, aplicaciones del color institucional en marquesinas, envases, uniformes, vehículos y soportes de comunicación).

Como señalan en su obra, para ellos existen seis tipos de logotipos:

1. Logotipo tipográfico estándar: El nombre de la empresa está escrito de una manera normal con alguna familia tipográfica existente y de uso libre.
2. Logotipo tipográfico “retocado”: El nombre se escribe con una tipografía regular pero se le aplican arreglos particulares para aumentar su singularidad (modificación de los espaciados, tamaños y proporciones, estiramientos de los cuerpos, cortes o muescas, etc.)
3. Logotipo tipográfico exclusivo: El logotipo se ejecuta con una familia tipográfica propia y diseñada por encargo y especialmente para el caso.
4. Logotipo tipográfico iconizado: En este modelo de identificación se reemplaza alguna letra del logotipo por un icono formalmente compatible con dicha letra o con la actividad de la empresa.
5. Logotipo singular: El logotipo es una pieza única diseñada como un todo, como una forma excepcional que no responde a ningún alfabeto ni estándar ni creado *ad hoc*.
6. Logotipo con accesorio estable: Para aumentar la capacidad identificatoria del logotipo, se refuerzan algunos de sus aspectos técnicos, como por ejemplo, algún elemento visual externo o un fondo normalizado.

Estos autores también realizan una clasificación de los símbolos en función de su grado de iconicidad, abstracción y alfabeticidad:

- Símbolos icónicos: El símbolo es diseñado con una imagen que representa algún referente reconocible del mundo real o imaginario.

¹⁶⁸ CHAVES, N. y BELLUCCIA, R. (2003): *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*, Buenos Aires, Paidós.

- Símbolos abstractos: Son formas que no representan objetos o conceptos conocidos. A través de las características formales y cromáticas, puede connotar o evocar algún tipo de sensación: dureza, suavidad, tradición, etc.

Van Riel¹⁶⁹ indica que **la Identidad corporativa se expresa en tres niveles de discurso:**

- 1) Nivel simbólico (icónico-verbal)**
- 2) Nivel comunicacional (verbal-visual-audiovisual)**
- 3) Nivel comportamental (conducta)**

El primer nivel, armoniza las expresiones de Identidad corporativa, ya que ofrece una indicación implícita de los que representa la empresa o, por lo menos, lo que desea representar. El nivel comunicativo engloba todos los mensajes verbales y visuales, constituyendo el instrumento más flexible de la comunicación en el sentido de que es posible transmitir más señales abstractas de forma directa a los públicos objetivos. Y el nivel comportamental, según este autor, es el medio más importante y eficaz por el que se manifiesta la Identidad de una empresa. La justificación reside porque los públicos juzgarán a la empresa por sus acciones reales de forma más contundente y rápida que por medio de la transmisión de símbolos, verbales o visuales, de su comunicación.

La Identidad incluye todas las formas de expresión (simbolismo, comunicación, comportamiento) por medio de las cuales una organización revela su personalidad. Esto implica que la empresa debe conocerse bien a sí misma, es decir, debe tener una clara idea de su situación real, para así poder presentarse con claridad y veracidad a la sociedad, a través de su simbolismo, comunicación y comportamiento.

1.8 La Identidad como núcleo de la marca corporativa

Dentro de las manifestaciones visuales que engloban la representación de la Identidad, la marca se sitúa como núcleo entorno al cual se ramifican el resto de manifestaciones. Ello conduce a remontarnos al principio de tendencia homogeneizadora que los productos en sus características, funcionalidades, prestaciones, etc., tenían cuando las organizaciones estaban orientadas hacia sus

¹⁶⁹ VAN RIEL CEES, B.M (1998): *Comunicación corporativa*, Madrid, Prentice Hall.

productos, y cómo desarrollaron la tendencia de aplicar la marca como uno de los elementos que generaban diferenciación ante los de la competencia.

1.8.1 La marca vinculada al producto

Las marcas fueron compartiendo protagonismo con el producto, de modo que se producía una desviación en la acción de la empresa que se dirigía hacia la complementariedad entre ambos: producto y marca. Las empresas no sólo debían ocuparse de la producción y de sus respectivas técnicas de comercialización siempre vinculadas al marketing, sino que comenzaron a tener la necesidad de destinar parte de sus recursos económicos y humanos al mundo de las marcas, si su objetivo residía en huir de la homogeneidad con los productos de la competencia.

Sabiendo que los consumidores/clientes, al comprar productos también compraban significados, valores y símbolos, las empresas optaron por enriquecer sus contenidos y poner de manifiesto el valor de la personalidad de la marca. Se pasó, por tanto, de un marketing de producto a un marketing de marca¹⁷⁰.

Las marcas aportaban valor identificador y diferenciador, pero ante la enorme competitividad de los nuevos mercados, productos y servicios de calidad y marcas con valor añadido, éstas comenzaron a ser, de nuevo, un insuficiente bagaje para destacar con la competencia. Esta situación demandaba un paso más para las organizaciones.

En este marco, fue donde la Identidad corporativa comenzó a detectarse como el nuevo valor estratégico que incorporaría diferenciación, esta vez única y particular para cada empresa, de cara a la competencia. Las organizaciones ejercieron un análisis sobre aquellos valores intrínsecos, de Identidad, que eran los que le hacía ser única. Estos valores serían los nuevos elementos a incorporar dentro de la concepción de las marcas empresariales, ya que no podrían ser imitados por la competencia al pertenecer a un ámbito íntimo, particular y restringido que formaba parte de la esencia de la empresa.

Las empresas se dieron cuenta que para ser competitivas no era suficiente tener buenos productos, servicios de calidad, elegir correctas políticas de precios o decidirse, únicamente, por estrategias de marketing. Resultaba imprescindible dar un paso más, potenciar la marca más allá del producto e inculcarle valores propios de la organización. Había llegado el momento de incorporar, en los planteamientos del marketing a las propias empresas como una parte decisiva para destacar ante la competencia.

¹⁷⁰ SEMPRINI, A. (1995): *El marketing de la marca*, Barcelona, Paidós.

Si el paso de producto a marca, desde un punto de vista de comunicación más que de marketing, había dado resultado, quizá ahora era el momento de que entrara en liza la propia empresa. ¿Por qué no extender el marketing primero y la comunicación después a la propia compañía? Mirando hacia dentro, hacia su interior, es decir haciendo una introspección, las organizaciones se dieron cuenta que las empresas tenían contenidos que podían interesar a sus públicos.

El planteamiento era muy simple: si las propias realidades empresariales contenían aspectos de interés para los distintos públicos de la empresa, lo que procedía era en primer lugar darlos a conocer, difundirlos. En segundo término, en la medida que mejorar sus contenidos y añadiera aquellos que respondieran mejor al modelo esperado, estaría silueteando, dotándolo de contenido, un diseño que respondiera a las expectativas más favorables. (VENTURA Y BOLEDA, J. 2001: 165)

Por medio del mecanismo que Ventura¹⁷¹ ofrece, las empresas podían mediar en conseguir mayores índices de notoriedad y de preferencias. Este mecanismo, se basa en una revisión estructural interna de la empresa que posibilita el conocimiento exhaustivo de la propia personalidad real de la empresa y, por consiguiente, de sus respectivas limitaciones, las cuales no se limitaban al producto, sino que formaban parte de un conjunto de elementos peculiares que les conferían de una Identidad específica y que era aplicable, en un primer paso, a la marca de la empresa.

1.8.2 La marca como referente de Identidad

La marca es el primer elemento de transmisión de la Identidad de la empresa hacia sus públicos; constituye el primer punto de contacto, de reconocimiento y de identificación, con la esencia de la empresa. Cuando la empresa ya tiene configurada su Identidad, la tiene posicionada, gestionada y extendida en todos sus ámbitos empresariales, el siguiente paso reside en comunicarla a sus públicos de una forma concreta, siendo la marca y la comunicación de ésta, el constituyente de ese primer paso.

Según Joan Costa¹⁷² la disciplina de la Identidad corporativa toma como núcleo la comunicación de la marca: la marca como signo de expresión de la Identidad, “porque la crea cuando no existe y la modifica cuando es necesario”¹⁷³.

Esta marca referida como primer paso de manifestación de la Identidad, incorpora una manifestación explícita (visual-gráfica) y una manifestación mucho más

¹⁷¹ VENTURA Y BOLEDA, J. (2001): “Comunicación Corporativa”, en *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, Barcelona, Gestión 2000.

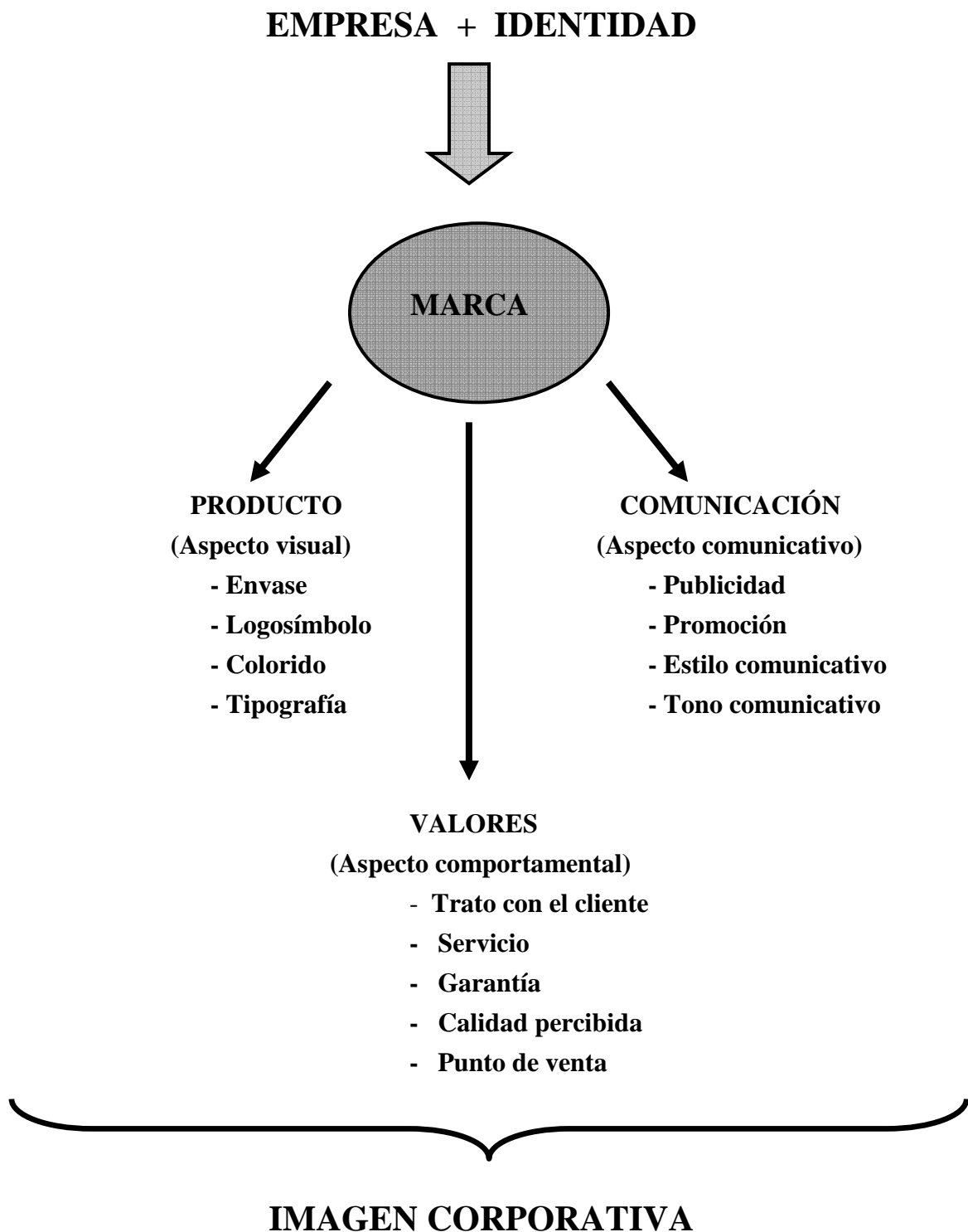
¹⁷² COSTA, J. (1992): *Identidad corporativa*, Barcelona, CEAC.

¹⁷³ COSTA, J. (2004): *Imagen de Marca. El fenómeno social*, Barcelona, Paidós.

implícita que incorpora y transmite fuentes de Identidad que *marcan* y definen aquellos aspectos de la empresa que, desde el punto de vista comunicativo, deben ser expresados de forma permanente.

Estas fuentes son señas de Identidad que sirven para generar una vinculación entre esa manifestación explícita de la marca, como signo de Identidad, y ese conjunto de manifestaciones implícitas que provienen de la cultura, de las raíces históricas, de la filosofía de la empresa, de su *modo de hacer*, etc. En definitiva: de su esencia. La marca dentro de la Identidad es, por tanto, una manifestación que conduce al reconocimiento empresarial, a la diferenciación y a la comunicación de los rasgos que determinan a la empresa. La marca es el primer camino visual que comunica la Imagen intencional de la empresa, agrupando toda una serie de manifestaciones, tales como el estilo externo, los aspectos formales y la apariencia que son consecuencia del fondo de la marca¹⁷⁴.

¹⁷⁴ MARTÍN, J.A (1998): *La marca. Fundamentos y estrategias*, Huelva, IQB.



La marca es, al mismo tiempo, un elemento de cohesión y una señal de Identidad. El público tendrá a la marca como una referencia de empresa, como un reclamo para poder nominar todos los aspectos que provienen de la empresa.

La marca, dentro de la concepción de la identidad corporativa, es un símbolo de identificación que se convierte en un soporte estratégico para las empresas porque *supone un signo de garantía, de seguridad y de compromiso de constancia en la calidad.* (OLINS, W. 2003: 67-72).

Para Kapferer¹⁷⁵ la marca tiene un carácter de diferenciación importante. Para él, el marcado (*branding*) supone el final de un proceso en el que se implican todos los recursos de la empresa con un fin estratégico basado en crear una diferencia, única manera que tiene la empresa de desmarcarse de sus competidores. La capacidad de diferenciar la marca como signo, es interpretada como esencia de los objetivos estratégicos de la empresa. Debe transmitir los valores corporativos de la organización y ha de asociarlos con la personalidad profunda de la empresa por analogía, alegoría o lógica.

De esta manera, el autor divide la Identidad de marca en seis facetas distintas: la parte física, la personalidad, la cultura, la relación con los públicos, el reflejo y la Imagen de sí misma

Siguiendo esta misma idea, David Aaker¹⁷⁶ describe que la Identidad de una marca se configura en torno a una serie de dimensiones organizadas en cuatro perspectivas que constituyen sus principales rasgos característicos:

- 1) Las características inherentes a los productos o servicios representados, del tipo de público que los consume y de la procedencia de aquellos.
- 2) Las características propias de la empresa propietaria de la marca.
- 3) La personalidad de la marca.
- 4) Los valores de las palabras, las imágenes y los sonidos empleados como símbolo de marca.

Este método que utiliza este autor, permite ordenar los rasgos de la marca en grupos de tal forma que resulta más fácil a la hora de manejarlos en su conjunto.

Estas teorías son de gran utilidad para la implementación de la Identidad en la construcción de marcas, así como el seguimiento y su gestión a lo largo de su existencia. Las buenas marcas, deben su poder a una correcta y acertada combinación de los rasgos indicados anteriormente, junto con la elaboración y expresión de una personalidad atractiva que le permite establecer un vínculo relacional con los públicos.

¹⁷⁵ KAPFERER, J.N. (1992): *La marca, capital de la empresa. Principios y control de su gestión*, Bilbao, Deusto.

¹⁷⁶ AAKER, D. (1996): *Building Strong Brands*, Nueva York, Free Press.

Dicho vínculo es como una relación interpersonal entre marca y cliente, generando confianza hacia la marca desde la perspectiva del consumidor de la misma¹⁷⁷.

1.9 Identidad televisiva. Aproximación teórica

A lo largo de todo este primer capítulo se ha podido observar la importancia que posee la Identidad corporativa como el elemento clave sobre el cual descansan todas las acciones comunicativas de una organización.

La división tradicional entre las distintas funciones comunicativas (Identidad, información y persuasión) se vuelve más difusa en el caso de la televisión, donde todo contenido informacional es acompañado siempre de signos que remiten a la Identidad del emisor, con el objetivo de suscitar en el receptor o destinatario un reconocimiento consciente que favorezca la contemplación de las emisiones. La capacidad para transmitir lo puramente referencial es menor, no sólo por razones técnicas, sino porque se trata, por encima de todo, de un espectáculo audiovisual en el que domina el componente persuasivo¹⁷⁸.

De forma similar, la Identidad televisiva se inclinaba anteriormente, por la expresión de los rasgos particulares de cada programa antes que por la Imagen global propia del emisor. Su objetivo era mostrar la peculiaridad de cada espacio para favorecer la contemplación del mismo, para lo que no era necesario señalar su esencia debido a la ausencia de competidores en el entorno. Sólo la aparición de una oferta diversificada ha puesto de relieve este aspecto de la Identidad televisiva. Así Joan Costa¹⁷⁹ indica que “hay dos dimensiones subsidiarias de la noción de identidad: la unicidad, porque cada ente, cada ser, y también cada empresa, es uno, único e irreplicable, y la diferencia, ya que todo lo que tiene existencia real se puede percibir, reconocer, y en ello mismo diferenciar, esto es, captar automáticamente aquello que lo hace diferente y único por relación a otros existentes”.

Por tanto, en el medio televisivo esta tendencia de manifestar la Identidad como un factor de identificación, siempre ha existido, pero desde una perspectiva meramente gráfico visual e individual de producto. Ante la saturación del medio y la llegada de nuevos canales, el medio comienza a aplicar la Identidad como un factor

¹⁷⁷ DRAWBAUGH, K. (2001): *Las marcas a examen*, Madrid, Pearson Educación

¹⁷⁸ Es habitual en otros medios, en las páginas de un periódico en las que el diseño gráfico permite la identificación de un determinado editor. Por la maquetación un lector puede reconocer el diario de que lee, aunque su interés por la tipografía y el diseño sea escaso.

¹⁷⁹ COSTA, J. (1992): *Identidad corporativa y estrategia de empresa. 25 casos prácticos*, Barcelona, CEAC.

estratégico de identificación y, lo más importante, de diferenciación, y que está vinculado dentro de la estrategia global de las cadenas¹⁸⁰. Se trata de una nueva tendencia que las cadenas de televisión están llevando a cabo como consecuencia de concebir la función comunicativa del diseño gráfico cada vez que se deba utilizar para la autopromoción, la identificación, la continuidad, el grafismo y el marketing de las cadenas de televisión. Esta nueva concepción debe tener en cuenta, sobre todo, la Identidad empresarial, es decir, las características distintivas que una determinada cadena de televisión debe poseer si no quiere perder su *enganche* con el público¹⁸¹.

En este epígrafe, realizaremos una aproximación teórica al concepto de Identidad televisiva para después, en capítulos siguientes, pueda ser tratado desde una perspectiva pragmática de la comunicación identitaria de las cadenas de televisión.

1.9.1 Función y objetivos de la Identidad televisiva

El diseño de Identidad tiene como objetivo transmitir una serie de valores asociados al emisor (la cadena de televisión) con el fin de favorecer una actitud positiva de cara a la audiencia. Desde el punto de vista comunicativo, supone una materialización de la función expresiva junto con el refuerzo de la expresión conativa y fática¹⁸², las cuales facilitan una difusión constante de esos valores de Identidad de la cadena. Esta expresión de Identidad se ve reforzada por las características propias que posee el medio, ya que la televisión incorpora dos posibilidades técnicas muy a tener en cuenta a la hora de manifestar su Identidad: la imagen en movimiento y el sonido¹⁸³. La expresión de Identidad de una cadena de televisión se materializa mediante elementos significantes y la estructura combinatoria¹⁸⁴. Los elementos significantes están compuestos por:

- La marca
- El logotipo
- El color
- La tipografía

¹⁸⁰ RODRÍGUEZ CIURANA, O. (2006): "Teuve: El poder de la marca en la televisión digital" en revista *IPMARK*, número 661, 16-31 de Mayo de 2006, pp. 64.

¹⁸¹ BARAYBAR FERNÁNDEZ, A. (2004): *El mercado de símbolos: La gestión del marketing en la televisión publicitaria en abierto*, Madrid, Tesis doctoral Universidad Complutense de Madrid.

¹⁸² MORENO, I. (2003): *Narrativa audiovisual publicitaria*, Barcelona, Paidós Comunicación.

¹⁸³ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design

¹⁸⁴ VEGA PINDADO, E. (1999): *Identidad corporativa en televisión. Significación y diversidad en la gráfica televisiva*, Madrid, Tesis Doctoral.

La estructura combinatoria está formada por no sólo la tradicional sintaxis de la imagen fija, sino también la complejidad temporal que los medios audiovisuales presentan.

La Identidad televisiva pretende modificar la atención del espectador para favorecer la contemplación de los espacios emitidos por el operador mediante la difusión de una serie de valores que lo distingan de sus competidores y le proporcionen una posición destacada frente a ellos. Para tal fin, las cadenas disponen de mecanismos y procedimientos que informan de la respuesta que proporcionan los receptores a los productos televisivos que se le ofrecen. El interés por este comportamiento está motivado por la necesidad imperiosa de averiguar el modo y las circunstancias en que la televisión se instala en la vida de cada uno; cómo afecta al desarrollo de sus actividades diarias y que cambios de actitud se derivan de tales prácticas con vistas a obtener niveles de audiencia suficientes que garanticen la supervivencia del producto¹⁸⁵.

El medio televisivo posee una emisión fragmentada que tiene su origen en una oferta programática cada vez más amplia por la existencia de diversas cadenas¹⁸⁶. La imposibilidad material de atender un porcentaje apreciable de la emisión favorece comportamientos de esta naturaleza. Además, los programas de dichas cadenas se emiten intercalando, en su transcurso, mensajes publicitarios que alteran la unidad estilística y argumental, agudizando el efecto de fragmentación. Para el televidente la programación en su conjunto puede presentar una estructura unitaria a pesar de estar compuesta por fragmentos. Sin embargo, para el programador sus emisiones forman una lógica unidad dotada de coherencia, que no puede ni debe ser confundida con el mensaje de otras emisoras y que, en ningún caso, pretende ser integrado en ninguna estructura global, sino que quiere imponerse al resto de estímulos para captar la atención de un espectador pasivo.

La intención de las compañías televisivas es superar la fragmentación del denominado *zapping* para captar la atención del televidente. Su interés reside en transmitir un mensaje unificado que prevalezca sobre cualquier otro estímulo, ya sea mediante señales de mayor intensidad persuasiva, o gracias a un tipo de mensaje claramente diferenciado. De este modo, la televisión actual ha derivado hacia un aumento de la expresión de Identidad corporativa como vehículo de diferenciación ante la competencia y para la audiencia¹⁸⁷. Parece difícil que ese conjunto de sensaciones pueda adquirir en la mente del espectador la estructura y organización de que carece en

¹⁸⁵ Esto sucede a menudo cuando un programa nuevo o una serie se lanzan en un canal y, al no obtener una audiencia determinada, el programa o serie en cuestión es retirado de la emisión.

¹⁸⁶ NOMEN, E. (2006): "Cambio de modelo de negocio para la producción audiovisual" en revista *IPMARK*, número 661, 16-31 de Mayo de 2006, pp. 62.

¹⁸⁷ RODRÍGUEZ CIURANA, O. (2006): "Teuve: el poder de la marca en la televisión digital" en revista *IPMARK*, número 661, 16-31 de Mayo de 2006, pp. 64.

su origen. La Identidad global de las cadenas de televisión, como veremos más adelante, tiene por objeto romper esa percepción fragmentada del medio y conectar los fragmentos correspondientes a un mismo emisor.

La necesidad de reforzar la Identidad por parte de un emisor obliga que todo soporte sea objeto de un tratamiento visual acorde con los principios asumidos por el emisor por lo que, en ocasiones, la función identificativa aparecerá confundida con formas de comunicación referencial y persuasivas¹⁸⁸. Tal es el caso de aquellos instrumentos para la función fática que mantienen la conexión entre emisor y receptor mediante alusiones constantes a los elementos de Identidad. La constante utilización del logotipo de las cadenas de televisión durante las emisiones televisivas (las denominadas “moscas”) cumple esta importante función. La gráfica televisiva, en un contexto de esta naturaleza, se ve en la obligación de centrar sus esfuerzos en la identificación del canal antes que en la explicación gráfica del contenido de cada uno de los programas. Una de las funciones de la Identidad televisiva es la de facilitar la comprensión a los espectadores de los datos contenidos en los mensajes mediante una adecuada elección de las variantes gráficas: un correcto uso de las normas tipográficas, una adecuada utilización del color, y una disposición homogénea en el tratamiento de las imágenes.

Otra de las funciones de la Identidad corporativa en el medio televisivo es aquella por la que “la expresión de Identidad se convierte en el instrumento de la publicidad y otras formas de comunicación persuasiva”¹⁸⁹. La diferencia con otras formas de Identidad, radica en que producto comunicativo y los procedimientos persuasivos están hechos de la misma materia: en la programación televisiva ambos aspectos se superponen al punto de confundir al espectador sobre su naturaleza específica, dificultando la distinción entre contenidos propiamente dichos y envoltorio o embalaje gráfico promocional. El objetivo esencial reside, en este caso, en asociar a determinadas formalizaciones una serie de valores que favorezcan la posición del emisor como sucede con el diseño de Identidad, pero revestido de procedimientos expresivos más complejos. En todo caso, la creación de marcas y la personalización de las mismas, mediante la asociación de valores y sensaciones, son también formas de comunicación persuasiva¹⁹⁰

¹⁸⁸ LUPTON, E. (1996): *Mixing messages. Contemporary Graphic Design in America*, London, Thames and Hudson.

¹⁸⁹ COSTA, J. (2003): *Diseñar para los ojos*, La Paz, Grupo Design.

¹⁹⁰ GONZÁLEZ MARTÍN, J.A. (1996): *Teoría general de la publicidad*, Madrid, Fondo de cultura económica.

Los signos que identifican el canal están en la pantalla (*on screen*) de modo predominante, y también, en menos escala, fuera de ella (*off screen*). Sabemos cuáles son esos signos (nombre, logo, símbolo, etc.) que se manifiestan a través de los *identificadores corporativos* y la *mosca*. [...] La instantaneidad de los *identificadores* y el estatismo de la *mosca* contrastan con el movimiento constante y la acción de los programas. Esta ausencia de discurso o de narración es característica de la función gráfica identitaria. Y su presencia estática en pantalla la consagra como un *mensaje en sí mismo*. El referencial identitario no sólo es diferente de todo lo demás que sucede en pantalla, sino incluso se destaca como *independiente* de todo eso. Los programas varían, la identidad permanece. (COSTA, J., 2005: 239).

Como señala Vega Pindado¹⁹¹ la función de diferenciación por medio de la Identidad, aplicado al medio televisivo, puede ser de dos tipos: la diferenciación con sentido y la diferenciación sin sentido.

a. La diferenciación con sentido: busca una expresión de la diferencia que pueda comunicarse mediante deducciones lógicas que refuercen el principio de significado. Los elementos de Identidad a diseñar, no pueden serlo de manera gratuita; es decir, no basta con encontrar formas y colores distintivos que visualmente llamen la atención del espectador, sino que estos deben responder a los contenidos que transmite o quiere transmitir la institución.

Ello no quiere decir que la diferenciación con sentido deba basarse siempre en una diferencia profunda. Puede suceder que dos emisores sean muy parecidos, pero pretendan visualizar una diferenciación basada en una emoción, es decir, que visualicen cualidades intangibles. La aparición de las marcas comerciales en el siglo XIX se produjo por una ausencia de diferencias reales entre los productos ofertados, al objeto de satisfacer a unos consumidores deseosos de expresar su ubicación en la escala social. Las marcas no sólo señalaban en el sentido de mostrar su presencia en un entorno de saturación icónica, sino que vehiculaban algún significado, generalmente positivo, relacionado con el emisor¹⁹². El vínculo no se producía sólo por la insistencia en el mensaje, sino que provocaba mecanismos deductivos que de forma lógica conducían a una interpretación de los signos propuestos en el sentido deseado por el emisor.

Que un mero instrumento gráfico pueda dotar de Identidad a unas emisiones televisivas cortadas por el mismo patrón es relativamente difícil, pero que la existencia de unos determinados valores pueda servir para captar audiencia es algo aún más difícil de probar¹⁹³.

¹⁹¹ VEGA PINDADO, E. (1999): *Identidad corporativa en televisión. Significación y diversidad en la gráfica televisiva*, Madrid, Tesis Doctoral.

¹⁹² COSTA, J. (2004): *Imagen de marca. Un fenómeno social*, Barcelona, Paidós.

¹⁹³ VEGA PINDADO, E. (1999), op. cit.

b. La diferenciación sin sentido: no pretende más que el reconocimiento de una serie de elementos visuales que se asocian mecánicamente a un emisor, sin que el televidente establezca ningún tipo de relación de significado. Esta diferenciación sin sentido está más relacionada con la eficacia visual de los signos elegidos, que con los procesos deductivos que pudieran conducir a la transmisión de algún tipo de valores. Dicho de otro modo, la necesidad de llamar la atención, mediante una formalización eficaz, es más importante, o al menos más urgente, que la explicación de las características de la cadena que los emplea. En definitiva, se pretende únicamente mostrar la existencia de un emisor suficientemente importante como para llamar la atención, antes que materializar el significado.

En la actualidad, en el sistema de Identidad televisiva, la diferenciación por medio de la Identidad, es de carácter intencional, ya que el objetivo es destacar ante la competencia para identificarse y diferenciarse ante los ojos del espectador¹⁹⁴.

Como señala Joan Costa¹⁹⁵ las cinco principales e intencionales funciones que posee la manifestación de la Identidad corporativa en el medio televisivo, son las siguientes:

1. **Conocer:** sobre todo para aquellas cadenas que acaban de emerger.
2. **Reconocer:** asociar la Identidad Visual Corporativa con la Identidad del canal.
3. **Recordar:** de forma constante quién es el emisor del mensaje identitario y los valores con los que se asocia.
4. **Identificar:** ser reconocido ante la diversidad competitiva.
5. **Localizar:** situar al telespectador ante la Identidad emisora.

1.9.2 El sistema de Identidad en el medio televisivo.

Tradicionalmente la Identidad corporativa tenía por objeto materializar visualmente la opinión que el propio emisor guardaba de si mismo para mostrar su posición diferenciada en el desarrollo de su actividad. Como señala Olins¹⁹⁶ “la identidad puede revelar como está organizada una empresa, indicar si está centralizada o

¹⁹⁴ COSTA, J. (2003): *Diseñar para los ojos*, La Paz, Grupo Design.

¹⁹⁵ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design

¹⁹⁶ OLINS, W. (1991): *Identidad corporativa*, Barcelona, Celeste Ediciones.

descentralizada y en que medida; también puede mostrar si tiene divisiones, filiales o ramas y qué relación guardan éstas con el conjunto”.

La Identidad televisiva se apoya en otros elementos ubicados un nivel menos accesible, más profundo, propio de la actividad multiforme de un medio de comunicación para mostrar esa diferencia. Esta multiplicidad tiene su causa no sólo en razones técnicas, sino en las derivadas de la especificidad de su contemplación. La compleja comunicación televisiva afecta a este proceso de semiosis. Las cadenas pretenden transmitir unas señas de Identidad, pero emplean signos abiertos, generalmente ambiguos que, poco a poco, adquieren una significación no siempre buscada. El mensaje que pretende construir esa Identidad se comporta como una entidad autónoma, sin el control del emisor, por lo que no sólo está sujeto a la “no buscada” interpretación de los receptores, sino a un complejo proceso en el que asocian las cualidades de una forma arbitraria.

Un emisor fuera de control es aquel que carece de suficiente rigor como para mantener sus mensajes en una línea de mínima coherencia, y que puede emitir expresiones contradictorias porque carece de una intención comunicativa clara. Las cadenas de televisión generalista, por las necesidades derivadas de la financiación publicitaria, se ven en la necesidad de modificar sus contenidos, su estilo general y, en consecuencias, sus señas de Identidad para captar un mayor número de espectadores. Tales signos están sujetos a toda una serie de modificaciones porque las condiciones de supervivencia económica son vitales, de ahí que pueden obligar a la modificación de cualquier aspecto de su actividad en función de los resultados de audiencias.

Generalmente se olvida que los canales de comunicación empleados para expresar y manifestar la Identidad corporativa adquieren una distinta relevancia según el emisor. Cada soporte es diferente y presenta divergencias, no sólo en los aspectos materiales y técnicos sino, sobre todo, en la forma que los receptores contemplan en ellos los signos de Identidad. De ahí que no siempre tal recepción se produzca con la misma intensidad. En televisión hay una excesiva y constante contemplación del mensaje audiovisual, y ello genera una cotidianidad en el receptor que conduce a la anulación de la capacidad persuasiva del producto comunicativo¹⁹⁷. Lo mismo sucede con todo el material audiovisual difundido por el medio: el agotamiento afecta tanto a la forma como al contenido, por lo que la renovación, al menos externa y audiovisual, de los mensajes identitarios ha de producirse con una cierta asiduidad. La publicidad conoce bien esta peculiaridad de la comunicación televisiva que, por su intensidad,

¹⁹⁷ VEGA PINDADO, E. (1999): *Identidad corporativa en televisión. Significación y diversidad en la gráfica televisiva*, Madrid, Tesis Doctoral.

agota sus mensajes en un plazo de tiempo necesariamente corto¹⁹⁸. Estos cambios por renovación van en función del tipo de empresa, ya que no ocurre lo mismo en las empresas de carácter industrial que en las empresas televisivas.

Veamos las diferencias más destacadas entre unas y otras:

Diferencias de Identidad Corporativa según la empresa emisora

EMPRESAS INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS	CADENAS DE TELEVISIÓN
Producen, gestionan y publicitan sus productos / servicios y los venden al público.	Emiten y publicitan productos propios y ajenos, de consumo y servicio, pero sólo venden espacios de tiempo a las agencias y centrales de medios.
Los soportes de Identidad son múltiples, diferentes y dispersos (embalajes, folletos, anuncios, <i>displays</i> , puntos de venta, impresos, vehículos de transporte...)	La identidad se entremezcla con el flujo de la programación. El soporte televisivo es el mismo medio.
Proximidad tangible y relación personalizada con los consumidores.	La relación con el público se establece mediante los programas y a distancia, sin contacto físico directo con la audiencia. El mediador: el aparato de televisión.
Decisión de compra: por medio de la relación calidad-precio.	Decisión de compra (salvo en televisiones de pago): relación subjetiva calidad-notoriedad-preferencias.
Posibilidad de plagio de marcas	Imposibilidad de plagio de marcas
La Identidad Visual Corporativa: vida activa y por largos periodos de tiempo.	La Identidad Visual Corporativa: variaciones más regulares. Necesidad de ser retroalimentadas.
Las empresas poseen puntos físicos de venta (salvo en el medio radio).	Las televisiones son propias distribuidoras/difusoras.
Existe consumo (en el sentido de consumir = destruir una vez ha sido utilizado el producto o servicio)	El consumo es un metabolismo psicológico y emocional. El discurso televisivo es inmaterial y se consume de forma perceptual y sensorial.
En las empresas industriales y de servicios, la Identidad se inscribe en un soporte espacial (página impresa, carteles, catálogos, folletos, rótulos, exteriores...)	En televisión, la Identidad se inscribe en el soporte tiempo secuencial, basado en el discurso de las imágenes, movimiento y sonido.

Fuente: Tabla construida a partir de la información extraída de COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design. Pp. 63-65

¹⁹⁸ MUJICA ALBERDI, A. (2003): *La publicidad a examen. La medición de la actitud de los ciudadanos ante la publicidad*, Bilbao, Kutxa obra social.

Joan Costa¹⁹⁹ aporta un esquema en el que se resume el sistema de Identidad dentro del medio televisivo. En él se puede apreciar que dicho sistema comienza por el signo lingüístico (nombre de la empresa/marca) que parte de una idea o un *logos*, aquello que se quiere comunicar, y en la parte gráfica se incluyen los signos visuales (logotipo, símbolo o logosímbolo), las formas con que se visualiza esa idea de la que se parte. Todos estos elementos coinciden como los existentes en cualquier sistema de Identidad de cualquier empresa. La diferencia existente de la Identidad televisiva *reside en la parte secuencial que lo compone, el movimiento, y la parte auditiva, el sonido*, ambos destacados en la tabla aportada por el autor.

El sistema de la Identidad Televisiva					
LINGÜÍSTICA	VÍDEO			AUDIO	
Nombre verbal	Logo	Símbolo	Color	Movimiento	Sonido

Fuente: COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design. Página 67.

Costa²⁰⁰ especifica que la Identidad corporativa de las cadenas de televisión se sustenta en cuatro subentidades:

- a. Lingüística: Compuesta por los signos verbales
- b. Gráfica: Todo el conjunto de elementos bidimensionales de los signos y de las formas que caracterizan el estilo del canal.
- c. Cinética: Basado en el tiempo visible y audible.
- d. Sonora: Sintonías representativas de la Identidad de un canal representadas a través del movimiento de las imágenes.

La Identidad televisiva se materializa a través de un canal de transmisión caracterizado por su limitada reproducibilidad, la secuencialidad de sus imágenes y el uso del sonido. Esto puede suponer un serio obstáculo para la reproducción de los elementos gráficos, pero tales desventajas son compensadas con creces por la existencia de movimiento y sonido, que favorecen los mecanismos persuasivos. De esta forma, las constantes de un sistema de Identidad no son sólo visuales, sino que la música y

¹⁹⁹ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design.

²⁰⁰ *Ibidem*.

locución pueden convertirse en el factor más característico de todo su repertorio de elementos identitarios significantes²⁰¹.

Dentro del sistema de Identidad televisiva, las televisiones emplean los canales habituales de la Identidad Visual Corporativa: tratamiento gráfico de impresos y material de todo tipo; decoración y señalética en edificios y vehículos; realización de actos promocionales y relaciones públicas, etc. En estos casos la materialización es bastante tradicional, sin mayores diferencias con otro tipo de instituciones, aunque es necesario insistir en la baja relevancia de estos soportes dentro la comunicación de Identidad de las cadenas si son comparados con otros de otra índole (como los identificativos, autopromociones, cortinillas, etc.). Las aplicaciones convencionales de un programa de Identidad televisiva no son fundamentales para los intereses comerciales de la cadena, pues no constituyen su principal herramienta de comunicación²⁰². Es decir, este tipo de aplicaciones no son tan decisivas para las televisiones, que mantienen sus vínculos con los espectadores a través de la propia emisión televisiva en la que deben mostrar la aplicación sistemática de sus valores de Identidad de la cadena, pero sí son importantes para la construcción de la Imagen Global del canal, ya que debe existir una homogeneidad del mensaje identitario.

La sintaxis que permite estructurar la Identidad con la Imagen de cadena tiene en cuenta los distintos factores que afectan al proceso de comunicación en el medio televisivo. La primera consideración estriba en la necesidad de contar con una estructura en constante transformación, donde la secuencialidad de la imagen y el sonido determinan una complejidad mayor en los soportes bidimensionales. La Identidad podrá disponer de normas combinatorias diferenciadas para cada uno de los soportes. La Imagen de cadena formada debe someterse a una renovación más periódica coincidiendo con los cambios generales en la programación de cada temporada. La secuencialidad afecta a esta organización estructural porque la convivencia de distintas funciones comunicativas no parece sencilla cuando la temporalidad impide cualquier otra estructura que no sea lineal. Este tipo de estructura específica del medio televisivo ha de ser tenido en cuenta a la hora de establecer el sistema de Identidad corporativa para una cadena de televisión, y en la manera de expresar la Imagen Global del canal.

²⁰¹ Según estudios de audiencia realizados por las cadenas de televisión, una gran mayoría de espectadores son capaces de reconocer las autopromociones de un canal gracias a la locución. Aunque dejen de mirar la pantalla, el sonido es percibido como una clave más de la Identidad que, en el sentido aquí expresado, es un concepto más amplio. No sólo la voz de un locutor en concreto, sino el estilo de los textos, el ritmo de exposición, la entonación o las sintonías de cadena, pueden ser más decisivos para tal reconocimiento que lo puramente visual.

²⁰² VEGA PINDADO, E. (1999): *Identidad corporativa en televisión. Significación y diversidad en la gráfica televisiva*, Madrid, Tesis Doctoral.

1.9.3 Imagen Global Televisiva

De la misma manera que en las empresas existe la concepción, por parte de los públicos, de una construcción de Imagen Global de la organización, con el medio televisivo ocurre algo similar en las cadenas. El aspecto más destacado de la Identidad televisiva es la existencia de una modalidad especialmente compleja de comunicación constituida por la llamada Imagen de cadena. La televisión se vincula y se relaciona con sus telespectadores mediante una relación perceptual, a través de los elementos audiovisuales de continuidad y grafismo televisivo, y otra de carácter mercantil, por medio de los productos (programas) que comercializa y que precisan de procedimientos especiales para la captación del interés de la audiencia. Del mismo modo que cualquier empresa industrial intenta crear un sello a sus productos, gracias a la asignación de una serie de significantes que remiten a sus supuestos valores²⁰³, las cadenas dotan a su emisión de una fuerte carga identificadora. Esta característica se puede observar en los programas de producción propia o ajena que han adquirido los derechos de emisión, y con la continuidad en sí misma, que pretende recordar de forma constante al espectador sus características, valores²⁰⁴, y unas señas que faciliten su identificación²⁰⁵.

La Imagen de cadena es el vehículo fundamental de la Identidad por ser el medio más accesible para acercar los supuestos valores a los espectadores. Lo es también por su mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios que, día a día, se producen en la audiencia, y porque permite vehicular más claramente el estilo corporativo que define a una cadena. No parecer fácil encontrar mejor vehículo para la expresión de tales valores, que un soporte capaz de transmitir toda una serie de signos de una manera flexible, variable y ser, además, objeto de mutación continua²⁰⁶. Esta modalidad de relación es, como se verá en los próximos capítulos, la de mayor importancia para las televisiones generalistas de ámbito nacional, pues relaciona de forma directa a las cadenas con sus públicos, sin la mediación de ningún otro agente, y en el momento en que se produce el consumo de los productos televisivos.

²⁰³ REY, J. (1996): *Palabras para vender, palabras para soñar. Introducción a la redacción publicitaria*, Barcelona, Paidós Papeles de Comunicación.

²⁰⁴ VEGA PINDADO, E. (1999): *Identidad corporativa en televisión. Significación y diversidad en la gráfica televisiva*, Madrid, Tesis Doctoral.

²⁰⁵ La teoría psicológica de la percepción determina que para que se generen asociaciones en la mente de las personas, es necesario la repetición de una serie de elementos básicos que faciliten la asociación en un periodo de tiempo concreto, con el elemento en cuestión. En el medio televisivo, un ejemplo de este tipo de asociación perceptual de identificación con la cadena, son las “moscas” que permanecen de forma constante en pantalla recordando, en todo momento, el quién de la cadena.

²⁰⁶ PÉREZ VEGA, Constantino y ZAMANILLO SAINZ DE LA MAZA, José M^a (2003): *Fundamentos de televisión analógica y Digital*, Cantabria, Ediciones de la universidad de Cantabria.

A su vez, la Imagen de cadena proporciona al canal una difusión continuada de los signos de Identidad corporativa que refuerzan la comunicación de los valores que representan. La contemplación de tales señas de Identidad favorece el reconocimiento y refuerza las asociaciones entre significante y significado²⁰⁷. Este principio permite que cualquier seña de Identidad, alcance una referenciabilidad suficiente para contribuir a la transmisión de la Identidad del canal.²⁰⁸

La Imagen corporativa es un Todo²⁰⁹ (desde un punto de vista psicológico, complejo, abstracto e intangible), es la sensación perceptual construida en la mente de las personas como consecuencia del conjunto de estímulos comunicativos que recibimos de una empresa. En las cadenas de televisión, la Imagen es “una totalidad hechas de Partes, la suprainmagen”²¹⁰, un conjunto de elementos diferentes que interactúan entre ellos en la mente del público televidente. Y estos elementos diferentes que componen ese “Todo” al cual el autor Joan Costa se refiere, se especifican a continuación:

- 1. La Identidad del canal:** Es un sistema de signos sensibles (nombre, logo, símbolo, colores, sonidos) que simbolizan la cadena. La función identitaria consiste en hacer, conocer, reconocer y memorizar la cadena.
- 2. Su estilo corporativo:** Es un reflejo de la Identidad de la empresa, su modo de manejar la política y la alta estrategia, el modo de comunicar la empresa con la sociedad, etc. Es decir, es un conjunto de constantes que marcan el ser, el hacer y la personalidad del canal. El estilo es diferenciador, es una parte visible de la personalidad y, por consiguiente, de la Identidad. Este “modo de hacer” es constante en la conducta pública del canal que comunica, expresa y presenta las peculiaridades de una cadena de televisión.
- 3. La continuidad o flujo identitario-estructurante:** Que dota a los productos televisivos de unas señas de Identidad que le hacen ser reconocibles ante la audiencia. Intensifica el estilo de la cadena marcando un diseño que genera identificación y diferenciación de ese canal entre el resto de competidores.
- 4. La Imagen de marca de sus productos (programas):** Es una cualidad que reside en los productos, presentadores, actores, etc. Es la relación producto-embalaje-marca aplicado al medio televisivo.

²⁰⁷ ZUNZUNEGUI, S. (1999): *Pensar la Imagen*. Madrid, Cátedra Signo e Imagen.

²⁰⁸ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design.

²⁰⁹ COSTA, J. (1991): *Imagen Global*, Barcelona, CEAC.

²¹⁰ COSTA, J. (2005), op. cit.

Estos cuatro elementos conforman lo que Costa denomina *Imagen Global* de cadena de televisión, como una representación mental sintética en la que se sintetiza en la memoria del público la Identidad, el estilo y la Imagen de marca.

Vamos viendo así los diversos elementos que tejen en conjunto, y siempre subyacentemente a los productos-programas, lo que cristaliza en un Todo: la imagen global de las cadenas. Es por medio del proceso de asociación en la mente de la audiencia, entre la identidad (el canal, el estilo), continuidad (el flujo identitario-estructurante) y la imagen de marca (los envoltorios de los productos-programas) cómo se establece la relación emisión-emisor con su público receptor. [...]

En la misma medida que el estilo impone un modo particular de *hacer*, éste revela el modo de *ser*, y por tanto, repitámoslo, define y caracteriza la identidad. En el cara a cara de la audiencia y el canal, la identidad manifiesta *quién soy*. La imagen de marca emerge de *qué hago* (emitir esos programas). El estilo muestra *cómo soy, cómo lo hago y cómo lo comunico*. Es el Todo sintetizado: el *Quién*, el *Qué* y el *Cómo*. Este Todo es la imagen global. (COSTA, J. 2005:242-243).

Todo este conjunto de elementos que conforman la Imagen Global de una cadena de televisión, han de estar estructurados bajo un sistema que regule la manifestación de todos ellos. De esta manera, el telespectador, al recibir un estímulo representativo y asociado a un canal, reaccionará ante él. La Imagen global de un canal “reaparece cuando un estímulo procedente de la Identidad, la despierta²¹¹”.

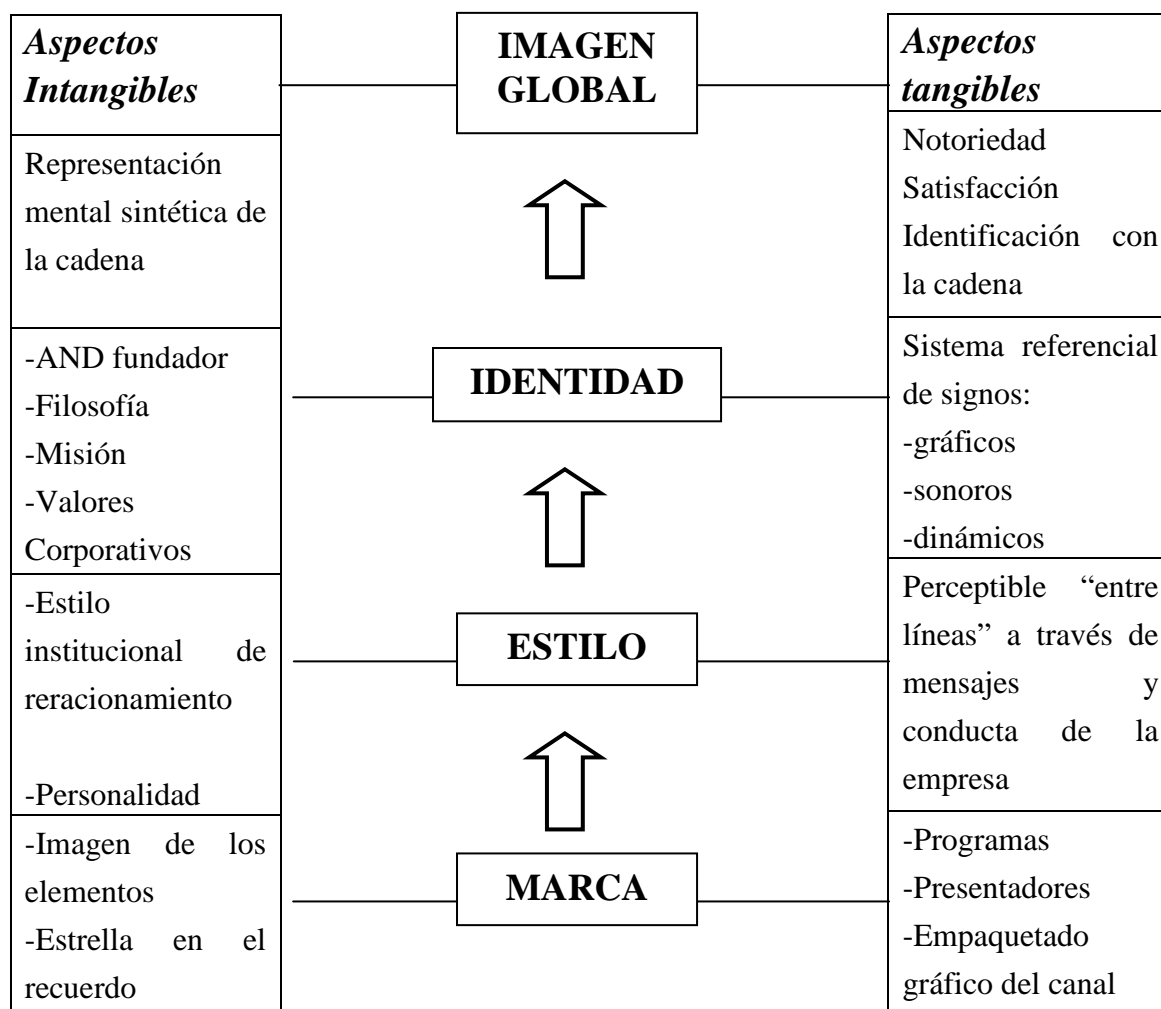
Con una Imagen Global efectiva se consigue establecer el carácter de un canal, es decir, se construye un conjunto de elementos distintivos respecto a otras cadenas y, por último, se genera un vínculo intencional emocional con la audiencia²¹². En una televisión, todos los elementos identitarios son fundamentales para comunicar el estilo, el posicionamiento y la Imagen Global de la empresa televisiva.

El lenguaje televisivo se caracteriza por la capacidad que posee la imagen dinámica como principal elemento persuasor que se complementa con la palabra, la música, los efectos de sonido y el silencio auditivo y visual²¹³. La incesante innovación tecnológica del medio, y su manifestación en el tratamiento de la imagen en televisión, aporta al mensaje televisivo de una espectacularidad, de una notoriedad visual y de una potenciación de los elementos persuasivos, que han de ser aprovechados por los diseñadores del medio para resaltar la Identidad y su expresividad a través de la Imagen con el objetivo de componer y expresar una Imagen Global del canal conformado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles ante la audiencia.

²¹¹ COSTA, J. (2005), op. cit.

²¹² BARAYBAR, E. (2004): *El mercado de símbolos: La gestión del marketing en la televisión publicitaria en abierto*, Tesis Doctoral. Madrid.

²¹³ REY, J. (1996): *Palabras para vender, palabras para soñar. Introducción a la redacción publicitaria*, Barcelona, Paidós Papeles de Comunicación.



Fuente: COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design. Pp.: 237)

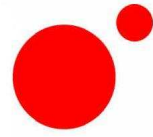
En este primer capítulo se ha realizado una aproximación teórica al concepto de Identidad corporativa como uno de los principales elementos que conforman la comunicación de las organizaciones. Se ha intentado precisar la definición de este concepto para establecer las diferencias existentes y equívocas acerca de otros conceptos que, a nuestro juicio, están más próximos al diseño gráfico que al *Corporate*. Hablar de Identidad conlleva definir otros elementos de vital importancia para que la cadena de la comunicación empresarial sea efectiva. Conceptos como Imagen, Cultura, Reputación han sido necesarias sus definiciones para establecer el marco teórico-comunicativo en el que circula la Identidad corporativa.

Dada la magnitud que aborda el concepto de Identidad se han determinado y especificado los elementos que la componen, así como las diferentes formas de expresión y aplicación que posee en la actualidad.

Por último, el capítulo se ha cerrado con una pequeña reflexión teórica que aplica el concepto de Identidad al medio televisivo donde ante el aumento de la competencia la Identidad ha comenzado a ser relevante como elemento de diferenciación entre las cadenas de televisión. La Identidad televisiva, por tanto, juega también un papel fundamental para poder establecer los ítems necesarios para generar esa diferenciación.

Una vez que la Identidad ha sido determinada, el siguiente paso para establecer un sistema comunicativo eficaz reside en la concreción de un posicionamiento y una estrategia que marcará las pautas comunicativas emanadas de la Identidad. Estos conceptos son tratados en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO_SEGUNDO



Posicionamiento y Estrategia empresarial

CAPÍTULO SEGUNDO

Posicionamiento y estrategia empresarial

En este capítulo se establecerá una relación sobre la estrategia desde sus orígenes hasta llegar al ámbito empresarial. Para ello se abordará el término desde el campo militar y desde la teoría de los juegos, con fin de determinar las contribuciones de cada uno de estos ámbitos al concepto de estrategia corporativa actual.

Una vez nos hayamos aproximado al término empresarial, tal y como hoy es entendido, se realizará una aproximación sobre las características de la estrategia, sobre su gestión y sobre las aportaciones que ésta genera para la organización. Seguidamente se tratará de una forma más detallada el desarrollo de la estrategia en el seno de la empresa y, dada la temática de esta investigación, se abordará también la vinculación existente entre estrategia corporativa y comunicación corporativa, especificando los lazos de unión que existen, tanto en su gestión, como en su relación con la Identidad empresarial vinculado al medio televisivo.

Como consecuencia de esta intención en estudiar esta temática sobre la estrategia, ha sido necesario investigar, previamente, dos pasos importantes que son anteriores a la elaboración de la estrategia corporativa. Estos son, por un lado, el posicionamiento, y por otro, la competencia en los mercados.

Se realizará una aproximación al concepto de posicionamiento y se expondrá una clasificación básica de las tipologías existentes y sus aportaciones correspondientes al ámbito empresarial. Se abordará la noción de competencia teniendo en cuenta las situaciones actuales de los mercados altamente competitivos y, de esta manera, se podrá comprender mejor la importancia que tiene una correcta gestión estratégica para la empresa.

2.1 El posicionamiento como paso previo a la estrategia empresarial

Uno de los aspectos que las organizaciones han ido teniendo en cuenta, cada vez más, en la elaboración de las estrategias empresariales ha sido la aparición y la puesta en práctica del concepto de posicionamiento. Esto se debe, principalmente, porque el mercado de hoy no reacciona de la misma manera ante las estrategias que funcionaron en el pasado: “hay demasiados productos, demasiadas compañías,

demasiados *ruidos* en el mercado”²¹⁴. Cada vez más nacen nuevos productos, nuevos servicios, nuevos mercados e incluso nuevos medios de comunicación. Es lo que Van Riel y Trout han determinado como la *sociedad sobrecomunicada* en todos los aspectos que la conciernen.

Como consecuencia de la masificación y la saturación de productos, marcas, empresas, comunicación, etc., la mente humana reacciona, ante este gran volumen, seleccionando aquello que verdaderamente le impacta. Para hacer frente a todo el volumen comunicativo, a toda la complejidad de nombres, imágenes y marcas, la sociedad tiende a simplificarlo todo. El reto empresarial de la actualidad reside, sin duda, en ocupar el primer espacio en la mente de los clientes²¹⁵.

El concepto de posicionamiento marca el primer paso en la empresa para determinar su estrategia. Constituye un punto de referencia a tener en cuenta para orientar a la organización y a todos los miembros que forman parte de ella. La búsqueda de un posicionamiento estratégico constituye la nueva forma de entender el reto empresarial.

En los momentos actuales, caracterizados por la apertura de las sociedades y de los sistemas sociales y económicos, los individuos y las empresas buscan nuevos diseños estratégicos que repercuten en las instituciones y en el propio quehacer humano. La cuestión de la eficiencia o ineficiencia económica y social respecto a la utilización de las capacidades y de los recursos de los individuos y de las organizaciones no depende sólo del hecho concreto de lo económico, en el sentido estricto, sino principalmente de la situación relativa con respecto a los demás; a partir del posicionamiento dentro del espectro espacial de las alternativas se dispone de una libre elección de los campos de acción a lado que nos queremos orientar.

La búsqueda de un posicionamiento en el futuro y en un determinado espacio del conocimiento, de los negocios y de la acción humana constituye, sin duda, la nueva forma de entender el reto empresarial, que ha dejado de ser un reto funcionalista y ha pasado a ser un reto predominantemente humano y social. (GARCÍA ECHEVARRÍA, S. en prólogo de ALBERTO PÉREZ, R. 2001:17)

Una vez determinado el espacio a ocupar por parte de la empresa, es decir, una vez se ha especificado el posicionamiento empresarial, el siguiente paso reside en establecer la estrategia global de la empresa para adecuar todo el potencial de la misma a la *conquista* de este espacio. Pero para conocer con exactitud qué es el posicionamiento empresarial, en una primera instancia será necesaria una aproximación conceptual de dicho término.

²¹⁴ AL RIES y TROUT, J. (1997): *Posicionamiento. El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y el marketing*, Madrid, McGraw-Hill.

²¹⁵ *Ibidem*.

2.1.1. Aproximación al concepto de posicionamiento empresarial

El posicionamiento estratégico de la empresa es, según Sanz De la Tajada²¹⁶, “el lugar donde se quiere situar la Imagen corporativa para cada uno de los públicos”. El concepto de posicionamiento viene definido por Santesmases²¹⁷ como “el lugar que ocupa un producto o marca” según las percepciones de los consumidores, con relación a otros productos competitivos o a un producto ideal.

Es por tanto, un término con el que se analiza el mapa de percepciones. Su origen está directamente unido al ámbito del marketing y la investigación de mercados, pero en el momento actual, el uso del concepto de posicionamiento se ha ampliado a la valoración de las organizaciones. Este posicionamiento derivará en el logro de objetivos puramente comerciales para la supervivencia institucional, pero irá más allá, hasta el logro de metas de carácter estratégico. Por ello no se limitará a una perspectiva de marketing, sino a una fórmula de las relaciones y la integración de las personas, algo que necesariamente se traslada al exterior, a la marca corporativa²¹⁸.

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias [...] La mejor manera de penetrar en la mente de otro, es ser el primero en llegar. (VAN RIEL y TROUT, 1997:11).

De ahí que el enfoque fundamental del concepto de posicionamiento resida en situarse en la mente de los consumidores. El posicionamiento consiste en manejar y trabajar con lo que existe en las mentes de la sociedad sobrecomunicada, para conducirlo en función de los intereses de la empresa. Para ello será necesario simplificar las formas para llegar al cliente por medio de mensajes claros, concisos y simples, de manera que no tenga que suponer un esfuerzo por su parte, la asimilación de información que se le otorga.

Para establecer un posicionamiento, la empresa necesita dar con un modo de penetrar en la mente de los públicos reflexionando bien el problema existente, es decir, en una primera instancia, la organización debe realizar un estudio de la situación de la competencia y del Mercado con el fin de determinar el panorama en el cual se encuentra para, en una segunda instancia, pueda actuar ya de forma estratégica.

²¹⁶ SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994): *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid, ESIC.

²¹⁷ SANTESMASES, M. (2001): *Marketing: conceptos y estrategias*, Madrid, Pirámide.

²¹⁸ DRAWBAUGH, K. (2001): *Las marcas a examen*, Madrid, Pearson Educación.

Ante esta sociedad masificada las empresas deben crearse una posición determinada para que existan en la mente de los clientes. Es decir, una posición que tenga en cuenta no sólo sus fortalezas y debilidades, sino también las de sus competidores, con el objetivo de poder actuar en consecuencia de éstas. Además, en el campo del posicionamiento, no se puede permanecer de forma estática: la empresa debe estar constantemente en alerta para mantener la posición orientada hacia los problemas y mercados de la actualidad. Para hacer frente al cambio hay que adoptar un punto de vista de largo alcance, determinar el negocio empresarial y ajustarse a él²¹⁹.

En la elaboración de este posicionamiento, la empresa debe tener en cuenta, por tanto, estos dos aspectos²²⁰:

1. El aspecto interno: el de la propia empresa (sus capacidades acordes con su Identidad)
2. El aspecto externo: el del mercado y el de la competencia.

En relación al aspecto interno, la empresa ha de realizar un análisis intrínseco para determinar cuáles son sus puntos fuertes a destacar, ver las posibilidades que puede llegar a alcanzar, ser consciente de las debilidades que tiene al igual que las amenazas y oportunidades que le brindan el Mercado. En suma, realizar un D.A.F.O²²¹ (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para saber hasta dónde puede llegar teniendo en cuenta las limitaciones que posee. Las oportunidades, junto con la agilidad empresarial, serán los dos elementos que determinarán el poder posicionar a la empresa.

Este análisis intrínseco ha de partir de los atributos de Identidad corporativa que la organización posee, para enfocar las oportunidades y las fortalezas de la empresa en función de lo que la empresa es de forma única.

Pero, por otro lado, las empresas ha de tener muy en cuenta a la competencia y al lugar que ocupa ésta en la mente de los públicos, es decir, la posición que tiene en el mercado, el estilo corporativo, los nombres utilizados (tanto de la propia empresa como de sus marcas, productos, etc.) con el fin de no hacer uso similar de sus características, ya que de esta forma no se podría encontrar la diferenciación deseada.

En el caso de que la empresa no encuentre un “hueco”, nicho, posición, etc., para situarse en la mente de los públicos, el siguiente paso reside en la estrategia, es

²¹⁹ AL RIES y TROUT, J. (2001): *Posicionamiento: la batalla por su mente*, México, McGraw-Hill.

²²⁰ Ibidem.

²²¹ KOTLER, (1991): *Mercadotecnia*, México, Prentice Hall

decir, la empresa deberá *reposicionar a la competencia*²²² para introducir una nueva idea en la mente del público.

“Ocupar” es la palabra clave. Hay demasiados planes que se proponen comunicar una posición que es imposible de alcanzar, porque ya hay alguien que la ocupa [...] A veces se puede ser excesivamente ambicioso. Aspirar a una posición que es demasiado amplia. Una posición que no se puede implantar en la mente del público [...] En la propia profesión es fácil cometer el mismo error. Si se intenta ser todo para todos, se acaba sin tener nada. Es mejor estrechar el enfoque de la propia capacidad. Establecer una posición única como especialista, no ser generalista multiuso. (VAN RIEL y TROUT, 1997:139)

El conocimiento de las capacidades de la empresa, así como el de las causas de las fuerzas competitivas, permitirá que destaquen las áreas en las que la empresa deberá hacer frente a la competencia y las áreas en las que deberá evitarla. Una vez que se han evaluado las fuerzas empresariales que influyen sobre la competencia dentro de su sector, se puede establecer la situación o la postura de la empresa respecto a las causas que se ocultan tras cada una de las fuerzas. Es decir, se puede determinar el posicionamiento al cual puede optar la organización. El siguiente paso residirá en marcar la forma, el cómo para poder obtenerlo, es decir, definir y perfilar la estrategia.

2.1.2. Tipos de posicionamiento

Si se establecen una serie de relaciones entre la Identidad y la Imagen corporativa de una empresa, sus públicos y su competencia dentro del contexto de mercado al cual pertenece, surgen como resultantes de todas estas relaciones tres tipos de posicionamiento²²³:

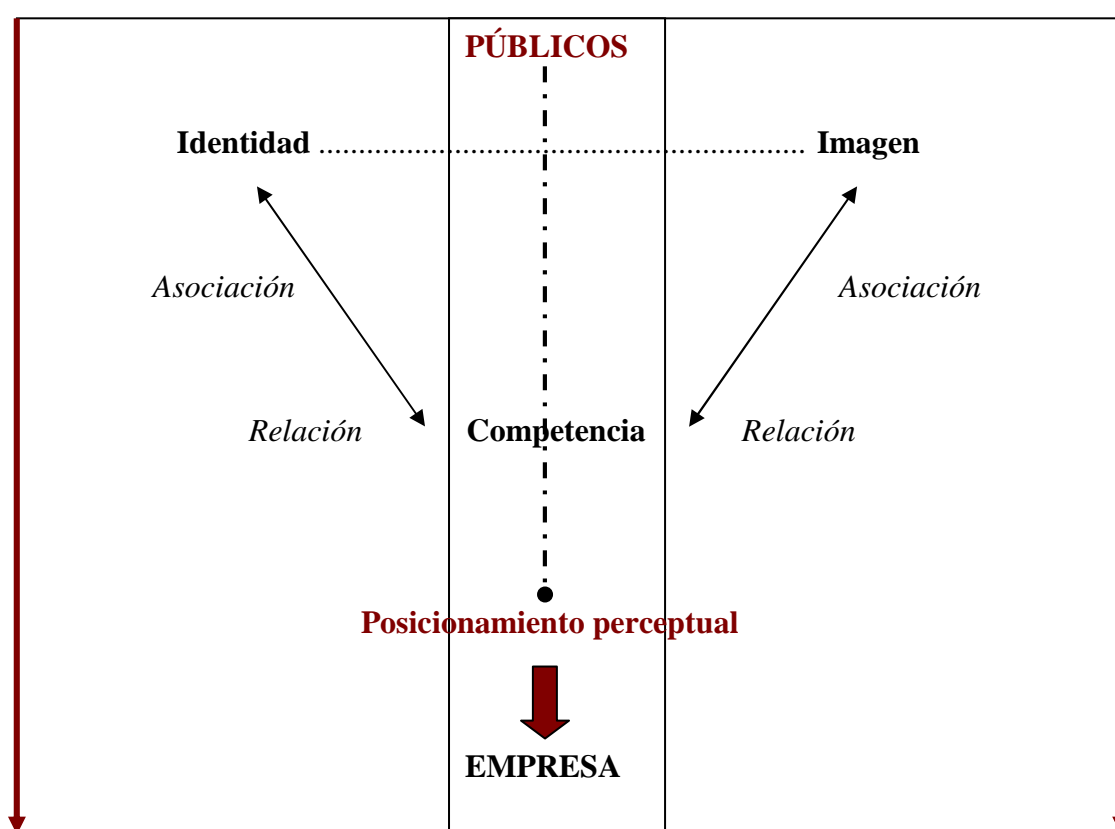
- 1) **Posicionamiento Perceptual:** Si la relación se genera de los públicos hacia la empresa.
- 2) **Posicionamiento Estratégico:** Si es la empresa la que establece una relación con sus públicos.
- 3) **Posicionamiento Relativo:** Es la resultante entre los posicionamientos anteriores y la relación se pronuncia entre la empresa y sus competidores.

²²² AL RIES y TROUT, J. (1997): *Posicionamiento. El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y el marketing*, Madrid, McGraw-Hill.

²²³ SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994): *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid, ESIC

Estos tres tipos de posicionamiento no se constituyen de forma independiente, sino por medio de un proceso natural y continuado que la organización lleva a cabo a la hora de ocupar una posición en el mercado.

El primer modelo de posicionamiento, el perceptual, surge como consecuencia de la asociación que los públicos han establecido con los atributos de Identidad de la empresa y a partir de las impresiones, creencias y percepciones (es decir, la Imagen) que han experimentado con la misma. Por tanto, este primer posicionamiento se colocaría entre la Identidad y la Imagen de la empresa en relación a los públicos, y se podría esquematizar en el siguiente gráfico:

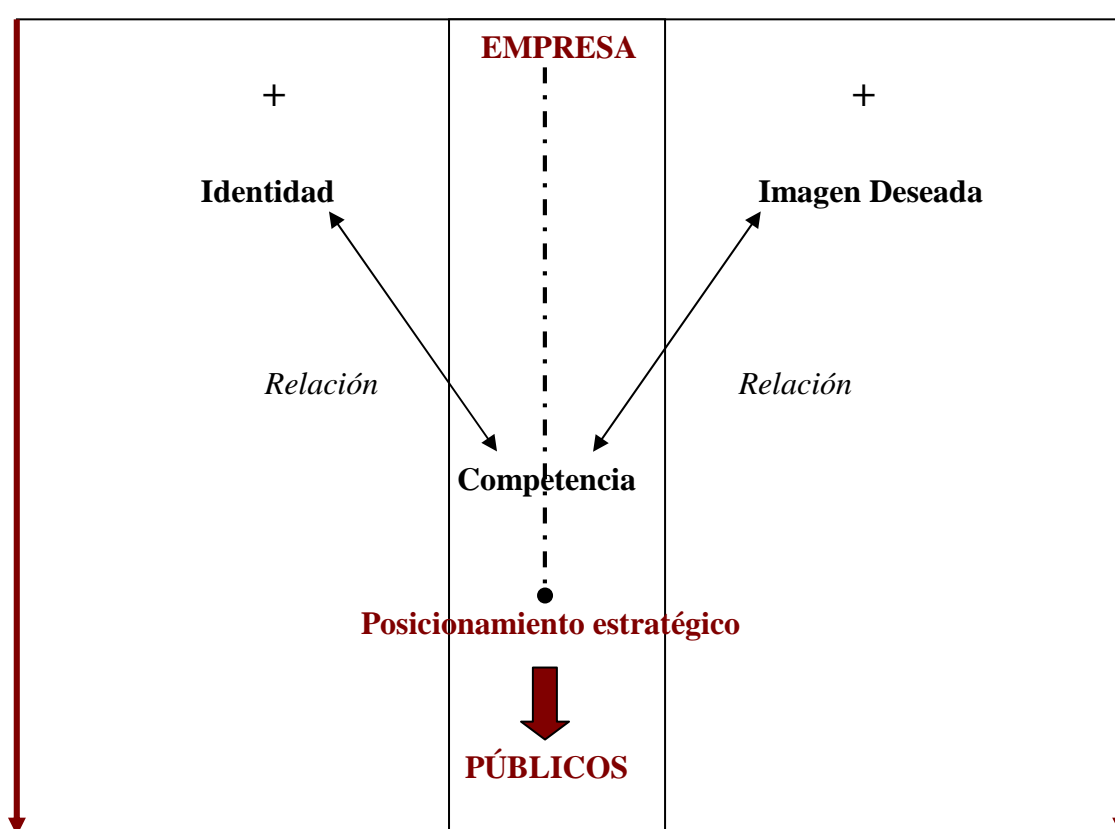


El público establece este tipo de posicionamiento en su mente en función de lo que la empresa le ha manifestado por medio de su Identidad e Imagen, y la sitúa en correspondencia con las que compiten con ella en un mismo contexto o mercado. Es decir, el posicionamiento perceptual es el lugar que ocupa la empresa que surge de la experiencia asociativa del público con ella, junto con la situación existente del resto de sus competidores dentro del mercado.

Como se puede apreciar en el gráfico, existe un primer nivel asociativo por parte de los públicos, para después en un segundo nivel (relacional) donde esa

asociación se filtra en relación a la competencia. El resultado de la asociación y de la relación, es el posicionamiento perceptual.

El segundo tipo de posicionamiento, el estratégico, tiene como punto de partida la intencionalidad de la empresa en ubicarse dentro de la mente de sus públicos y con un determinado perfil de posicionamiento. Este planteamiento estratégico del posicionamiento empresarial, se produce mediante la proyección de la Identidad de la empresa en la mente del público a partir de la manifestación de una serie de atributos que ocupen un lugar claro, deseable para la empresa y, sobre todo, distinto al de sus competidores.



Para que una empresa establezca su posicionamiento estratégico, debe partir de la investigación. En este aspecto, cabe destacar y diferenciar entre la **posición actual** o Imagen percibida por el público de la empresa, y relativa a las demás empresas concurrentes, y su **posición ideal**, o Imagen deseada que corresponde al perfil de empresa preferido por la misma²²⁴. Es decir, la investigación ha de servir a la empresa para establecer en qué posición se encuentra en la actualidad, para adecuar la posición

²²⁴ GARRIDO, F.J., (2004): *Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Barcelona, Gestión 2000.

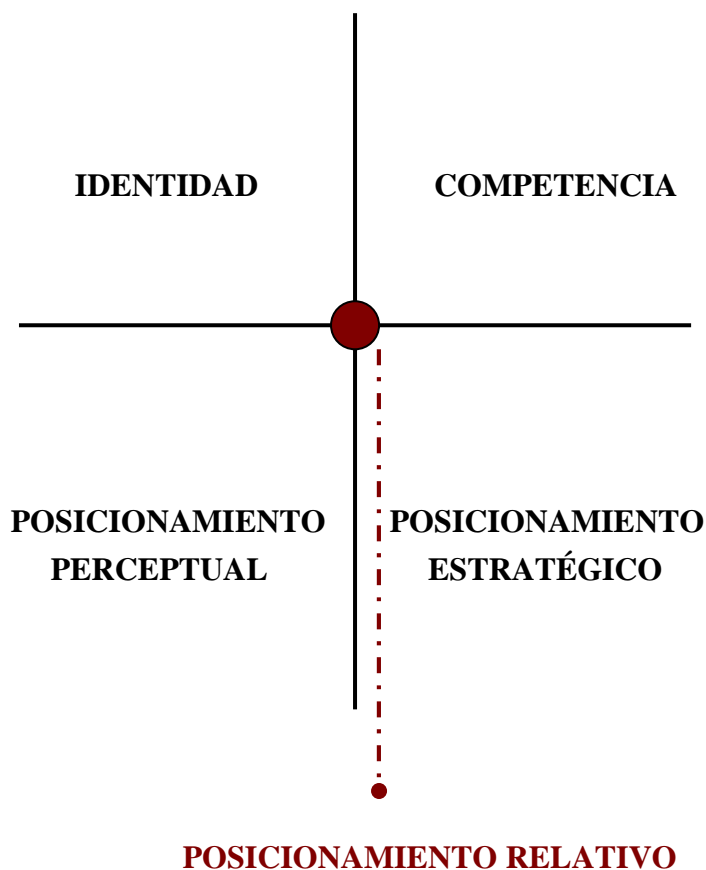
ideal con la posición posible, real que puede alcanzar. La posición posible determina las oportunidades que la empresa tiene para acercarse lo máximo posible a la posición ideal deseada.

Por consiguiente, el posicionamiento estratégico tiene como protagonista a la acción empresarial en el proceso de conquista de un posicionamiento deseado, pero real a su vez, ya que para poder llevarse a cabo, la organización ha de contar con los ejes que definen el contexto competidor junto con la percepción que el público que ya posee de la misma.

Por último, el posicionamiento relativo que cierra esta clasificación de tipologías de posicionamiento, se configura de relacionar los dos posicionamientos anteriores, es decir, lo que los públicos perciben de la empresa y lo que la empresa desea que perciban de ella, junto con los atributos que la tipifican (Identidad) y el resto de las demás empresas con las que compete.

El resultado se puede plasmar en un mapa de posicionamiento²²⁵ en el cual se pueden visionar las posiciones relativas o resultantes en comparación con las de los competidores, todo ello enmarcado dentro del mercado contextual de la empresa. Mediante el conocimiento y la visualización de este tipo de posicionamiento, la empresa puede *re*-establecer sus estrategias de actuación para modificar su posicionamiento perceptual, estratégico y, por consiguiente, su posicionamiento relativo o resultante.

²²⁵ AL RIES y TROUT, J. (1997): *Posicionamiento. El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y el marketing*, Madrid, McGraw-Hill.



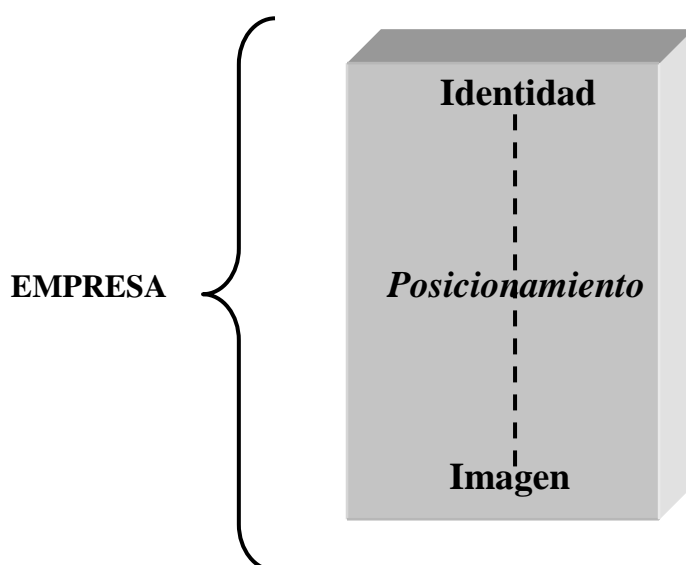
Estos tres tipos de posicionamientos posibles que la empresa puede llegar a configurar dentro de un proceso continuado, siguen este orden: primero la organización realiza una exploración entre sus públicos y determina el perceptual; después manifiesta sus intenciones y establece el estratégico y, por último, realiza una síntesis dando como resultante el posicionamiento real que posee la empresa: el relativo. Los tres, han de ir relacionados y acordes con la propia Identidad corporativa de la empresa así como con la Imagen que la organización desea transmitir.

2.1.3 Relación estratégica entre el posicionamiento empresarial con Identidad e Imagen corporativas

El posicionamiento más válido para la empresa se confecciona, principalmente, a través de la realización del recorrido Identidad-Comunicación-Imagen, el cual permite alinear la estrategia empresarial con todos los públicos implicados en su desarrollo y consolidación, un logro que implica la consideración de la comunicación en sus tres dimensiones: interna, corporativa y comercial²²⁶.

²²⁶ LOSADA DÍAZ, J.C. “La comunicación en la construcción de marcas universitarias” en LOSADA DÍAZ, J.C. (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel.

Es por todo ello que se puede establecer una clara relación entre la Identidad corporativa y el posicionamiento que ésta quiere establecer en la mente de sus públicos. De la misma manera que, como ya se ha indicado en el capítulo anterior, debe existir una sinergia entre la Identidad y la Imagen, el posicionamiento ha de estar también en coherencia con el “yo” de la empresa (Identidad), para delimitar sus posibles metas a alcanzar, y con la idea mental que los públicos tengan de la misma (Imagen).



Entre los tres elementos la comunicación se sitúa como eje vertebrador en la concepción global de la empresa. Las palabras, los mensajes y los discursos empleados por la organización, deberán ir encauzados por la misma línea comunicativa, orientada en crear y mantener un posicionamiento, establecer una clara Imagen corporativa y, ambos, emergen de lo que la empresa es en sí misma: de su Identidad empresarial. Se hace necesario, por tanto, seleccionar las palabras y los mensajes adecuados que evoquen los significados con los que la empresa desea relacionarse en su totalidad.

Una vez logrado el posicionamiento debe conservarse durante un tiempo, es necesario definir la posición básica y luego ajustarla, pero no modificarla²²⁷. El concepto de posicionamiento es acumulativo: una empresa no debe cambiar su estrategia de posicionamiento básico, sino sus tácticas a corto plazo. Se puede mejorar el posicionamiento por medio del estudio de nuevas formas de manifestación, pero no se debe modificar en la medida de lo posible, ya que el laborioso trabajo de crearlo, serviría de muy poco provechoso para la empresa.

²²⁷ AL RIES y TROUT, J. (1997): *Posicionamiento. El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y el marketing*, Madrid, McGraw-Hill.

El posicionamiento, por consiguiente, se ha de mantener porque influye en la construcción de la Imagen corporativa y, como consecuencia, en la Reputación de la propia empresa²²⁸. Si la empresa cambia de forma constante su posicionamiento, generará confusión ante sus públicos y, por tanto, ofrecerá una Imagen distorsionada que dará como resultado una disminución del grado de confianza entre los públicos.

El autor Sanz De la Tajada²²⁹ adaptando el esquema establecido por Kotler²³⁰ identifica **siete principales estrategias de posicionamiento:**

- 1) Estrategias de posicionamiento en función de los atributos de Identidad corporativa propios de la organización (empresa pública o privada, nacional o multinacional, preocupada o no por los empleados, etc.).
- 2) Estrategias de posicionamiento según los beneficios que ofrece o las necesidades que satisface (económicas, laborales, políticas, etc.).
- 3) Estrategias de posicionamiento en relación con las ocasiones de utilización o relación con la empresa;
- 4) Estrategias de posicionamiento en función del tipo de públicos.
- 5) Estrategias de posicionamiento en contra de un competidor (marcando de cerca al líder).
- 6) Estrategias de posicionamiento lejos de los competidores.
- 7) Estrategias de posicionamiento con respecto a diferentes clases de empresas u organizaciones.

Estas estrategias son muy similares entre sí. De hecho, “todo se reduce al posicionamiento en función de los atributos de Identidad de la empresa”²³¹ que varían en función de los públicos, los entornos y el grado de importancia que la organización les otorgue. De esta manera, y en función de estos atributos de Identidad, se pueden destacar los beneficios que la empresa satisface, las ocasiones de utilización, la adecuación a los públicos, la actuación de cara a los competidores y el perfil de actividad determinado que la organización posea.

Desde esta perspectiva, y siguiendo con el esquema planteado por el autor, la empresa puede elegir una combinación de estrategias para la consecución del

²²⁸ VILLAFANE, J. (2004): *La buena Reputación, claves del valor intangible de las empresas*, Madrid. Pirámide

²²⁹ SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994): *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid, ESIC.

²³⁰ El autor adecua las estrategias de posicionamiento de mercado a las de la empresa, y lo extrae de KOTLER, PH. (1974): *Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación y control*, México, Diana Ediciones.

²³¹ SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994), op. cit.

posicionamiento efectivo de la empresa, dada la diversidad de enfoque de la Identidad corporativa que hace que la personalidad de la organización se pueda centrar en un único atributo o en una combinación de éstos que se proyectan con diferente peso según los públicos a los que se dirige. Para ello, una de las técnicas para establecer el posicionamiento estratégico, parte del análisis intrínseco de la propia empresa, el cual marcará una jerarquía sobre los atributos más interesantes y más propicios con los que la institución puede marcar diferenciación respecto a sus competidores. La elección de dichos atributos según la jerarquía establecida condicionará las prioridades estratégicas en cuanto a su incorporación al perfil de Imagen deseada que se quiere proyectar, y en cuanto a los objetivos que persigue alcanzar.

El posicionamiento estratégico, dada la contribución que otorga a la empresa, es, por tanto, un elemento muy a tener en cuenta por parte de la dirección de la organización, y su correcta gestión influirá positiva o negativamente a los beneficios de la misma. El posicionamiento ha pasado, de ser un concepto de marketing, vinculado al producto, a convertirse en un arma estratégica que necesita ser gestionado por la empresa.

Según la última edición del Informe “La Gestión Empresarial en los años 2004/05”²³², estudio que recoge mediante un sondeo de preguntas la opinión y la valoración de los directivos españoles de las mil principales empresas nacionales y multinacionales que operan en nuestro país, en el ámbito económico, político y social, y que es elaborado cada año por la escuela de negocios IESE de la Universidad de Navarra, y la agencia de comunicación Burson-Marsteller, el posicionamiento se ha convertido en un elemento que ha ido en auge para los directivos en la búsqueda del éxito empresarial.

De las principales conclusiones que este estudio extrae destaca la elevada importancia que ha obtenido el poseer un posicionamiento diferenciador como uno de los factores claves para la consecución del éxito en una empresa de la actualidad, quedando en segundo lugar la calidad del producto o servicio empresarial. En el siguiente gráfico extraído del informe se puede apreciar cómo el posicionamiento ha ido ganando importancia entre la opinión de los directivos de nuestras empresas españolas como uno de los elementos estratégicos de vital importancia para las empresas.

²³² El estudio se puede descargar de la siguiente página web:
http://www.bursonmarsteller.es/pdf/Gestion_empresarial_2004_IESE-BM.pdf, día de consulta: 12/05/06

Factores clave del éxito empresarial

	1	2	3	4	5
1994/95	Calidad servicio	Calidad producto	Posición clara y diferenciada en el mercado	Precio más competitivo	Buena imagen de marca
1996	Precios y costes competitivos	Calidad producto	Calidad servicio	Posicionamiento claro y diferenciado	Mejora de RRHH
1997	Precios y costes competitivos	Calidad producto	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad Servicio	Buena imagen de marca
1998/99	Precios y costes competitivos	Calidad servicio	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad producto	Mejora RRHH
1999/00	Precios y costes competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad Servicio	Calidad producto	Mejora RRHH
2000/01	Calidad Servicio	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad producto	Precios y costes competitivos	Mejora RRHH
2002	Calidad Producto	Calidad Servicio	Precios y costes competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Buena imagen de marca
2003	Precios y costes competitivos	Calidad servicio	Calidad del producto	Posicionamiento claro y diferenciado	Buena imagen de marca
2004	Posicionamiento diferenciado	Calidad producto	Precios y costes competitivos	Tener una buena imagen de marca	Mejora constante de Recursos Humanos

A su vez, y a pesar de ser considerarlo como un elemento clave en la gestión empresarial de la actualidad, para los directivos conseguir un posicionamiento diferenciado supone el segundo factor más difícil de conseguir para las empresas:

Factores más difíciles de conseguir

	1	2	3	4
1994/95	Precios más competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Mejor calidad de servicio	Mejor calidad producto
1996	Precios y costes competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Mejor calidad de servicio	Mejora RRHH
1997	Precios y costes competitivos	Mejora RRHH	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad de producto
1998/99	Precios y costes competitivos	Mejora RRHH	Calidad de servicio	Posicionamiento claro y diferenciado
2000	Mejora RRHH	Precios y costes competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad servicio
2001	Mejora RRHH	Calidad de servicio	Precios y costes competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado
2002	Precios y costes competitivos	Mejora RRHH	Mejor calidad de servicio	Posicionamiento claro y diferenciado
2003	Precios y costes más competitivos	Calidad de servicio y Posicionamiento claro	Posicionamiento del CEO	Mejora constante en RRHH
2004	Precios y costes más competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Mejora constante en RRHH	Mejor calidad de servicio

Fuente: Informe anual La Gestión Empresarial en los años 2004/05

Una de las herramientas que la empresa ha de tener en consideración para lograr el posicionamiento estratégico, es la inclusión y la manifestación de su filosofía corporativa en todo el proceso de construcción del posicionamiento. El objetivo de dicha manifestación conceptual de la empresa reside en que ésta exprese de forma clara el propósito del negocio, y conseguir, de esta manera, que los empleados se motiven e involucren a seguirlo, produciendo así los resultados esperados.

Los valores que se incluyen en la filosofía varían de compañía a compañía y es importante revisar el giro que va tomando el negocio para irlos actualizando; la misión no puede faltar ya que incluye toda la cultura interna y define la dirección futura del negocio empresarial²³³. Ambos elementos, filosofía y misión empresarial, han de estar bajo el contexto de la visión estratégica de la empresa, ya que se hace necesaria mantenerla para ir modificando y adecuando las estrategias para la consecución del posicionamiento más favorable y más rentable para la organización.

2.1.4 Posicionamiento televisivo

Una de las principales formas a la hora de diferenciar los servicios de una empresa es proporcionar, de forma consistente, una calidad de servicio superior a la competencia²³⁴. La clave reside en igualar o superar las expectativas de los clientes en cuanto a calidad de servicio, que se forman en base a las experiencias de los clientes con la marca empresarial. Los principales determinantes de la calidad del servicio de una organización, de mayor a menor importancia, son²³⁵:

1. Fiabilidad: que el servicio se preste con consistencia y precisión
2. Receptividad: que exista una buena actitud a la hora de ayudar al cliente y cumplir el servicio con celeridad.
3. Competencia: que los empleados sean amables, tenga una buena formación y transmitan confianza al cliente.
4. Empatía: interés y atención individualizada a los clientes.
5. Aspectos tangibles: instalaciones, equipamiento, personal y materiales proyecten calidad del servicio.

²³³ SANZ GONZÁLEZ, M.A y GONZÁLEZ LOBO, M^a A. (2005): *Identidad Corporativa. Claves de la comunicación empresarial*, Madrid, ESIC.

²³⁴ BARAYBAR, E. (2004): *El mercado de símbolos: La gestión del marketing en la televisión publicitaria en abierto*, Tesis Doctoral. Madrid.

²³⁵ BERRY, L. y PARASURAMARAN, A. (1991): *Marketing Services: Competing Though Quality*, Nueva York, Free Press.

El medio televisivo no puede prestar una atención individualizada a los espectadores, pero a lo que tiende es a crear y manifestar un posicionamiento claro para cada una de las cadenas de televisión con el fin de crear empatía con ciertos determinados segmentos de la población que se asocian con esos posicionamientos. De ahí que existan estudios sobre los diferentes perfiles sociológicos realizados por las propias cadenas de televisión. El hecho que la empresa televisiva no cumpla este tipo de variables, certifica la baja valoración social, sobre todo en lo referente a la calidad en la programación, de la televisión en abierto.

En la medida en que los clientes perciben servicios homogéneos se hace necesario desarrollar una oferta, una entrega y una Imagen diferenciada. La oferta debe intentar incluir características innovadoras que la distingan de la competencia, el problema principal reside en que la mayoría de las innovaciones en servicios se pueden imitar fácilmente, sin embargo, la empresa de servicios, como en el caso de la televisión, ha de innovar de forma constante para obtener ventajas competitivas, y a través de la reputación como empresa innovadora, podrá retener a los clientes.

Una empresa de servicios también puede diferenciarse a través de su Imagen global. De esta manera, observamos como cobra relevancia en el negocio televisivo todo el conjunto de manifestaciones audiovisuales identitarias para configurar la percepción de la empresa ante la audiencia. Por medio de un posicionamiento claro y conciso, las cadenas de televisión pueden generar una identificación entre ciertos grupos de audiencia y, como consecuencia de ello, provocar una serie de significados con ciertos productos televisivos.

Relacionando el posicionamiento televisivo con la oferta de programas que ofrece el medio al mercado se puede destacar la dificultad de percepción, por parte de la audiencia, de los diferentes posicionamientos que intentan reflejar las cadenas de televisión. A la hora de definir el posicionamiento en televisión resulta primordial tener en cuenta al público objetivo al que la cadena en cuestión se quiere referir²³⁶. Los medios audiovisuales de masas, por las características de su consumo, por los productos (programación) por la continuidad y el grafismo de cadena, por los presentadores, las señas de Identidad, etc., se convierten en un conjunto indicativo de posicionamiento.

La manifestación del posicionamiento en el medio televisivo puede variar dependiendo de la fase en la que se encuentre la empresa televisiva y la inclusión de nuevos productos a la misma, es decir, si la cadena se encuentra en un periodo de lanzamiento, de relanzamiento o de mantenimiento²³⁷ tanto de la propia empresa en

²³⁶ BARAYBAR, E. (2004): *El mercado de símbolos: La gestión del marketing en la televisión publicitaria en abierto*, Tesis Doctoral. Madrid.

²³⁷ Ibidem.

general como de las nuevas incorporaciones de productos (programas) que vaya generando. El posicionamiento, en función de la etapa en la que se encuentre la empresa y el producto, deberá quedar reflejado en un documento que, a modo argumentario, marque las pautas a seguir por los diferentes departamentos de la dirección de la cadena.

Una vez desarrollado el posicionamiento general para la cadena de televisión y para cada uno de sus productos, los cuales irán en consonancia con la Identidad corporativa televisiva, este posicionamiento se ha de comunicar. Y la manera en que una empresa televisiva ha de manifestar y expresar dicho posicionamiento se ha de caracterizar por la inserción del mismo dentro de la concepción estratégica corporativa.

2.2 Aproximación al concepto de estrategia: del paradigma militar a la concepción empresarial

A la hora de aproximarnos al estudio del concepto de estrategia debemos remontarnos al origen y empleo del término, el cual se caracteriza por estar vinculado al campo militar. No podemos establecer una única y válida definición que sea aceptada universalmente. Los diferentes autores y dirigentes empresariales que han hecho uso del término estrategia, lo han empleado de forma diferente. De ahí que sea necesario enfocar, en un primer momento, el concepto desde su vertiente más clásica para después volver al punto de unión entre todos los usos y que coincide con el enfoque que en esta investigación se le quiere otorgar: el enfoque estratégico-empresarial.

A partir del empleo militar del término, se podrá formular el conjunto de dimensiones esenciales del término “estrategia” para comprender el sentido en el ámbito empresarial. Aproximarse a estas concepciones originales de las que derivarán a otros usos y sentidos, conducirán a una aproximación del significado actual dentro de la dimensión empresarial.

2.2.1 El concepto de estrategia en el ámbito militar

El término estrategia, desde el punto de vista etimológico, tiene un origen fónico, derivado de las palabras griegas *estratagema*, derivado a su vez, de *estrategós* (que significa “general”) y este último está compuesto por *stratós* (ejército desplegado

sobre el terreno), y en este sentido, *stratos* se relaciona con el término *stratum*, que significa conducir²³⁸.

La estrategia es un plan, un curso de acción conscientemente proyectada, una directriz o conjunto de ellas, que se establecen para abordar una situación determinada²³⁹. Según esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales:

- a) Se elaboran con anterioridad a las acciones para las que se aplican.
- b) Se plantean de forma consciente e intencional.

Esta misma idea, la encontramos aplicada en otros ámbitos. Por ejemplo, en el campo militar, la estrategia se refiere a la elaboración del plan de una guerra, a la determinación de campañas particulares y, dentro de éstas, a la decisión sobre los combates particulares²⁴⁰.

Pero la hora de abordar el concepto de estrategia dentro del ámbito castrense se hace necesario hacer un pequeño recorrido histórico para comprender el origen, el uso y el desarrollo del término hasta su aplicación a la disciplina empresarial. No nos centraremos en el aspecto antropológico del concepto de estrategia puesto que es considerada como un arma de supervivencia innata del hombre primitivo, pero sí que se tendrá en cuenta puesto que fue el primer paso donde el ser humano comenzó a percibir la necesidad de desarrollar técnicas estratégicas para mejorar su situación en el hábitat, poniendo el pensamiento, su inteligencia que le hace ser diferente del alimaña, para mejorar la concordancia entre los medios y los fines a conseguir.

Este desarrollo antropológico realizado por teóricos y estudiosos proveniente de las disciplinas sociológicas e históricas y vinculado a una concepción estratégica, trajo consigo la elaboración de métodos y principios desde una perspectiva teórica, los cuales están fechados al siglo V a. C., no empleándose el término en castellano “estrategia” hasta 1843, año en el que la Real Academia Española de la lengua lo aceptó como tal²⁴¹.

En la actualidad, el concepto de estrategia se ha convertido en un término muy actual y muy utilizado en diversos ámbitos, ya que la estrategia es, sobre todo, “una

²³⁸ PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación.

²³⁹ HALL, R.H. (1983): *Organizaciones: estructura y proceso*. Madrid, Prentice Hall.

²⁴⁰ PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001), op. cit.

²⁴¹ CLERI, C. (1999): *Estrategias de alianzas en un escenario de creciente globalización*, Argentina, Macci.

forma de pensar, una teoría de cómo afrontar las situaciones conflictivas que presenta la vida”²⁴².

El primer paso desde el paradigma militar a la hora de abordar el término estrategia, tal y como en la actualidad es entendido, conduce a aproximarnos a dos culturas muy diferenciadas: la griega y la oriental. Ambas culturas poseen diferentes maneras de concebir y ejecutar la estrategia: mientras la primera se basa en la fuerza, la segunda antepone la inteligencia como elemento estratégico para obtener los fines propuestos. Sólo es posible entender estas dos diferentes maneras de concebir el concepto si se contextualizan las sociedades de las dos culturas. La sociedad griega, cansada de los continuos ataques provocados por los Persas y los Medos, exige a sus gobernantes la creación de métodos para hacer frente a los rivales. De ahí que se declinen por el uso de la fuerza como respuesta para resolver los conflictos. Su máximo exponente, Herodoto, fue el autor griego que defendía el principio inspirador de la estrategia basado en la fuerza.

En Grecia también se encuentra la aplicación del término dentro del ámbito político, concretamente en Atenas, donde la estructura sociopolítica basada en ciudades-estado²⁴³ que utilizaban, les condujo a otorgar el cargo de estrategia, una especie de magistrado o consejero, encargado de gestionar a cada grupo para poder gobernar de forma ordenada este tipo de estructura social. En tiempos de Alejandro Magno, también se encuentran acepciones del término, concretamente en su estancia en Macedonia, donde la estrategia era vinculada a la dialéctica y referida a la habilidad en el empleo de las fuerzas para superar la oposición y crear un sistema unificado de gobierno general²⁴⁴.

En la parte opuesta se encuentra China, cuyo enfoque estratégico se centraba en el uso de la inteligencia para resolver los conflictos. La vigencia de este pensamiento dada la validez de sus principios estratégicos, se han aplicado al mundo empresarial constituyendo la fuente de teorías estratégicas.

De las personalidades más destacables de esta cultura y de esta época, se encuentra el escritor oriental *Sun Tzu*, quien escribe un manual en el que defiende el principio inspirador de anteponer la inteligencia a la fuerza como arma estratégica. En este manual se sustituye el verbo *destruir* por **negociar**, dando como resultado el sometimiento del enemigo y, por consiguiente, el triunfo ante al mismo.

²⁴² PEREZ GONZÁLEZ, R.A. (2005): “La nueva teoría estratégica: estado de la cuestión” en <http://www.fisec-estrategias.com.ar>, día de consulta 02/04/06

²⁴³ MUÑOZ JIMÉNEZ, J.M. (1996): *La ciudad como obra de arte*, Madrid, Ediciones Clásicas.

²⁴⁴ PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación.

Como señala Rafael Alberto Pérez²⁴⁵ además de estas dos culturas que constituyen los dos principales pilares básicos conceptuales de la estrategia, y cuya convergencia ha dado como resultante la construcción del término estrategia tal y como hoy en día es entendida, el término estrategia es reencontrado en otras fases históricas con una aplicación mucho más madura.

No se puede obviar el uso del término en el apogeo del Imperio Romano que desarrollaron a través de numerosas conquistas de la mano del emperador César; en el Renacimiento, con la figura de Maquiavelo que refunda la estrategia en una doble dirección: la extiende a la política y la racionaliza para no dejar en manos del azar las actuaciones del hombre; en la Ilustración, el Romanticismo y el Positivismo, la estrategia siempre aparece vinculado a la razón que administra, dirige y conduce hacia líneas maestras para la toma de decisiones estratégicas.

En estas épocas se recoge la evolución de la teoría militar de la estrategia para otorgarle un enfoque más científico del término, más racional, pero se tuvo que esperar hasta finales del siglo XIX para que su aplicación se extendiera a otras áreas que no fuesen en el ámbito militar. Según este autor, dos fueron los hechos claves para que la estrategia se aplicara a otras áreas de actividad social:

- a) La desvinculación de la estrategia del uso de la fuerza, y por tanto, de la guerra: la distinción entre estrategia y guerra es clave para la extensión analógica del término.
- b) La extensión de la estructura de la situación de conflicto del campo militar a otras áreas de la vida social, como la economía o la política. Las formulaciones estratégicas pasaron a ser utilizadas en otras disciplinas y a otros campos profesionales.

En este punto se produce un giro semántico del concepto cuyo desarrollo se determinó a principios del siglo XX. La estrategia comenzó a penetrar en las distintas disciplinas más como una noción importada que como un concepto científicamente construido. Sólo se introduce la concepción científica del término, por primera vez, en 1944 con la aportación teórica de los juegos de Von Neuman y Morgenstern²⁴⁶ donde “el término se configura con un carácter más abstracto y general, más independiente por tanto, en el que su aplicación hace necesario un acompañamiento calificativo para clasificar el tipo de estrategia que se está utilizando en cada ámbito”.

²⁴⁵ PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001), op.cit.

²⁴⁶ NEUMAN, V. y MORGENSTERN, O. (1953): *Theory of Games and Economic Behavior*, Princenton, Princenton University.

De esta manera, con la teoría de los juegos, se obtiene una clasificación de estrategias en función de su aplicación: estrategia ecológica, estrategia psicológica, estrategia militar, etc.

En el siguiente epígrafe nos aproximaremos, de forma más detallada, a la línea teórica y a la contribución que dicha teoría de los juegos otorgó en la construcción del término estrategia.

2.2.2 El concepto de estrategia vinculado a la teoría de los juegos

En la teoría de los juegos la estrategia es *un plan completo*²⁴⁷, un plan que detalla las elecciones que hará el jugador en cualquier situación posible. Pero esta teoría nace como consecuencia de otras previas: el cálculo de la probabilidad, la incertidumbre, la utilidad y la estadística. La reflexión de estas teorías bajo una perspectiva matemática elaborada a lo largo de los siglos fue lo que motivó a Neuman y Morgenstern para indagar y elaborar una concepción estratégica más amplia, utilizando el juego como modelo ejemplificador de su teoría.

El juego continuó siendo durante el siglo XVII el gran campo de estudio de la probabilidad, siendo Pascal, Fermat y el Caballero de Meré los que a través de la puesta en práctica de los juegos, dieran un importante paso en la teoría de la probabilidad. Los expertos coinciden en citar en 1654 como el momento del cálculo de probabilidades²⁴⁸. Esta teoría resultó ser una buena guía para el éxito de ciertos procesos lógicos, abriendo de esta forma, un cauce de aplicación a las decisiones estratégicas de la empresa.

Pero fue Jacob Bernoulli quien estableció la primera relación entre el cálculo de la probabilidad y la calidad de la información, en el sentido de la necesidad de disponer de información como necesidad previa antes de desarrollar probabilidades. Aparecía, por tanto, la información como elemento previo esencial para establecer los parámetros de actuación. Es lo que Pascal y Fermat denominaron como la *decisión razonable*²⁴⁹. Este método científico se podía aplicar a la estrategia empresarial en el sentido que la cantidad de información que la organización tiene de forma previa para establecer sus estrategias, ayuda a los profesionales a predecir los resultados de sus mensajes y acciones, es decir, colabora en buscar proposiciones de certeza acerca de las reacciones actitudinales y comportamentales tanto de sus públicos como de sus competidores. De esta manera, supondrá más fácilmente para la organización reaccionar

²⁴⁷ NEUMAN, V. y MORGENSTERN, O. (1953), op.cit.

²⁴⁸ PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación.

²⁴⁹ Ibidem

de forma correcta ante cambios pronosticados que han sido tenidos en cuenta antes, durante y después de la ejecución de la estrategia empresarial.

Adentrándonos propiamente en la teoría de los juegos y su aportación en la construcción del concepto de estrategia, se comenzará datando la fecha 1921, año en el que el matemático francés Émile Borel, inicia la publicación de varios artículos²⁵⁰ que constituyeron el primer punto de partida de la actual y reconocida teoría de los juegos. Pero fue John Von Neuman, en colaboración con Morgenstern, en 1926 a quien se le otorgó la propiedad de dicha teoría recopilada en una obra fundacional²⁵¹ que constituyó una referencia clave. Esta teoría representó un avance en la comprensión del riesgo y la incertidumbre y en la incorporación de las matemáticas en la toma de decisiones²⁵². El juego inspirador que fue objeto de estudio para establecer esta teoría, fue el póquer, clásico juego de cartas en el que el resultado no sólo depende del azar de las cartas ni del funcionamiento de un mecanismo concreto (acción-reacción) sino que el resultado también se ve influenciado por las acciones del oponente y las correspondientes respuestas que se le realicen como consecuencia de sus jugadas. Del análisis del mecanismo estratégico aplicado al póquer, estos autores fueron conscientes que la teoría de los juegos se basaba en una manera muy sencilla y precisa de esquematizar un conflicto: la racionalidad que caracteriza el perfil de los jugadores, les impulsa necesariamente a alcanzar un objetivo. Este juego, por tanto, poseía dos tipos de componentes: uno aleatorio y otro estratégico. Éste último aspecto es lo que diferenciaba a la teoría de los juegos de la teoría de la probabilidad. Y Neuman y Morgenstern comenzaron a darse cuenta de este aspecto para ser objeto de análisis riguroso para comprender los mecanismos racionales en el proceso del juego, y así establecer una aproximación teórica sobre los procesos comportamentales y situacionales dentro del contexto del juego.

Para aproximar el concepto de estrategia en la teoría de los juegos, conviene exponer la noción Neumanniana²⁵³ de “juego” aportada en dicha teoría:

“Situaciones sociales en que intervienen varias personas (jugadores) que intentan resolver sus conflictos tomando decisiones, sin conocer las reacciones de los otros jugadores, de cara a obtener un resultado sobre el que cada jugador tiene sus propias preferencias (objetivos)”.

²⁵⁰ Uno de los más destacados dada su vinculación como preferente a la teoría de los juegos, fue “La teoría del juego y las ecuaciones integrales de núcleo simétrico izquierdo”.

²⁵¹ NEUMAN, V. y MORGENSTERN, O. (1953), op. cit.

²⁵² PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación.

²⁵³ Ibidem.

Siguiendo con esta definición, en la teoría de los juegos, los juegos son situaciones concretas en las que se hayan individuos o grupos de individuos, donde para resolver sus conflictos y alcanzar objetivos, han de tomar decisiones sin conocer las de los demás ni tan siquiera las reacciones de éstos. En este marco, el término estrategia se basa en un proceso de decisiones, donde la decisión global, que es la suma de las cadenas de decisiones anteriores, recibe la denominación de **táctica**. Cuando una situación se resuelve con una sola táctica se denomina **estrategia pura**; pero si se hacen necesarias varias tácticas para la resolución, el tipo de estrategia es **mixta**. Al conjunto de tácticas que posee un jugador se denomina estrategia²⁵⁴. Por tanto, una estrategia es “adoptar un conjunto de tácticas para la resolución de un problema, en función de la estrategia que el oponente emplee”²⁵⁵.

Según la teoría de los juegos, el proceso que ha de establecer todo jugador a la hora de confeccionar su estrategia, se determina²⁵⁶ en los siguientes pasos:

1. El jugador ha de proveerse de toda la información posible de los contrarios.
2. Estudiar todas las posibilidades de actuación que dispone.
3. Considerar todas las posibilidades de actuación que tienen los otros jugadores.
4. Sopesar todas las posibles reacciones de los otros jugadores ante sus decisiones.
5. Considerar todas sus posibles reacciones ante las decisiones de los otros jugadores.
6. Elegir la alternativa que más le convenga.

Por tanto, la teoría de los juegos muestra que la incertidumbre radica fundamentalmente en las decisiones comportamentales de los demás jugadores: es necesario, por tanto, asumir riesgos, pero para minimizarlos lo máximo posible, es necesario realizar un análisis previo que permita realizar hipótesis de las posibles situaciones que se pueden dar. Se trata, por tanto, de elegir aquella alternativa que mejor conduzca al resultado concreto por medio de la elección del camino que menor esfuerzo exija para obtenerlo. En la teoría de los juegos, el conjunto de decisiones es una

²⁵⁴ NEUMAN, V. y MORGENSTERN, O. (1953): *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton, Princeton University.

²⁵⁵ PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001), op. cit.

²⁵⁶ *Ibidem*.

elección anticipada, preparada, pero a la vez flexible ante las acciones respuesta de los oponentes²⁵⁷.

La teoría de los juegos, su aportación metodológica y, sobre todo, la contribución de un modelo de análisis concreto para clarificar el enfrentamiento ante situaciones en las que se hace necesario tomar decisiones, fueron las aportaciones esenciales que generó esta teoría para continuar el desarrollo del concepto de estrategia en otros ámbitos, como por ejemplo, el organizacional.

2.2.3 El concepto de estrategia en el entorno empresarial

Se ha podido contemplar en los epígrafes anteriores, una aproximada reflexión de cómo el concepto de estrategia ha ido desarrollándose en diferentes disciplinas teniendo sus inicios en el ámbito castrense y teniendo la aportación científica con la teoría de los juegos de Neuman y Morgenstern. Sólo cuando se aproximó el término estrategia a las ciencias sociales se comenzó a vincular, de forma paulatina, el término dentro del ámbito económico-empresarial. Concretamente, fue dentro del campo de la economía de empresa donde el concepto de estrategia encontró su emplazamiento para su estudio, un campo necesitado de su aportación y enfoque. De esta manera, a mediados de los años cincuenta, junto con la dirección por objetivos, la optimización de factores, la teoría de la decisión y dentro de ésta, la teoría de los juegos, “la estrategia penetró con su verdadero nombre en el *Management Science*”²⁵⁸.

Rafael Alberto Pérez²⁵⁹ concreta la fecha determinando el año de 1954 como el año en el que la estrategia se incorpora de pleno al vocabulario económico y empresarial de la mano de Peter Drucker ya que, según el autor, Drucker es quien propone por primera vez el concepto de “decisión estratégica”. Pero ya bien sea militar, política, social, empresarial, etc., es en el campo de la actuación colectiva donde se ha hecho sentir la necesidad de reglas de decisión intra e interorganizativas, y la conveniencia de profesionalizar la toma de decisiones en materia de comunicación para alcanzar los objetivos asignados por la empresa²⁶⁰.

²⁵⁷ NEUMAN, V. y MORGENSTERN, O. (1953): *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton, Princeton University.

²⁵⁸ TAYLOR, J.R. y VAN, E. (2000): *The emergent organization: Communication as its site and surface*, New York, Lawrence Earlbaum Ass.

²⁵⁹ PEREZ GONZÁLEZ, R.A. (2005): “La nueva teoría estratégica: estado de la cuestión” en <http://www.fisec-estrategias.com.ar>, día de consulta 02/04/06

²⁶⁰ AGUILA, A.R y PADILLA, A. (2002): *La comunicación en la empresa. Un enfoque estratégico*, Málaga, Universidad de Málaga

Como se ha indicado en los epígrafes precedentes, la estrategia, desde el punto de vista militar y de la teoría de los juegos, se emplea en el contexto de lo que se ha denominado como “juego entre dos personas o grupos de personas”. Esta concepción es conocida dentro del ámbito empresarial como la competencia *frontal*²⁶¹. Y dentro de la concepción de la administración de empresas, la estrategia es “un plan unificado, comprensivo e integrado, diseñado con el fin de garantizar que se satisfacen los objetivos básicos de la empresa”²⁶².

Cada vez existe una mayor cantidad de literatura en el campo de la dirección estratégica, así como en el proceso general de negociación para las empresas, lo cual contempla la estrategia en este sentido y, por consiguiente, centra su atención en los aspectos más dinámicos y competitivos de la misma.

El análisis de las estrategias militares y diplomáticas, así como sus analogías en otros campos, ofrecen algunas revelaciones esenciales sobre las dimensiones básicas, la naturaleza y el diseño de las estrategias para la empresa. Esta evolución ha ido configurando un concepto de estrategia con demasiados matices como para que éste pueda ser definido de una única manera.

Rafael Alberto Pérez²⁶³ califica el concepto de estrategia como *poliédrico*, como consecuencia de los enfoques complementarios que provienen de diferentes disciplinas y que han ido enriqueciendo este vocablo.

El autor, con el fin de perfilar una definición, cita **cinco dimensiones de la estrategia** para determinar, al menos, el contorno común de este término, unas características específicas que ayudarían a identificarla. Estas cinco dimensiones son:

1. La estrategia como anticipación, permitiendo actuar de forma preventiva ante los cambios del entorno. Este enfoque anticipativo de la estrategia se traduce en la empresa por medio de la definición de una misión, de unos objetivos y la formulación de cómo alcanzarlos. La empresa ha de ser dinámica ante los cambios sociales, culturales, económicos y tecnológicos del entorno, relacionándolos con su propia estructura (capacidades). Esta concepción califica a la empresa como un sistema abierto que mantiene comunicación constante con su entorno por medio del *feedback*, pero también mantiene dicha comunicación desde un punto interno de la misma.

2. La estrategia como decisión para ejecutarla y convertirla en algo más que una mera especulación. Además de determinar las intenciones estratégicas (planes,

²⁶¹ CLERI, C. (1999): *Estrategias de alianzas en un escenario de creciente globalización*, Argentina, Macci.

²⁶² GROSS, B. (1981): *La estrategia administrativa del desarrollo económico y social*, Madrid, Escuela de Administración Pública.

²⁶³ PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001), op. cit.

discursos, proyectos, etc.) la estrategia exige la realización (acciones) de todos sus planteamientos.

3. La estrategia como método, es decir, como el camino y los pasos que se han de dar para alcanzar los objetivos propuestos.

4. La estrategia como posición y como ventaja. Todo camino lleva a ocupar una posición. Esta particularidad de la estrategia es concebida como la fuerza que permite alcanzar una determinada posición de ventaja, entendida la posición como la ubicación alcanzada de una organización en un segmento de mercado o en la mente de los públicos²⁶⁴. La estrategia consiste, desde esta dimensión y hablando en términos económicos, en ocupar un lugar específico que genera beneficios; en términos de marketing, identificar segmentos del mercado en los que el producto debe desenvolverse; en términos de *management*, consiste en definir el espacio en el entorno donde los recursos están concentrados; y en términos de comunicación, encontrar un lugar disponible en la mente de los destinatarios o consumidores potenciales.

5. La estrategia como marco de referencia, en el sentido de su capacidad para enmarcar el comportamiento colectivo. La estrategia como marco pone el énfasis en la capacidad de la estrategia para acotar territorios de actuación, es decir, indicando el camino a seguir basándose en el principio de la coherencia para la intervención.

6. La estrategia como perspectiva y visión, como un proyecto común a todos los miembros de la organización, con el fin de mantener el rumbo estratégico y no desviar el camino para la obtención de los objetivos propuestos.

7. La estrategia como discurso y lógica de acción. Desde este enfoque, la estrategia es un discurso interno y externo que encauza y articula el pasado, presente y futuro de una organización con sus públicos, tanto internos como externos. Además, la estrategia se caracteriza por comunicar una intención previamente reflexionada que conlleva el conjunto de acciones portadoras de un discurso lógico.

8. La estrategia como relación con el entorno, en el sentido de elección de un estilo, un lenguaje, una forma de expresión y comunicación determinada en la relación con el entorno.

Según Alberto Pena²⁶⁵, hablar de estrategia es, por tanto, hablar de anticipación a los acontecimientos por medio del establecimiento de una orientación predeterminada que convierte las circunstancias más espontáneas en aliadas naturales. Según este autor, la estrategia “es conocimiento, administración de información, certidumbre y anticipación”.

²⁶⁴ AL RIES y TROUT, J. (1997): *Posicionamiento. El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y el marketing*, Madrid, McGraw-Hill.

²⁶⁵ PENA, A. “La estrategia es un arma cargada de futuro”, en PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación.

La conducta estratégica es una conducta por objetivos, teleológica. De todos los resultados posibles elegimos uno por ser el que más nos conviene y a partir de él organizamos nuestra conducta presente. En la medida en que el nuevo concepto de estrategia que nos aporta la teoría de los juegos es de carácter general y abstracto, es el objetivo que se persigue el que va a calificar la estrategia. De esta forma se desliga definitivamente de su sentido original necesariamente militar, y una estrategia será política, económica, o de comunicación, según el objetivo sea, respectivamente, político, económico, o comunicativo, etc. (PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. 2001: 106).

Desde esta concepción, Mintzberg²⁶⁶ determina los tres elementos esenciales que una estrategia eficaz contiene:

1. Las metas u objetivos más importantes que desea alcanzar.
2. Las políticas más importantes que guían o limitan las actuaciones
3. Y las principales secuencias de acción (o programas) que permitirán alcanzar las metas que se han definido dentro de los límites fijados.

Las metas o los objetivos determinan qué es lo que debe lograrse y cuándo deben alcanzarse los resultados. Todas las organizaciones tienen objetivos múltiples que se ordenan en una jerarquía compleja, desde los objetivos de valor, que expresan las premisas generales de valor por las que actúa la empresa, pasando por los objetivos organizativos generales que establecen el carácter que la empresa desea tener, así como las direcciones que es aconsejable seguir, hasta un conjunto de objetivos menos permanentes que definen puntos a los que deben dirigirse las unidades organizativas, sus departamentos y, por último, todas las actividades principales programadas dentro de cada departamento. Las metas principales, que son aquellas que afectan a la dirección y viabilidad de la organización en su conjunto, son las que Kotler²⁶⁷ denomina como **metas estratégicas**.

Las políticas son las normas o directrices que expresan los límites dentro de los cuales deberá producirse la acción. Al igual que los objetivos se sustentan en las empresas, las políticas se ordenan en una jerarquía a lo largo de toda la organización. Las políticas principales, que son aquellas que guían la dirección y posición de la organización en su conjunto, se denominan **políticas estratégicas**.

Los programas especifican la secuencia progresiva de acciones necesarias para satisfacer los objetivos principales. Expresan de qué forma se lograrán los objetivos dentro de los límites que establece la política. Aseguran que los recursos empresariales se dediquen a la consecución de los objetivos, y suponen una perspectiva dinámica con

²⁶⁶ MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. y GHOSHAL, S. (1999): *El proceso estratégico*, Madrid, Prentice Hall.

²⁶⁷ KOTLER, (1991): *Mercadotecnia*, México, Prentice Hall

la que medir los avances. Aquellos programas principales que determinan el impulso y la viabilidad de la entidad en su conjunto, se denominan **programas estratégicos**.

Las decisiones estratégicas son aquellas que determinan la dirección de una empresa en su totalidad, así como la viabilidad final, teniendo en consideración los cambios predecibles, y los no predecibles que pueden producirse en los entornos más importantes que la rodean²⁶⁸. Moldean profundamente las verdaderas metas de una empresa, ayudan a delinear los límites dentro de los cuales puede funcionar la empresa y determinan la eficacia de la misma, es decir, si su empuje principal va orientado en la dirección adecuada dado el potencial de sus recursos.

Por otro lado, las estrategias eficaces se elaboran alrededor de algunos conceptos e impulsos clave que les dan coherencia, equilibrio y un punto de convergencia. Algunos impulsos tienen un carácter temporal, pero existen otros cuya naturaleza es mucho más inamovible.

Pero también, la estrategia no sólo tiene que ver lo predecible e impredecible, sino también con lo que no puede conocerse. Así pues, en lo que se refiere a estrategias de las grandes empresas, los encargados de establecer las pautas estratégicas, deberán tener en cuenta toda una serie de ítems para poder actuar a tiempo y en coherencia con los principios empresariales²⁶⁹.

Como indica Quinn²⁷⁰ son pocos los estudios²⁷¹ que han propuesto algunos criterios iniciales para evaluar una estrategia. Pero lo que sí que sugieren son los factores mínimos y elementos esenciales que una estrategia debe albergar para ser eficaz. Estos son:

1. Objetivos claros y decisivos
2. La conservación de la iniciativa
3. La concentración
4. La flexibilidad
5. El liderazgo coordinado y comprometido

²⁶⁸ ALONSO BAQUER, M. (2000): *¿En qué consiste la estrategia?*, Madrid, Ministerio de Defensa.

²⁶⁹ PÉREZ RUIZ, M.A (1996): *Fundamentos de las estructuras de la publicidad*, Madrid, Síntesis.

²⁷⁰ MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. y GHOSHAL, S. (1999): *El proceso estratégico*, Madrid, Prentice Hall.

²⁷¹ Según el autor, estos estudios son los realizados por Tilles, 1963 y Christensen, 1978. Estos estudios ha incluido la claridad, el efecto motivacional, la coherencia interna, la compatibilidad con el entorno, la adecuación en función de los recursos, el grado de riesgo, la adecuación a los valores personales de figuras clave, la perspectiva temporal y la viabilidad de la estrategia, como los criterios iniciales para evaluar una estrategia

6. La sorpresa
7. La seguridad

Según el autor, estos elementos esenciales de la estrategia se pueden aplicar a cualquier tipo de estrategia, ya bien sea de carácter militar, política o empresarial.

Por tanto, la esencia de la estrategia, ya bien sea militar, diplomática, empresarial, deportiva o política, es la adopción de una postura que sea tan firme y potencialmente flexible, en aspectos selectivos, que permita a la organización alcanzar sus metas con independencia de las imprevisibles formas en que las fuerzas externas (mercado y competencia, fundamentalmente) puedan interactuar con la empresa.

Brian Quinn²⁷² define a la estrategia como “el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importante de una organización en una totalidad cohesiva”. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y a asignar los recursos de una organización en una posición única y viable fundamentada en sus capacidades y carencias internas relativas, una vez que anticipa los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los adversarios inteligentes.

Definir la estrategia como un plan no es suficiente, ya que se necesita una definición que englobe el comportamiento resultante. Por tanto, añadiremos la definición que Mintzberg aporta para este sentido: “la estrategia es una pauta, concretamente, una pauta en una corriente de acciones, una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de los resultados”.

Ambas definiciones de estrategia (como plan y como pauta) pueden ser independientes entre sí. Los planes pueden no llegar a realizarse, mientras que las pautas pueden aparecer sin haberse concebido previamente.

Para que una estrategia sea verdaderamente deliberada – es decir, para que una pauta se haya proyectado de forma exacta a como se percibe- parece que debe haber un orden increíble. La dirección de la organización debe declarar previamente cuáles son las intenciones exactas; todos los demás deben aceptarlas tal cual, y llevarse posteriormente a la realidad sin la interferencia de las fuerzas del mercado, tecnológicas o políticas, y así sucesivamente. Del mismo modo, una estrategia verdaderamente emergente, supone un orden increíble que necesita de una consistencia en la acción sin que exista asomo de intencionalidad. (MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. Y GHOSHAL, S.1999:13)

²⁷² MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. y GHOSHAL, S. (1999), op. cit.

Otra concepción que debemos considerar a la hora de definir el concepto de estrategia es que ésta es una posición, en concreto, un medio de ubicar una organización en un espacio que los teóricos de la empresa y los estudios especialistas de la rama del marketing, han denominado como “entorno”. Según esta definición, la estrategia se convierte en la fuerza mediadora entre la empresa y el entorno, es decir, entre el contexto interno y externo.

La estrategia como posición nos permite ampliar el concepto a lo que se denomina estrategia entre varios participantes, ya que si la posición se puede definir con respecto a un único competidor, también se puede considerar en el contexto de un gran número de competidores, o simplemente, con respecto a mercado o a un entorno en su totalidad²⁷³.

El gran avance en los estudios e investigaciones sobre estrategia y su consolidación como una de las disciplinas más pujantes de nuestro tiempo, se gestó en las Escuelas de Negocio y en los estudios de Dirección de Empresas y Política económica de las universidades, generando con todo ello una concepción del término estrategia dentro del marco empresarial que, a continuación, se abordará desde dicha perspectiva.

2.3 La estrategia corporativa

En la empresa todo comunica, de forma explícita o implícita, voluntaria e inconscientemente. Y lo más importante es que la organización comunica de una manera constante. Por consiguiente, las empresas deben comunicarse bien, y para ello necesitan de una estrategia corporativa que le proporcione una guía de actuación en todas sus comunicaciones con sus diferentes públicos. Como indica Rafael Alberto Pérez²⁷⁴ “la empresa que no tiene una estrategia o un plan también comunica, pero comunica peor”. Y ello es debido a que no posee un eje para homogeneizar las conductas y los mensajes que la organización manifiesta.

2.3.1 Construcción y características de la estrategia corporativa

Hoy en día las empresas trabajan bajo una perspectiva común cuya finalidad reside en encontrar y mantener, ventajas competitivas²⁷⁵ en relación a sus rivales

²⁷³ MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. y GHOSHAL, S. (1999): op. cit.

²⁷⁴ PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación.

²⁷⁵ KOTLER, (1991): *Marketing*, México, Prentice Hall.

directos e indirectos. La complejidad social de la actualidad reclama una mayor dosis de comportamiento estratégico en las empresas, ya que en el siglo XXI no sólo ha cambiado la ciencia, la tecnología, etc., sino también la sociedad en su conjunto y, sobre todo, en sus conductas comportamentales de cara a las empresas. Es por ello que las organizaciones hacen un mayor uso de la estrategia, en cuanto a paquetes de decisiones, y dentro del marco de tratar situaciones complejas a las que han de enfrentarse. Es en este contexto, donde las estrategias corporativas ha cobrado relevancia en el seno de la organización y se han confeccionado cada vez más **profundas, creativas y cooperativas**²⁷⁶ poniendo un mayor énfasis en las interrelaciones con sus oponentes y públicos.

Las organizaciones intentan dar todo de sí mismas (mejorar la calidad, el servicio al cliente, introducción a nuevos mercados, renovación de la línea de productos, etc.) con el fin de poder ofrecer diferenciación ante la competencia. Y cuando la competitividad parece estar fuera del alcance de las mismas, forman alianzas estratégicas para llegar a ser más fuertes ante sus competidores más directos.

Las empresas comenzaron a vislumbrar que para ser competitivas y diferentes frente a la competencia, no era suficiente tener buenos productos, elegir buenas políticas de precios o decidirse por estrategias de marketing, sino que se hacía necesario también potenciar su marca, potenciar la propia empresa²⁷⁷.

Hubo un momento en el que las empresas se dieron cuenta de la importancia que tenía la comunicación como elemento estratégico, es decir, las empresas pasaron de un plano puramente táctico de las comunicaciones, hacia un escenario necesariamente estratégico. Las estructuras internas y externas se modificaron para mejorar los estándares de competitividad en una sociedad cada vez más exigente y personalizada en su comunicación. Es en este ámbito donde el concepto de estrategia se estructura en un tránsito que va desde la concepción de un plan, hasta la conducción o ejecución del mismo. La concepción se enuncia en planes concretos, y la elaboración se hace explícita en la acción y operaciones que realiza la empresa.

Es necesario destacar que nos encontramos inmersos en un panorama en el que las imágenes actúan de intermediadoras entre la realidad del producto o servicio de la empresa y los comportamientos de los públicos de la misma, y aquellas empresas que actúen de forma estratégica sobre las imágenes, tienen el poder de inducir y manejar los comportamientos de los públicos²⁷⁸. Para ello, es necesario articular una visión común

²⁷⁶ PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación.

²⁷⁷ COSTA, J. (2004): *Imagen de marca. Un fenómeno social*, Barcelona, Paidós.

²⁷⁸ GARRIDO, F.J., (2004): *Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Barcelona, Gestión 2000

de los problemas y de las situaciones a las que se enfrenta la empresa, como requisito imprescindible para formular acciones coordinadas y estratégicas. Es decir, la empresa necesita *construir* una estrategia global, una estrategia corporativa.

La estrategia empresarial se caracteriza, fundamentalmente, por el carácter comunicativo que posee. Cuando se habla de estrategia en la organización, se está hablando, necesariamente, de comunicación. De la interrelación entre estrategia y comunicación, se constituye la estrategia corporativa²⁷⁹. Las estrategias empresariales fracasan o triunfan en función de la comunicación en dicha configuración estratégica, es decir, de la capacidad sociológica de disponer de forma integrada, a los miembros de la organización en una misma orientación²⁸⁰. Esta concepción sitúa a la estrategia como un instrumento de dirección de organizaciones, no necesariamente un plan, sino más bien un comportamiento maduro que se hace imprescindible para mantener la organización en equilibrio con su entorno, conociendo y utilizando los recursos disponibles que posee.

La empresa debe dotarse de sí misma de una estrategia corporativa que oriente de manera clara e inequívoca su andadura, sin añadir nuevas incógnitas a las que el ambiente exterior – generalmente complejo y cambiante- aporta de por sí. Debe, por lo tanto, precisar en su planteamiento y definir con claridad: la misión y los valores de la empresa; su posición competitiva; los principios filosóficos y los criterios operativos a aplicar en las relaciones con sus accionistas, sus empleados, sus proveedores, sus clientes, y con los diversos estamentos de la sociedad en general; sus objetivos en relación con el crecimiento y rentabilidad; y las políticas a aplicar al respecto. (SANZ DE LA TAJADA, L.A., 1994: 60)

Las organizaciones pretenden conseguir un mantenimiento de sus propósitos estratégicos, ya que éstos proporcionan coherencia a largo plazo, a la vez que dejan lugar para “reinterpretaciones a medida que surgen nuevas oportunidades”²⁸¹. Mientras que el punto de vista tradicional sobre la estrategia se centra en el grado de adecuación entre los recursos existentes y las oportunidades que hay en un momento determinado (ajuste de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazadas) el propósito estratégico crea un pequeño desfase entre los recursos y las ambiciones empresariales. Decidir qué es lo que puede hacer en términos de capacidad y energía y poner estos dos aspectos en conexión, es lo que le otorga a la estrategia corporativa de un equilibrio óptimo: ajustar oportunidad a la capacidad empresarial bajo una óptica estratégica.

²⁷⁹ PEREZ GONZÁLEZ, R.A. (2005): “La nueva teoría estratégica: estado de la cuestión” en <http://www.fisec-estrategias.com.ar>, día de consulta 02/04/06

²⁸⁰ GARCÍA ECHEVARRÍA, S., prólogo en PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación.

²⁸¹ STATON, W.; ETZEL, M. y WALKER, B. (1995): *Fundamentos de Marketing*, Madrid, McGraw Hill.

La estrategia no puede formularse ni adaptarse a los cambios en las circunstancias sin pasar por un proceso de evaluación. Ésta, supone un paso fundamental en el proceso de dirección de una empresa. La evaluación de la estrategia es una tentativa de mirar más allá de los hechos obvios referentes a la salud a corto plazo de una empresa, valorando en su lugar los factores y las tendencias más fundamentales que gobiernan, a largo plazo, el éxito en el campo elegido de su actividad.

Por tanto, la estrategia corporativa se basa, fundamentalmente, en dos fuentes esenciales de información:

- Una correcta valoración de las propias fuerzas intrínsecas de la organización.
- Un conocimiento y una evaluación del entorno competitivo.

Una vez que la empresa ya es conocedora de aquellos ítems o valores en los que puede y debe destacar, y una vez que ha estudiado y analizado la situación externa de la que es partícipe, el siguiente paso recae en la construcción de su propia estrategia. Y es en este paso donde los responsables de la organización, han de tener muy en cuenta cómo ha de ser esta estrategia.

Tres autores, Staton, Etzel y Walter²⁸² aportan los cuatro rasgos fundamentales que una estrategia corporativa ha de reunir necesariamente. Estos rasgos son:

1. Toda estrategia empresarial es única, debe basarse en una clase de lógica situacional que pueda particularizar cada problema tal y como se presente.
2. La estrategia se ocupa fundamentalmente de la selección de metas y de objetivos.
3. La estrategia corporativa involucra a la dirección en aspectos que van mucho más allá que los resultados a corto plazo.
4. Se caracteriza por ser la consistencia; porque presenta objetivos y políticas consistentes; por la consonancia, porque supone una respuesta adaptativa al entorno externo; la ventaja, ya que ofrece la oportunidad de crear y mantener una ventaja competitiva; y por la viabilidad, porque no debe exigir demasiado de los recursos disponibles ni crear problemas secundarios irresolubles.

²⁸² STATON, W.; ETZEL, M. y WALKER, B. (1995), op. cit.

La estrategia corporativa tiene la función principal de dar coherencia a la actuación de la organización. La existencia de un concepto claro y explícito de estrategia, puede fomentar un clima de coordinación táctica más eficaz que la mayoría de los mecanismos administrativos²⁸³.

Son múltiples las formas en las que una empresa puede elegir una estrategia corporativa. El autor Garrido F.J.²⁸⁴ señala, a modo de ejemplo, siete maneras por medio de las cuales una empresa puede determinar su estrategia corporativa:

1. Mediante la determinación de las relaciones entre unidades de negocio que ya tiene la empresa.
2. Por medio de la selección de los negocios esenciales que servirán de cimientos para la estrategia corporativa
3. Creando mecanismos horizontales en la organización que faciliten las relaciones entre los negocios esenciales, a fin de asentar la base para la diversificación futura en campos relacionados.
4. Identificando oportunidades de diversificación que permitan compartir actividades
5. Buscando la diversificación a través de la transferencia de habilidades, en el caso de que sean limitadas, o se hayan agotado, las oportunidades para compartir actividades.
6. Determinado la reestructuración de la estrategia en caso de que se adecue a las habilidades de la gerencia, o si no existen buenas oportunidades para forjar relaciones en la empresa.
7. Pagando dividendos, de forma que los accionistas puedan ser los gerentes de cartera.

Una vez que la empresa ha determinado y elegido su estrategia (independientemente de la manera de hacerlo) es imprescindible que la organización la comunique y la comparta, tanto de forma interna como externa, a todos sus públicos. Esta es la esencia de la comunicación corporativa en el seno de la estrategia para obtener el éxito empresarial: la comprensión y la agilidad en su manejo como arma estratégica. Ello significa que en la empresa la idea de comunicación corporativa ha

²⁸³ CLERI, C. (1999): *Estrategias de alianzas en un escenario de creciente globalización*, Argentina, Macci.

²⁸⁴ GARRIDO, F.J., (2004): *Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Barcelona, Gestión 2000.

penetrado hasta lo más profundo de su núcleo, de su razón de ser, de su Identidad²⁸⁵ y la estrategia, como forma de orientar a la empresa y de coordinar todas sus manifestaciones comunicativas, marcha de forma paralela con ella. La comunicación corporativa ha asimilado a la estrategia convirtiéndola, a su vez, en estrategia intrínseca y primordial dentro de la estrategia de negocio.

2.3.2 Estrategias corporativas desde la concepción del marketing.

Creación de ventajas competitivas: el desafío empresarial

La esencia de la estrategia corporativa reside en crear ventajas competitivas con mayor rapidez que la competencia, además de guiar a toda la organización hacia unas pautas coherentes entre sí y, a su vez, en coherencia con la Identidad Global de la misma. La estrategia se aplica igualmente a grandes o pequeñas organizaciones, aquellas con fines lucrativos o que tengan un carácter estatal y presupuestado.

En el marketing se recogen los requisitos necesarios para la aplicación del pensamiento estratégico organizacional: persecución de objetivos en una situación competitiva; limitación de recursos propios; toma de decisiones ante la incertidumbre de las reacciones de la competencia; elección entre diferentes alternativas de acción, etc. Sin duda, el marketing es una de las áreas de la gestión empresarial donde con mayor asiduidad se emplea el término estrategia. Se habla de estrategia de marca, precios, comunicación, promoción y distribución (marketing *mix*). Aunque también se habla de estrategia en un sentido general, identificándola con la mezcla de factores del marketing *mix* para comercializar un producto o servicio de la empresa.

Desde una concepción marketiniana, se pueden establecer diferentes **tipologías de estrategias** en función de diversas variables relacionadas con la empresa, el mercado donde se integra, el producto o servicio que ofrece y la competencia con la que compete:

a) Tipos de estrategia en función de la naturaleza de la empresa²⁸⁶

1. Estrategia de costes bajos o diferenciación en precios: Elevados volúmenes y producción de artículos.

²⁸⁵ COSTA, J. (1999): *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Barcelona, Paidós

²⁸⁶ PORTER, M. y MILLAR, V.E. (1986): *Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información*, EE.UU, Harvard-Deusto Business Review.

2. Estrategia de diferenciación en imagen estética²⁸⁷: Por ejemplo, envoltorios novedosos.
3. Estrategia de diferenciación en servicio: Por ejemplo, proporcionando postventa.
4. Estrategia de diferenciación en calidad: Por ejemplo, mayor duración, fiabilidad, mejor rendimiento.
5. Estrategia de diferenciación en diseño: Es decir, funciones diferentes.
6. Estrategia de penetración: Se dirige el mismo producto de forma más intensa al mismo mercado, como por ejemplo, mediante el aumento de la publicidad.
7. Estrategia conjunta: Vender juntos dos productos
8. Estrategia de desarrollo del mercado: Dirigir el mismo producto a nuevos mercados.
9. Estrategia de desarrollo de productos: Dirigir nuevos productos al mismo mercado.
10. Estrategia de diversificación: Dirigir diferentes productos a diferentes mercados.

b) Tipos de estrategia en función de las características con las que opera la empresa dentro del sector del mercado²⁸⁸:

1. Estrategia de liderazgo general en costes
2. Estrategia de diferenciación
3. Estrategia de segmentación
4. Estrategia basada en el tiempo

La estrategia de liderazgo en costes dentro de un sector determinado, permite a la empresa obtener rendimientos mayores que la media del sector al cual pertenece, lo que confiere a la organización una fuerte defensa frente a la rivalidad de sus competidores.

El segundo tipo de estrategia consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa creando un atributo que sea percibido en el mercado como único. Diferenciarse permite a la empresa obtener mayor lealtad por parte sus públicos y el que éstos tengan una menor sensibilidad por el precio, es decir, que estén

²⁸⁷ Aquí el concepto Imagen no es utilizado en el sentido comunicativo, sino estético, de envoltorio o packaging de producto, más relacionado con el concepto de Identidad Visual Corporativa.

²⁸⁸ KOTLER, P. y CIA (2000): *Introducción al Marketing*, Madrid, Prentice Hall.

dispuestos a pagar más por una marca diferenciada positivamente que por otra que no lo esté.

La estrategia de segmentación consiste en fraccionar el mercado y enfocar sobre él, una línea determinada de producto. Se basa en el principio militar de la concentración de fuerzas.

Y la última estrategia, basada en el tiempo, está orientada al servicio de entrega reuniendo todos los esfuerzos de la empresa para destacar en eficiencia la adjudicación de los productos y/o servicios de la organización.

c) Tipos de estrategia en función del producto y del mercado²⁸⁹:

1. Estrategia de productos indiferenciados: Es un mercado de masas al que se dirige un producto único y estandarizado.
2. Estrategia de segmentación: Es un mercado segmentado al que se dirige un abanico de productos adaptados a cada uno de los distintos segmentos.
3. Estrategia nicho: Es un segmento aislado del mercado al que se dirige un producto claramente definido.
4. Estrategia “a medida del cliente”: Consiste en diseñar o adaptar cada producto determinado a una necesidad concreta del cliente.

d) Tipos de estrategia en función de la competencia²⁹⁰:

1. Estrategia líder del mercado
2. Estrategia de competencia estable
3. Competencia inestable: En un mercado maduro
4. Competencia inestable: En un mercado emergente
5. Estrategia de competencia “multipunto”: La capacidad de actuación en un mercado para influir sobre las acciones del competidor en otro mercado distinto.

Ante un mercado en cambio permanente se hace necesario que la planificación estratégica, con el fin de adaptarse y responder de una forma eficaz, se oriente hacia éste. Durante la década de los años cincuenta y sesenta, gracias al crecimiento estable de la demanda, se aplicaba una planificación extrapolativa. La crisis de los setenta provocó un nuevo proceso de planificación en la cual se contemplaría la posible aparición de

²⁸⁹ MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. y GHOSHAL, S. (1999): *El proceso estratégico*, Madrid, Prentice Hall.

²⁹⁰ KOTLER, (1991): *Mercadotecnia*, México, Prentice Hall

acontecimientos negativos en el mercado, surgiendo nuevos planteamientos entre los que se encuentra el concepto estratégico en la empresa hacia el mercado.

Las empresas deben desarrollar un plan en cada negocio para alcanzar sus objetivos a largo plazo, siendo éste un plan de carácter individual para cada empresa teniendo en cuenta su posición en el sector, sus objetivos, sus oportunidades y sus recursos²⁹¹. Desde la década de los años ochenta, las empresas comienzan a abandonar sus políticas de negocio basadas de forma exclusiva en el producto, para pasar a procesos y definiciones estratégicas en términos de mercado. Aplicando este planteamiento al negocio de la televisión, su definición como orientación al producto sería la de difundir emisiones televisivas, mientras que la definición orientada al mercado sería servir al ocio y a la información²⁹². El mercado televisivo posee una información de los consumos a diario y muy fragmentados en el tiempo. Además, un mercado de competencia, como es el caso del mercado televisivo, obliga a utilizar los valores de marca, la diferenciación de los productos, convirtiéndose la información y la investigación, en una información primordial de cara a la competencia del mercado.

Las nuevas tecnologías han dado soluciones a esta necesidad de información estratégica, convirtiéndola en una ventaja competitiva al poder elegir mejor en los mercados, adaptar las ofertas a los gustos del consumidor y ganar precisión a la hora de ejecutar las estrategias corporativas.

Muchas de las aportaciones de los teóricos del marketing tienen una clara orientación estratégica, lo que ha conducido que en la actualidad también se distinga entre marketing operativo y marketing estratégico, estando el primero más vinculado al producto o servicio de la empresa, y el segundo a una concepción más global de la estrategia corporativa.

Prácticamente, todas las teorías sobre dirección estratégica y todos los sistemas de planificación corporativa, se basan en una jerarquía de la estrategia, donde las metas corporativas guían las estrategias de las unidades de negocio, y las estrategias de las unidades de negocio guían, a su vez, la táctica funcional²⁹³. En esta jerarquía, la alta dirección elabora la estrategia, mientras que los niveles de dirección inferiores la ejecutan. La dicotomía entre la formulación y la implantación ha de ser conocida,

²⁹¹ DÍAZ, J.C., *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel

²⁹² BARAYBAR, E. (2004): *El mercado de símbolos: La gestión del marketing en la televisión publicitaria en abierto*, Tesis Doctoral. Madrid.

²⁹³ SOTELO ENRIQUEZ, C. (2001): *Introducción a la comunicación institucional*, Barcelona, Ariel Comunicación.

aceptada y, sobre todo, compartida, de forma general, por todos los miembros de la organización.

La capacidad esencial no disminuye con el uso. A diferencia de los activos materiales, que se deterioran con el tiempo, las capacidades se acrecientan a medida que se ponen en práctica y se comparten. Pero, aun así, hay que alimentar y proteger las capacidades; el conocimiento decae si no se emplea. Las capacidades constituyen el pegamento que vincula las diversas unidades de negocio a las que se dedica la corporación. Asimismo, son el motor para el desarrollo de otras nuevas. Los modelos de diversificación y de entrada en el mercado pueden estar guiados por ellas, y no solamente por el atractivo de los mercados. (MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. Y GHOSHAL, S.1999: 70)

Al menos pueden aplicarse tres pruebas para detectar las capacidades esenciales (ventaja competitiva) de una empresa²⁹⁴. En primer lugar, una capacidad esencial ofrece la posibilidad de acceso a una gran variedad de mercados. Las ventajas competitivas de la empresa son fuente de creación de nuevos negocios²⁹⁵.

En segundo lugar, una capacidad esencial debe contribuir de forma importante a los beneficios percibidos por el cliente respecto al producto. Y por último, una capacidad esencial debería resultar difícil de imitar para un competidor.

La estrategia competitiva se ocupa de la necesidad de la empresa de capturar parte del valor social como beneficios. Según Kotler²⁹⁶ es el arte de crear y explotar las ventajas más eficaces, duraderas y difíciles de copiar por la competencia.

La estrategia competitiva, a diferencia de la estrategia genérica, se centra en las diferencias que existen entre las empresas, en lugar de centrarse en sus intenciones comunes. El problema que se trata “no es tanto de qué forma puede llevarse a cabo esta función, sino de qué forma podemos llevarla a cabo mejor o en lugar de nuestros rivales”²⁹⁷.

Las habilidades que conforman las ventajas competitivas normalmente son de tipo organizativo, más que individuales. Suponen una coordinación o colaboración experta entre especialistas individuales, y se crean a partir de la acción recíproca de la inversión, el trabajo y el aprendizaje. A diferencia de los activos materiales, las habilidades mejoran con el uso [...] Una vez que se ha ganado una buena posición, ésta puede defenderse. Esto significa que 1) genera el valor suficiente como para garantizar su mantenimiento, y 2) supondría un coste tan elevado que sus rivales están disuadidos de realizar un ataque a gran escala en el núcleo del sector. (MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. Y GHOSHAL, S., 1999: 79)

²⁹⁴ MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. y GHOSHAL, S. (1999): *El proceso estratégico*, Madrid, Prentice Hall.

²⁹⁵ Los dirigentes de la empresa tienen que lograr el liderazgo en la fabricación de productos esenciales y ganar participación en el mercado mundial mediante programas de creación de imagen corporativa.

²⁹⁶ KOTLER, (1991): *Mercadotecnia*, México, Prentice Hall.

²⁹⁷ STATON, W.; ETZEL, M. y WALKER, B. (1995): *Fundamentos de Marketing*, Madrid, McGraw Hill.

En este ámbito, el proceso de identificación y creación de nuevas ventajas corporativas, es lo que teóricos²⁹⁸ han denominado como **desafío empresarial**, el cual requiere y exige un gran esfuerzo por parte de todo el cómputo de la empresa. Para que este desafío se pueda llevar a cabo y sea eficaz para la empresa, los individuos y los equipos de toda la organización, deben poder comprenderlos y ser conscientes de las consecuencias que éste tendrá en sus trabajos cotidianos.

Por tanto, las empresas que establezcan desafíos para crear nuevas ventajas competitivas, deberán gestionar muy bien el personal interno de la misma, para motivarles y concienciarles de la importancia de las ventajas competitivas tienen para el bienestar de la empresa²⁹⁹. Para ello, las organizaciones deberían realizar las siguientes pautas que Mintzberg H., Brian Quinn J. y Ghoshal³⁰⁰, S., señalan:

1. La empresa debe desarrollar un enfoque competitivo a todos los niveles mediante la utilización generalizada de información sobre la competencia. Todos los empleados deberán ser capaces de comparar sus propios esfuerzos con los mejores competidores, de forma que el reto se convierta en algo personal.
2. Proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para que puedan asumir un desafío antes de alcanzar el siguiente.
3. Establecer etapas claras y revisar los mecanismos de seguimiento de los progresos realizados y asegurarse que el reconocimiento interno y las recompensas refuercen el comportamiento deseado. La meta es que ninguna persona de la empresa pueda eludir el desafío.
4. Crear un ambiente de emergencia, casi de crisis, amplificando las señales débiles del entorno que apunten a la necesidad de una mejora.

Pasar de la estrategia competitiva a la estrategia corporativa, es equivalente a pasar por el Triángulo de las Bermudas. El fracaso de la estrategia corporativa refleja el hecho de que la mayoría de las empresas diversificadas no han pensado en términos de cómo realmente añadir valor. Una estrategia corporativa que verdaderamente aumente la ventaja competitiva de cada una de las unidades de negocio es la mejor defensa contra el tiburón empresarial. Si las empresas se centraran más en las pruebas para la diversificación en la elección explícita de un concepto claro de estrategia corporativa, los historiales de diversificación de las empresas serían muy diferentes a partir de ahora. (MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. Y GHOSHAL, S.1999:563)

²⁹⁸ MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. y GHOSHAL, S. (1999), op. cit.

²⁹⁹ ELÍAS, J. y MASCARAY, J. (2003): *Más allá de la comunicación Interna. La Intracomunicación*, Barcelona, Gestión 2000.

³⁰⁰ MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. y GHOSHAL, S. (1999), op. cit.

Sanz De La Tajada³⁰¹ diferencia entre Proyecto de Empresa y Plan estratégico de la misma. Este autor intensifica la importancia de no confundir estos dos términos porque, aunque se encuentren en un mismo nivel de interconexión, entre ambos existen unas peculiaridades que se hacen necesarias destacar.

El proyecto de la empresa queda definido como “el conjunto de proposiciones que tiene una organización para orientar sus objetivos estratégicos de acuerdo con unos principios y a través de unas políticas de acción”³⁰². Colabora en crear el marco de referencia para que los miembros de la empresa conozcan bien hacia dónde se dirige la misma, cuáles son sus valores en los que cree, etc. El proyecto de la empresa debe recoger la misión, la filosofía, los objetivos corporativos y las responsabilidades sociales de la organización.

El proyecto de Empresa juega un importantísimo papel en el desarrollo de la trayectoria de la misma; no se trata de un mero conjunto expositivo de principios y objetivos, sino que es la expresión firme e inequívoca de los criterios que la empresa adopta para afrontar su nueva andadura. El Proyecto de Empresa, pues, debe entenderse como un marco de proposiciones para la gestión estratégica de la organización, que parte de un “corpus de identidad conceptual” en el que se recogen los fundamentos culturales de la organización, la idea de vocación y designio, la misión de la empresa y la filosofía de negocios, la codificación de la identidad en términos de comunicación y la regulación de las relaciones comunicativas de la empresa con los distintos colectivos a los que ella se dirige. (SAN DE LA TAJADA, L.A. y ECHEVERRÍA, M.A., 1991: 67)

Por tanto, observamos que el Proyecto de Empresa constituye un antecedente del Plan Estratégico de la misma: el primero se encuentra en el nivel cualitativo de la organización, mientras que el segundo se basa ya en un sistema de procesos de acción, es decir, se relaciona con un nivel más cuantitativo.

Siguiendo con estos aspectos cualitativos de la empresa, existen varios tipos de cambios cualitativos que afectan a la estrategia. Estos son³⁰³:

1. El diseño de la estructura de la organización
2. El estilo de dirección característico de la empresa
3. Las relaciones externas de la empresa
4. Cuestiones relativas a las adquisiciones, desinversiones o del control de las divisiones.
5. La posición y las relaciones internacionales de la empresa

³⁰¹ SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994): *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid, ESIC.

³⁰² PASCAL, S.A. (1992): *Introducción de su Proyecto de Empresa*, Madrid, Pascale RT.

³⁰³ MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. y GHOSHAL, S. (1999): *El proceso estratégico*, Madrid, Prentice Hall.

6. La capacidad innovadora de la organización
7. Los efectos del crecimiento de la organización en la motivación de su personal.
8. Los cambios en los valores y en las expectativas y sus efectos en las relaciones con los empleados y en las relaciones profesionales dentro de la organización.
9. Y los cambios tecnológicos que afectan a la empresa.

Rafael López Lita³⁰⁴ estima que las nuevas condiciones empresariales y sociales en las que se encuentran las empresas en la actualidad, requiere que éstas evolucionen hacia un nuevo modelo que las haga cumplir con el *objetivo gemelo*:

- Ser empresa líder en costes, para ofrecer el mejor producto al mejor precio.
- Ser empresa líder en comunicación, con un producto de marca conocida y amparado por una Imagen potente de empresa reputada.

Por tanto se convierte en primordial, ante el nuevo escenario en el que la empresa se mueve y compite, el cumplir necesariamente con este doble liderazgo. Para ello, la estrategia se convierte en una pieza fundamental para que la empresa alcance dichos liderazgos.

2.3.3 La decisión estratégica como factor clave de la estrategia corporativa

Dentro del proceso de elaboración de la estrategia corporativa, uno de los factores previos que más importancia tiene a nivel de actuación empresarial, es el tema de las decisiones estratégicas. Decidir, tomar una decisión, constituye el punto álgido de todo el proceso estratégico, es donde verdaderamente la empresa hace efectivos sus planteamientos puesto que seguida de la decisión, se establece la ejecución de todo lo propuesto por la organización. Será, por tanto, en las decisiones donde la empresa deberá controlar aún más todos los factores externos e internos que forman parte del proceso de formación de la estrategia.

Mintzberg³⁰⁵ aporta una definición sobre estrategia corporativa, entendiéndola como el modelo de decisiones de una empresa que determina y manifiesta sus objetivos,

³⁰⁴ LÓPEZ LITA, R. (2000): *Comunicación: la clave del bienestar social*, Madrid, El Drac.

³⁰⁵ MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. y GHOSHAL, S. (1999): *El proceso estratégico*, Madrid, Prentice Hall.

finés o metas, que genera las normas de actuación y los planes para lograr los objetivos, y que determina la variedad de negocios a los que se dedicará, el tipo de organización económica y humana que es (o trata de ser), y el carácter de la contribución económica y no económica que pretende hacer para sus accionistas, empleados, clientes y sociedad en general. Según este autor, la estrategia corporativa es, en suma, un proceso organizativo, en muchos aspectos “inseparable de la estructura, actuación y cultura de la empresa que tiene lugar”.

Otra aportación determinante y relacionada con el concepto de estrategia corporativa que este autor aporta, es la definición de la **decisión estratégica corporativa**, que es aquella que es eficaz en el seno de la organización durante largos periodos de tiempo, y que centra y compromete una parte importante de sus recursos en los resultados esperados.

En esta misma línea, Luís Ángel Sanz De La Tajada³⁰⁶ señala que los directivos resuelven los problemas de la organización mediante la decisión de elección entre las posibles alternativas, aportando de esta manera, solución de los problemas planteados. El autor concreta diciendo que decidir es “elegir entre varias propuestas la que, a juicio del responsable y tras un proceso de análisis, resulte más eficaz para el cumplimiento de los objetivos de la empresa”.

En la elaboración concreta de una estrategia, la empresa se ha de enfrentar a situaciones en las que las metas puntuales deben armonizarse con las metas y las estrategias globales de toda la organización. Para ello, no sólo ha de decidir la mejor estrategia para solventar la situación y alcanzar el objetivo propuesto, sino que además la empresa tiene que encontrar una forma lúcida y coherente para alcanzar un compromiso en el que las demandas de todos sean tenidas en cuenta, es decir, la empresa ha de conseguir sus metas armonizando todos los factores que la concurren y, sobre todo, teniendo en cuenta las consecuencias posibles de su elección.

Los gestores de las organizaciones empresariales no disponen en general de la información completa y perfecta para adoptar sus decisiones; al contrario, lo más frecuente es encontrarse en una situación de incertidumbre, que aumenta los riesgos de la gestión empresarial, ya de por sí bastante problemática por la ausencia de certeza en su resultado. Se enfrentan, asimismo, a la necesidad de adoptar un modelo de decisión, es decir, un esquema propio (matriz de decisión) que actúe como marco de referencia para la adopción de la decisión más adecuada en cada caso; para lo cual han de identificarse tres tipos de variables que se van a manejar durante el proceso de decisión: las alternativas de decisión o acciones (variables endógenas, controladas por el decisor), las situaciones dadas o estados de la naturaleza (variables exógenas, no controladas por el decisor, que sólo puede estimar su comportamiento más probable), y las consecuencias que se derivan de cada pareja acción-situación y que corresponden a los resultados propios de cada decisión a adoptar, cuando se da cada una de las situaciones posibles. (SANZ DE LA TAJADA, L.A. 2001: 108)

³⁰⁶ SANZ DE LA TAJADA, L.A. “El poder de decidir en la empresa” en PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación.

De esta manera, el autor determina que la característica fundamental de las decisiones realizadas dentro de la estrategia corporativa, es la existencia de incertidumbre con respecto al resultado de las mismas. De ahí que diferencie entre decisiones de carácter táctico, de rutina diaria, y decisiones de carácter estratégico, de mayor importancia para la actividad empresarial.

Como comenta Garrido F.J.³⁰⁷ para tomar decisiones adecuadas de antemano, el responsable de la realización de la estrategia corporativa ha de tener visión para saber captar las fuerzas críticas que van a condicionar el futuro de su actuación, de su mercado y, por tanto, de su propia organización. Este axioma está relacionado con los principios de coherencia, ventaja, consonancia y viabilidad que, según la escuela de diseño, debe tener una estrategia. Esta escuela entiende la creación de la estrategia “como el resultado de un proceso formalizado de concepción, la estrategia como una perspectiva que hay que identificar”³⁰⁸. Según esta escuela, las principales características que debe tener una estrategia son:

1. La formación de la estrategia debe ser un proceso deliberado de pensamiento consciente por parte de la organización.
2. La responsabilidad por el control de su desarrollo debe descansar en el directivo principal: el estratega.
3. Las estrategias deben ser únicas, simples y explícitas.

La escuela empresarial añade, además, que la estrategia³⁰⁹:

4. Se ve dominada por la búsqueda de nuevas oportunidades para la empresa.
5. Y que el poder se encuentra centralizado en el directivo.

Desde este ámbito y vinculando esta perspectiva al campo de la presente investigación, se puede señalar que el modelo que surge de un conjunto de decisiones de este tipo, definirá el carácter fundamental (estilo) que repercutirá en la Imagen de una empresa, en la individualidad que tiene para sus públicos (Identidad corporativa) y en la posición que ocupará en su sector y en los mercados (Posicionamiento estratégico). Por otro lado, permitirá también la descripción detallada de decisiones sobre inversión y

³⁰⁷ GARRIDO, F.J., (2004): *Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Barcelona, Gestión 2000.

³⁰⁸ PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación.

³⁰⁹ CLERI, C. (1999): *Estrategias de alianzas en un escenario de creciente globalización*, Argentina, Macci.

aplicación, y registrará de forma directa, el despliegue o rediseño de recursos para que estas decisiones sean eficaces.

Algunos aspectos de un modelo de decisiones de este tipo pueden mantenerse durante largos periodos de tiempo sin cambios, siempre y cuando, la empresa esté establecida, como por ejemplo, con un compromiso con la calidad, la tecnología punta, el empleo de determinadas materias primas o el mantenimiento de buenas relaciones laborales³¹⁰. Pero otros aspectos de una estrategia deben cambiar antes o a medida que cambien la de los competidores u otros aspectos a tener en cuenta por parte de los públicos-clientes (estilo de vida, tendencias, nuevos hábitos de consumo, etc.). Estos últimos factores, serán claves a la hora de tomar decisiones en el ámbito empresarial.

2.4 La competencia como referencia estratégica

La evolución de las condiciones del mercado, caracterizado por un notable incremento de la competitividad y la globalización de los mercados, ha derivado en un entorno empresarial muy complejo y dinámico³¹¹.

En los últimos tiempos se está asistiendo a un importante cambio en la forma de competir de las organizaciones debido a asuntos tales como la globalización, el aumento de la competitividad empresarial, la existencia de un consumidor cada vez más exigente y a los continuos y vertiginosos cambios del entorno en el que las empresas operan³¹². Dado este panorama las organizaciones deben buscar nuevas fuentes para encontrar ventajas competitivas e intentar orientarse hacia las percepciones que el mercado tiene sobre su negocio. Teniendo en cuenta este panorama y las características del entorno que rodean a las organizaciones, la comunicación corporativa en este tipo de organizaciones se ha convertido en una herramienta estratégica de vital importancia para que puedan competir en las circunstancias señaladas anteriormente.

En el actual mercado de consumo resulta difícil, por no decir imposible, que una empresa no tenga competidores que ofrezcan un tipo de producto o servicio prácticamente idéntico al propio en calidad y precio³¹³. Si hablamos del entorno de la empresa se puede determinar una situación de mercado en la que se pueden encontrar

³¹⁰ GARCIA-MARZÁ, D.V (2004): *Ética empresarial. Del dialogo a la confianza*. Madrid, Trotta.

³¹¹En <http://publicaciones.estrategia.net/personas/rep01.htm>, día de consulta 12/04/06

³¹² MASSONI, S. (1990): *La comunicación como herramienta estratégica*, INTA SAGYP, Pergamino.

³¹³ CHAVES, N. y BELLUCCIA, R. (2003): *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*, Buenos Aires, Paidós.

con siete o más marcas competidoras³¹⁴, en la que la organización deberá tomar decisiones de carácter estratégico, para lograr sus objetivos propuestos, todo ello ignorando, parcialmente, las respuestas (decisiones) que van a adoptar los competidores, pero siendo consciente que las otras empresas van a intentar alcanzar también sus objetivos y que, necesariamente, reaccionarán ante la estrategia planteada.

Aparecen nuevos competidores y también nuevos públicos con nuevas demandas de cara a la empresa. Es por ello que la empresa ha de estar preparada para reaccionar ante los cambios por medio de estrategias competitivas. Sin duda, la competencia conforma una de las primeras referencias que la organización ha de tener en cuenta a la hora de establecer sus estrategias.

2.4.1 Relación de la empresa con el entorno competitivo

La forma en que una empresa se relaciona con su entorno parte de dos aspectos:

- La empresa debe ajustarse y adaptarse al entorno al cual pertenece
- La empresa debe competir con otras empresas que también tratan de adaptarse dicho entorno.

Este carácter dual de la relación entre empresa y entorno tiene su análogo en dos aspectos diferentes. El primer aspecto tiene que ver con la intención fundamental o el alcance de la empresa, y el segundo con el posicionamiento competitivo que ocupa³¹⁵.

Según el profesor García Echevarría³¹⁶ la competitividad de una empresa está relacionada en función de tres aspectos o variables esenciales:

- La concepción de la propia empresa: filosofía, cultura y estrategia.
- La forma en que se coordina con el entorno (en la que se resuelve el campo de tensiones con las personas externas de la organización: clientes, proveedores, etc.).
- La capacidad de coordinar dentro de la empresa, de resolver las tensiones posibles entre dirección y personal de la organización.

La competitividad se ha convertido en una variable estratégica para el buen funcionamiento de economía³¹⁷. Este ambiente competitivo exige mayor creatividad y

³¹⁴ COSTA, J. (1992): *Identidad Corporativa y estrategia de empresa*, Madrid, CEAC.

³¹⁵ MIQUEL, S., BIGNÉ, E. y CÁMARA, D. (1999): *Introducción al Marketing*, Madrid, Prentice Hall.

³¹⁶ GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1993): *Estrategia empresarial*, Madrid, Díaz de Santos.

mejores herramientas para identificar con precisión la estrategia competitiva idónea para que cada empresa pueda permanecer en el sector en el que se encuentra o, incluso, ingresar en otro diferente pero propicio para la misma.

El profesor Rafael Alberto Pérez³¹⁸ señala que el diseño de la nueva organización empresarial ha pasado a orientarse al logro de ventajas competitivas, esto es, a “asignar recursos en aquellos procesos y en aquellos mercados en los que la empresa disponga de un diferencial de competitividad frente a las empresas concurrentes”. La competitividad de una empresa es, según este autor, *la capacidad que ésta tiene para crear y sostener una ventaja competitiva sustancial en relación a sus competidores*.

La competitividad significa, sin duda, que se pueden lograr mejores prestaciones que las empresas competidoras así como mejores prestaciones que se realizan para la sociedad. Por tanto, hoy en día, el éxito de una empresa está en función del sistema de factores dispositivos, ya que si no consigue mejorar las prestaciones con respecto a las empresas competidoras, no tendrá posibilidad de supervivencia. Pero también sino se consiguen mayores prestaciones para la sociedad, se tendrán mayores costes de coordinación con ella y, por tanto, también se pondrá en peligro su propia subsistencia. (GARCÍA ECHEVARRÍA, S. en PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001: 395).

En consecuencia, que una empresa sea competitiva implica que sea eficiente en las prestaciones relacionadas con³¹⁹:

- El potencial de la propia empresa
- Las demandas del mercado
- La oferta concurrencial

Todo ello conlleva a que la empresa deba elegir los entornos y las estrategias más adecuadas según la capacidad organizativa de la que disponga. Por tanto la estrategia no sólo es un concepto económico, sino también cultural en sentido de ser capaz de concentrar los esfuerzos de la empresa para potenciar sus puntos fuertes de cara a la competencia. La competitividad significa saber integrar las necesidades propias de la empresa pero teniendo en cuenta las de los competidores y las de la sociedad en la que se contextualiza.

Las televisiones comerciales en abierto actúan sobre el total del mercado, de ahí que, como señala Baraybar³²⁰, las técnicas del marketing en lo referente a la

³¹⁷ LÓPEZ LITA, R. (2003): *La gestión de los activos intangibles*, conferencia en los Ciclos de Otoño de la Universidad Complutense de Madrid.

³¹⁸ PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación.

³¹⁹ *Ibidem*

programación de su oferta televisiva se centran en intentar que los espectadores incrementen su tasa de uso.³²¹

Como consecuencia de la alta competencia en los mercados y de la homogeneidad de los productos y servicios que ofrecían las empresas, éstas empezaron a explorar en otros ámbitos para poder competir y diferenciar sus marcas. Uno de los campos donde se acercaron fue el de la psicología, con el fin de poder conocer más a fondo el perfil de los consumidores-clientes y averiguar, de esta manera, cómo valoraban las marcas y los productos³²². Esto conllevó al estudio y adaptación de modelos de comportamiento secuenciales que incluían tres niveles de respuesta: la cognitiva, encargada de la notoriedad de marca, de beneficios, etc.; la respuesta valorativa, que incluye la valoración afectiva; y la respuesta comportamental, que incluye el análisis del comportamiento postventa. La televisión comercial en abierto puede definirse desde el punto de vista del marketing, como un servicio basado en los equipos (los profesionales del medio) con una necesidad de la presencia del cliente o audiencia prestado a un público numeroso, y en el caso de las televisiones privadas, con objetivos lucrativos mediante la facturación de los espacios publicitarios que provienen de los anunciantes.

Este fue el contexto empresarial en el que nacía el marketing como una herramienta de comunicación, como un proceso circular que se iniciaba escuchando, estudiando y conociendo al consumidor. Es lo que muchos estudiosos³²³ del marketing han denominado como la “rueda del marketing”: a partir del análisis de las necesidades del consumidor, se diseñan los productos, se distribuyen y se publicitan, dando como resultado la venta del mismo. Se vuelve a investigar al consumidor y así se reinicia el proceso.

³²⁰ BARAYBAR, E. (2004): *El mercado de símbolos: La gestión del marketing en la televisión publicitaria en abierto*, Tesis Doctoral. Madrid.

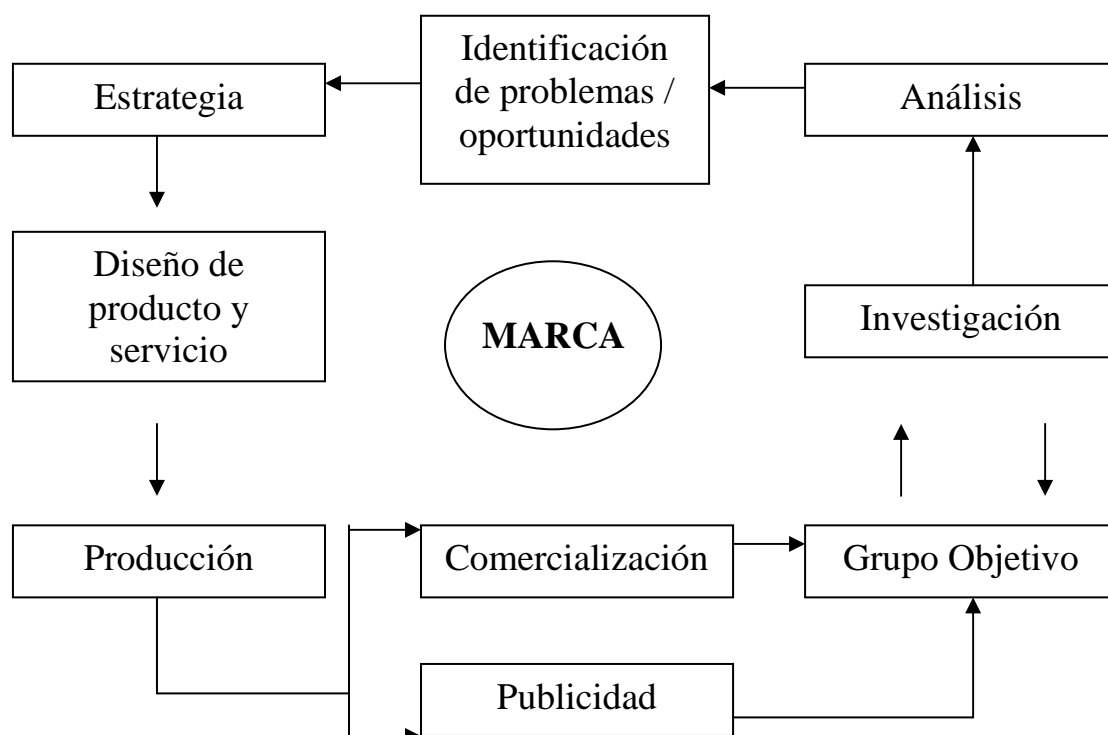
³²¹ Por ejemplo, dando continuidad a la parrilla de programación, intentando generar un arrastre de la audiencia o eliminando cortes de publicidad entre películas o programas; serializando por franjas o días las emisiones con el fin de fidelizar a la audiencia o retroalimentándose en los contenidos, sugiriendo referencias en otros programas de la misma cadena, etc.

³²¹ KOTLER, (1991): *Mercadotecnia*, México, Prentice Hall

³²² SCHEIN, E. H. (1996): *Psicología de la organización*, México, Prentice-Hall.

³²³ BERRY, L. y PARASURAMARAN, A. (1991): *Marketing Services: Competing Though Quality*, Nueva York, Free Press.

El Marketing como modelo circular



Fuente: PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001: 372)

Fue en este el ámbito competitivo donde comenzaba así la expansión del marketing como herramienta comunicativa y estratégica como consecuencia de la multiplicación del lanzamiento de nuevos productos, el auge de la gran distribución y el desarrollo de los medios de masas³²⁴. Pero la competencia global cada día era más fuerte y las empresas necesitaban una constante innovación estratégica para diferenciarse de la competencia. En este contexto, el marketing pronto necesitó el apoyo de la publicidad para añadir nuevas diferencias simbólicas para crear diferenciación para el consumidor.

2.4.2 La publicidad como herramienta persuasiva y estratégica

El nacimiento de una marca se consigue con comunicación y una vez que ha nacido, necesita publicidad para mantenerse en conocimiento con sus públicos objetivos. En cualquier situación, todo objetivo comunicacional requiere del desarrollo de una estrategia coordinada sobre todas las actividades a elaborar, y cuya relación da coherencia en todas y cada una de estas acciones.

³²⁴ KOTLER, P. y CIA (2000): *Introducción al Marketing*, Madrid, Prentice Hall.

Por otro lado, se cuenta con las campañas publicitarias como herramienta de la estrategia de comunicación. Su esquema se compone de etapas básicas³²⁵: planteamiento, producción y distribución, que a su vez contienen aspectos básicos como: objetivos de comunicación, público objetivo, contenidos, canales de comunicación, recursos y mecanismos de evaluación.

Como componente del marketing mix, la publicidad hizo posible la expansión de los mercados permitiendo aplicar economías de escala, lo que ayudó a su vez, a bajar los precios de las mercancías. Se convirtió, por tanto, en un instrumento imprescindible en la competencia³²⁶ por cuotas de mercado, cada vez más debatida.

Tal vez haya sido ese mismo éxito el que, al asociar la publicidad con la economía, ha hecho olvidar a alguno que, más allá de la publicidad como elemento del marketing mix, el sistema publicitario permite transmitir mensajes sociales (campañas de prevención de accidentes, contra la droga, apoyo a los derechos de la mujer y de los niños, etc.); culturales (promoción de la lectura, etc.); políticos (publicidad política); participar en los debates públicos (publicidad para la controversia); personales (secciones de contactos, esquelas funerarias; avisos de pérdidas de animales de compañía, etc.). Incluso puede darse publicidad anti-consumista (ahorro energético, antitabaco) y publicidad revolucionaria (anuncios pagados por las familias secuestradas como condición para su liberación). (PÉREZ GONZÁLEZ, R.A., 2001:525).

La publicidad, vocablo plurívoco en las lenguas romances en las que proviene de la voz latina *publicus* es, en un sentido moderno, un producto de la sociedad de masas. En un sistema mediático en el que sólo unos pocos suelen tener acceso al control de los medios de comunicación, la publicidad abre una puerta de acceso poniendo su restricción marcando un alto precio de coste. Pero como contrapartida positiva de cara al mercado, la publicidad alimenta a los medios por medio de su financiación, generando con ello beneficios para la economía.

La publicidad necesita alcanzar *targets* (grupos objetivo) y para ello los publicitarios se equiparon con estudios de audiencias, se tecnificaron y comenzaron a desarrollar una terminología que la caracteriza hasta nuestro días. Los profesionales de la comunicación publicitaria empezaron a comprar por GRP (*Gross Rating Points*) y OTS (*Opportunities to see*)

Históricamente ha habido una gran evolución de las estrategias empresariales ante el entorno competitivo cambiante. Han sido diversos los pensadores que en el transcurso del tiempo han dado sus versiones sobre este tema. Lo que parece de interés es que no ha habido ningún establecimiento definitivo sobre el particular. Es decir, las

³²⁵ PÉREZ RUIZ, M.A (1996): *Fundamentos de las estructuras de la publicidad*, Madrid, Síntesis.

³²⁶ LÓPEZ LITA, R. (2000): *La comunicación: la clave del bienestar social*, Madrid, El Drac.

distintas perspectivas aportan formas diferentes de ver las cosas, por lo que no existe la estrategia definitivamente ideal y común para todas las organizaciones. Los nuevos modelos psicológicos (conductistas, freudianos, actitudinales, etc.) cambiaron sin cesar y se fueron incorporando como nuevas herramientas para indagar en el consumidor, pero hubo que esperar hasta los años sesenta³²⁷ para que un nuevo modelo y una nueva teoría situasen las diferencias en términos de ventajas competitivas. Este modelo se caracterizó en resaltar lo que Rosser Reeves³²⁸ en 1961 bautizó como USP, *Unique Selling Proposition* (única proposición de venta) referida a la idea de “unicidad”, en el sentido de concentrar la comunicación en una idea, hacer una sola propuesta para destacar una única ventaja diferencial entre una marca y el resto de las marcas competidoras.

Cuatro años más tarde, y de la mano de David Ogilvy, se inició la *era de la imagen en la publicidad*, caracterizada por conectar la realidad de los productos con los comportamientos de las personas creando, de esta manera, connotaciones mediante el uso de símbolos. Es en este marco donde la publicidad pasa de construir mensajes denotativos a connotativos, con el fin de añadir valor y crear grandes marcas. La estrategia, por tanto, comenzaba a arraigar nuevas fórmulas y nuevas herramientas para apoyarse en la consecución de los objetivos corporativos.

Una parte de la literatura existente sobre la comunicación estratégica está también desarrollada en obras escritas que tratan el tema de la persuasión y de la comunicación persuasiva. Tanto persuasión como comunicación coinciden en ser, por un lado, procesos en los que están involucradas al menos dos interlocutores y, por otro lado, en ser medios de aprendizaje de conductas convenientes para alcanzar un fin concreto. Desde este ámbito, la persuasión siempre es comunicativa, pero no toda comunicación ha de ser, necesariamente, persuasiva³²⁹.

Para las escuelas clásicas la relación entre comunicación y persuasión es una relación de causa-efecto: a través de la comunicación se pueden cambiar actitudes y mediante el cambio actitudinal se pueden cambiar las respuestas conductuales³³⁰. Esta dimensión de la persuasión en la comunicación hace referencia a la interacción (acción) simbólica de carácter estratégico que el persuasor ejerce sobre el público concreto dentro de un contexto determinado. Los teóricos de la persuasión siempre tuvieron claro que el comunicador necesita actuar dentro de una estrategia para una mayor eficacia de

³²⁷ PÉREZ RUIZ, M.A. (1996): *Fundamentos de las estructuras de la publicidad*, Madrid, Síntesis.

³²⁸ Citado por Rafael Alberto Pérez en PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación.

³²⁹ Existen tipos de comunicaciones de carácter únicamente informativo, de concienciación social, etc., cuyo fin es transmitir un mensaje sin esperar respuesta.

³³⁰ PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001), op. cit.

su actividad persuasiva, y es la estrategia la forma idónea para orientar esa comunicación hacia sus fines. Por tanto se puede afirmar que la comunicación persuasiva siempre es una comunicación de carácter estratégico.

Se necesita la comunicación tanto para expresar posiciones y lanzar las amenazas u ofertas de la empresa como para alcanzar pactos, establecer negociaciones, firmar alianzas, etc. Sin la vinculación de la comunicación con la teoría de los juegos, no hubiesen sido posibles muchos de los desarrollos de la teoría estratégica en el campo de la negociación para la resolución de conflictos³³¹. La negociación es una rama prestigiosa de la estrategia con reconocidas aplicaciones prácticas y que desde ella se estén formulando propuestas estratégicas de alto interés en la comunicación interpersonal y pública.

2.5 Desarrollo de la arquitectura estratégica: gestión y dirección de la estrategia empresarial

El proceso de creación y desarrollo de estrategias está íntimamente relacionado con sus particulares concepciones de la organización de la estrategia y de la figura del estratega. El desarrollo de una arquitectura estratégica para una organización, determinará los objetivos para el desarrollo de capacidades empresariales, de la misma manera que la gestión y dirección de la estrategia configurará un estilo peculiar y único dentro de la concepción global estratégica de la empresa.

Según Mintzberg³³², la arquitectura estratégica se puede definir como “un mapa de carreteras del futuro en el que se identifican las capacidades esenciales que habrá que desarrollar, así como los medios técnicos que las constituyen”. Permite que las prioridades en la asignación de recursos sean transparentes para todos en la organización. Proporciona a la alta dirección una técnica o modelo de decisiones para la asignación de recursos. Ayuda a los directores de los niveles inferiores a comprender la lógica de las prioridades de asignación, y la disciplina a la alta dirección para mantener la coherencia. A corto plazo, la arquitectura estratégica da origen a una definición de la empresa y de los mercados a los que sirve.

³³¹ PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001), op. cit.

³³² MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. y GHOSHAL, S. (1999): *El proceso estratégico*, Madrid, Prentice Hall.

La coherencia en la asignación de recursos y en la creación de una infraestructura adecuada para ellos, da vida a la arquitectura estratégica y crea una cultura directiva, un equipo de trabajo, la capacidad para el cambio y el deseo de compartir recursos, de proteger la propiedad de las habilidades técnicas y de pensar a largo plazo. Ésta es la razón también por la que los competidores no pueden copiar fácilmente de la noche a la mañana una arquitectura concreta. La arquitectura estratégica es una herramienta de comunicación con los clientes y con otros elementos externos. Muestra la dirección general sin tener que revelar cada uno de los pasos. (MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. y GHOSHAL, S.,1999: 74).

La alta Dirección deberá añadir valor articulando la arquitectura estratégica que guíe el proceso de adquisición de capacidades para la organización.

2.5.1 La arquitectura estratégica como base de la coherencia en la conducta empresarial

Para poder comprender el proceso de formación de la arquitectura estratégica dentro del ámbito empresarial, debemos considerar el estudio realizado por Mintzberg en el artículo que publicó en la revista *Sloan Management*³³³ en 1994. Por medio del análisis de las conclusiones de este estudio, se podrán determinar las características del trabajo que el directivo ha de realizar para elaborar el proceso estratégico para la organización.

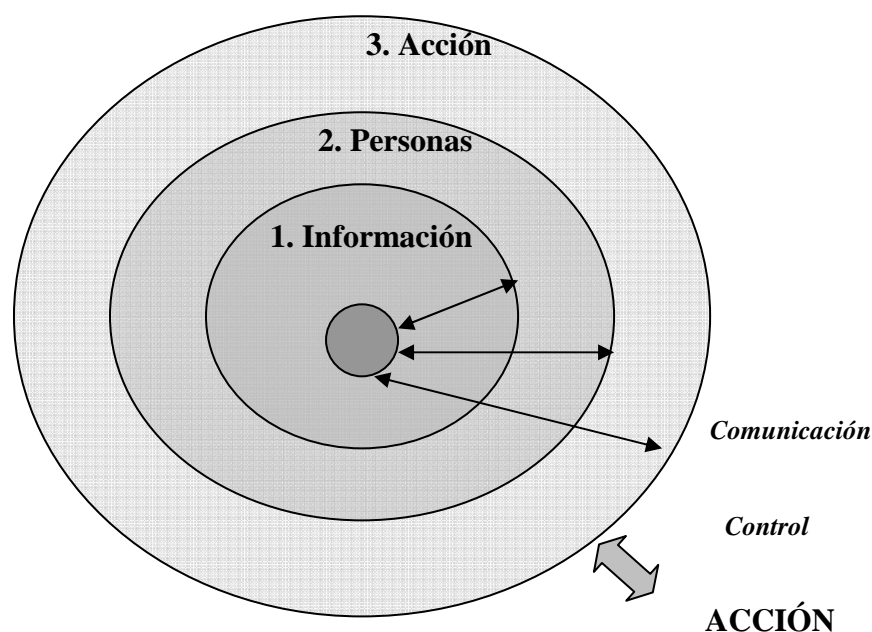
Según este estudio el proceso para desarrollar la arquitectura estratégica de una organización pasa por tres niveles, los cuales se han de abordar de un modo integrado por la alta dirección de la empresa. Estos niveles son:

1. Un nivel de información
2. Un nivel interpersonal
3. Un nivel de acción.

Estos tres niveles se pueden representar a modo de círculos concéntricos cuyo grado de concentración va de menor a mayor. Desde fuera hacia dentro, los directivos pueden dirigir la acción directamente, pueden dirigir a las personas alentándolas para que ejecuten las acciones que sean precisas y puedan gestionar así información, a fin de influir en las personas para que, a su vez, ejecuten las acciones necesarias. Es decir, el objetivo fundamental del trabajo directivo, así como del funcionamiento de cualquier unidad organizativa, puede administrarse de una modo directo, de un modo indirecto a

³³³ El estudio se puede consultar en <http://sloanreview.mit.edu/smr>, día de consulta: 08/04/06

través de las personas, o de un modo aún más indirecto mediante la información a través de las personas³³⁴.



Fuente: MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. Y GHOSHAL, S. (1999:27-28)

Gestionar a través de la información significa procesar la información para movilizar a otras personas que, a su vez, deben garantizar que se ejecuten las debidas acciones³³⁵. En este nivel, la alta dirección de las empresas se centra en manejar toda la información posible para orientar a las personas y a las acciones, en coherencia con la Identidad y los objetivos empresariales. Es necesario indagar todos los ámbitos de la organización con el fin de recopilar la mayor cantidad de información posible. De esta manera, al contar con una cantidad considerable de información relevante, la empresa puede establecer las pautas de actuación de un modo eficaz, para que todas las acciones de la empresa, en cualquier unidad o departamento, estén bajo un mensaje, línea comunicativa, orientación común.

Según Mintzberg³³⁶ por medio del control se describen las actividades del directivo, no solamente para obtener y difundir información, sino también para utilizarla de forma dirigida dentro de sus unidades. Para ello, pueden utilizarse tres modelos

³³⁴ MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. y GHOSHAL, S. (1999): *El proceso estratégico*, Madrid, Prentice Hall.

³³⁵ PORTER, M. y MILLAR, V.E. (1986): *Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información*, EE.UU., Harvard-Deusto Business Review.

³³⁶ MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. y GHOSHAL, S. (1999), op.cit.

diferentes: el desarrollo de sistemas, el diseño de estructuras y la imposición de directrices.

El desarrollo de sistemas es el método más general de los tres. Se utiliza la información para controlar el comportamiento del individuo. Los directivos a menudo se encargan personalmente de establecer, e incluso poner en marcha, tales sistemas dentro de sus unidades, entre los que se cuentan la planificación y el control de los resultados.

En segundo lugar, los directivos pueden ejercer el control a través del diseño de las estructuras de sus unidades. Asignando responsabilidades y definiendo una autoridad jerárquica, pueden tener un control de un modo pasivo mediante el procedimiento de información.

Y en tercer lugar, la imposición de directrices, que constituye el método más directo de los tres, es el que más cerca se encuentra de las personas y, por consiguiente de la acción: los directivos expresan sus opiniones, optan por determinadas cosas y dan órdenes concretas, como parte del proceso de delegar responsabilidades específicas y autorizar determinadas peticiones.

Por tanto, se producen tres fases³³⁷ en todo este proceso informativo: el diagnóstico (identificación de los problemas), el diseño (búsqueda de posibles soluciones), y la decisión (elección de una de ellas).

En cambio, gestionar a través de las personas acerca a la empresa a la acción, ya que en lugar de la alta dirección empresarial, son otras las personas que se convierten en el medio a través del cual, se realizan las decisiones. Los directivos, pueden guiar a nivel individual (animándoles, instruyéndoles, motivándoles) a nivel de grupo, por medio de la formación y la dirección de equipos de trabajo, actividad que ha recibido una gran cantidad de atención en los últimos años³³⁸, o a nivel de unidad, sobre todo, con respecto a la creación y fomento de la Cultura empresarial.

La capacidad esencial en estos tres niveles es comunicación, participación y compromiso profundo con el trabajo de un lado a otro de las fronteras de la organización, y teniendo a la estrategia como eje vertebrador que otorga coherencia en las pautas de actuación de la empresa.

Si bien es cierto que los directivos dirigen de un modo pasivo a través de la información y de un modo afectivo a través de las personas, también es cierto que

³³⁷ PÜMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1993): *Estrategia empresarial*, Madrid, Díaz De Santos.

³³⁸ TAUSTE MARTÍNEZ, C. (2001): "Trabajo en equipo", conferencia en el Curso Liderazgo y gestión de equipos, organizado por *EADE-Consulting Junior* en la Universidad Jaume-I, Octubre 2001.

dirigen de un modo activo e instrumental a través de su participación directa en la acción³³⁹. Esta es la idea principal que engloba el tercer nivel, el nivel de la acción.

Entre estos tres niveles (información, personas y acción) la comunicación y el control juegan un papel decisivo dentro de la formación de la arquitectura estratégica empresarial. El motivo reside en que las empresas, la alta Dirección de las mismas que son los que marcan las pautas de acción, son también las que determinan el tipo o modelos de comunicación pertinentes en función de los objetivos de la empresa, y dependiendo del momento o contexto en el que se genera dicha pauta³⁴⁰.

El control es un mecanismo necesario que va a provocar la respuesta ágil por parte de la empresa, en función del correcto o no procedimiento de la empresa. Es decir, se ha de concebir, estudiar con todo detalle el propósito, la perspectiva y las posiciones de la unidad empresarial teniendo muy en cuenta el periodo de tiempo determinado en el que la empresa se encuentra³⁴¹.

Un último aspecto del estilo directivo está relacionado con las interrelaciones que existen entre los diferentes componentes del trabajo directivo. Por ejemplo, podría hacerse una importante distinción entre los enfoques *deductivo* e *inductivo* del trabajo directivo. El primero va desde el interior del núcleo hacia fuera, y la estructura ideada se implanta a través y de acuerdo con un programa que utiliza información para conducir a las personas hacia la acción. A éste podríamos denominarlo estilo cerebral de dirección –muy deliberado-. Sin embargo, existe otro punto de vista del proceso de dirección, emergente según el cual se procede de un modo inductivo, es decir, desde la superficie exterior hacia el núcleo interior. Este podría denominarse estilo introspectivo. (MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. Y GHOSHAL, S., 1999: 34)

La arquitectura de la estrategia corporativa, por tanto, configura un modelo de actuación para aportar una coherencia en los modos de actuación de la empresa. Una vez que la arquitectura se ha configurado, el siguiente paso reside en gestionarla.

2.5.2 La gestión de la estrategia empresarial

La gestión de la estrategia corporativa consiste en, sobre todo, administrar la estabilidad y no el cambio de la organización en su conjunto. Es decir, intentar que la organización sea lo más eficaz posible a la hora de desarrollar las estrategias con las que

³³⁹ MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. y GHOSHAL, S. (1999): *El proceso estratégico*, Madrid, Prentice Hall.

³⁴⁰ BARTOLI, A. (1992): *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Madrid, Paidós.

³⁴¹ BUSTAMANTE, E. (2002): *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*, Barcelona, Gedisa.

ya cuenta. Así pues, la gestión de la estrategia, al menos en un primer momento, no es tanto fomentar el cambio como saber cuándo hacerlo³⁴².

La denominada planificación estratégica debe considerarse como lo que es: una forma, no de crear estrategias, sino de programar una estrategia que ya existe a fin de estudiar sus efectos de un modo sistemático. La naturaleza de este proceso es esencialmente analítica, basada en la descomposición, mientras que la creación de la estrategia es un proceso fundamentalmente de síntesis. Por este motivo, tratar de crear estrategias a través de una planificación sistemática a menudo lleva a una extrapolación de las estrategias existentes o a copia de los competidores. Con esto no queremos decir que los planificadores no desempeñen ninguna función en la formación de la estrategia. Además de programar las estrategias que ya existen con otros medios, éstos pueden realizar análisis *ad hoc* a fin de utilizarlos en el proceso de elaboración de la estrategia de primera línea para asegurarse de que los datos cuantitativos se tengan en cuenta. Asimismo, pueden estimular a otros para que piensen en modo estratégico. Y, naturalmente, los llamados planificadores también pueden ser estrategias, siempre y cuando, sean pensadores creativos que estén en contacto con lo que es importante y actual. (MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. Y GHOSHAL, S., 1999: 98).

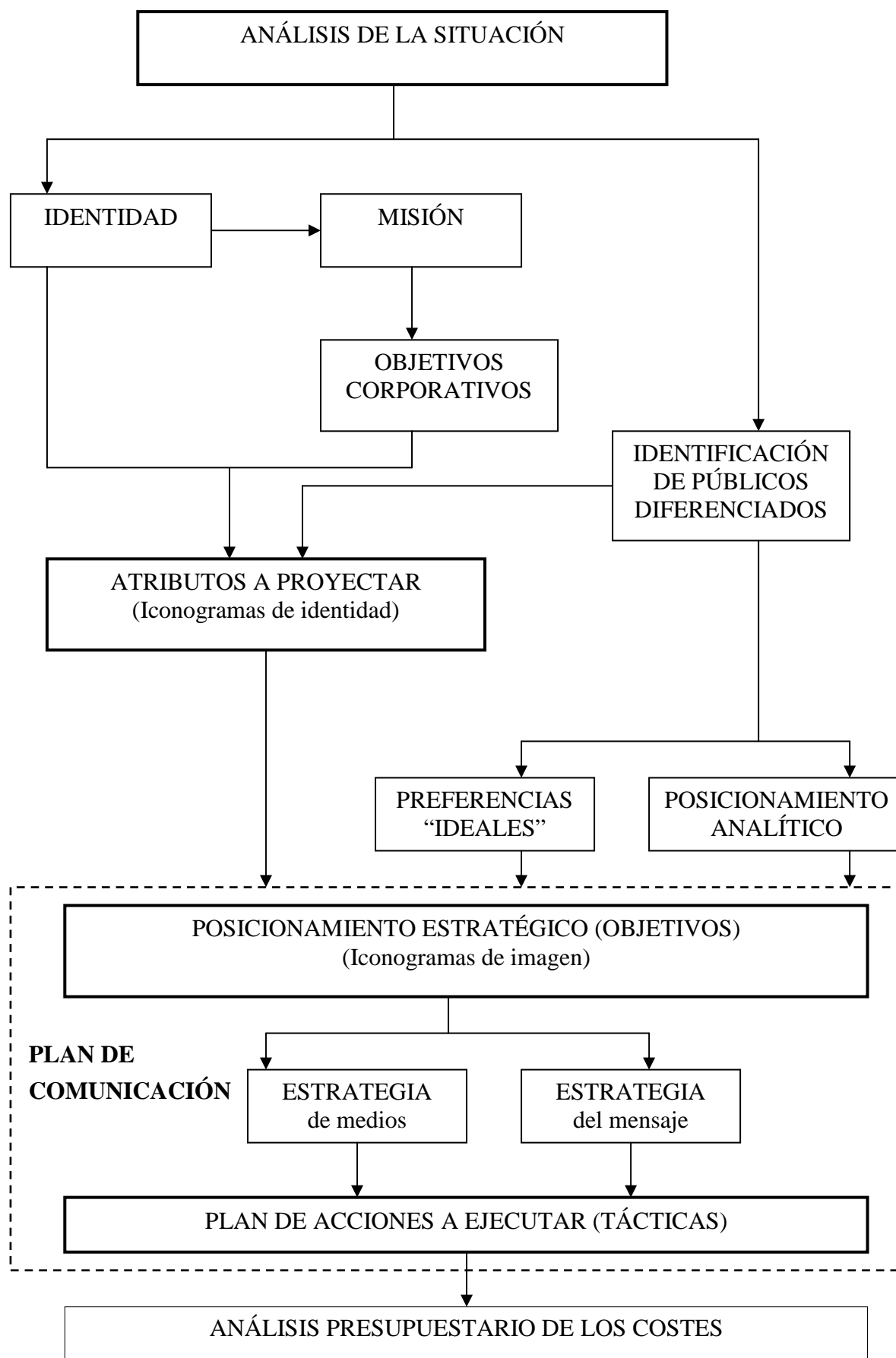
Por tanto, la gestión de la estrategia significa crear el clima en el que puedan desarrollarse una gran variedad de estrategias. En organizaciones más complejas puede que signifique la creación de estructuras flexibles, la contratación de personas creativas, la definición de estrategias abarcadoras y la observación de las pautas que vayan surgiendo³⁴³.

Sanz De la Tajada³⁴⁴ aporta un esquema orientativo compuesto por varias etapas con el fin de clarificar el proceso correcto que una empresa debe seguir a la hora de establecer y gestionar su estrategia.

³⁴² PÜMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1993): *Estrategia empresarial*, Madrid, Díaz De Santos.

³⁴³ BARTOLI, A. (1992): *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Madrid, Paidós.

³⁴⁴ SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994): *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid, ESIC.



Fuente: Sanz De La Tajada, L.A. (1994: 19)

Este esquema es enriquecedor en la medida que relaciona la estrategia corporativa con la estrategia de actitud comunicacional de la empresa. Además, sitúa la Identidad como un paso previo al posicionamiento para poder determinar, en última estancia y dentro del Plan global de comunicación de la empresa, la estrategia comunicativa empresarial.

El autor diferencia, dentro de ésta última, dos tipos de estrategia comunicativa: la estrategia del medio y la estrategia del mensaje. Ambas se encuentran al servicio de los objetivos de comunicación que han sido propuestos una vez se han determinado las limitaciones de la empresa, es decir, hasta dónde puede llegar la organización teniendo en cuenta quién es y lo que es: su Identidad.

Por tanto se observa en este esquema que, en la relación de concordancia que debe existir entre la estrategia corporativa global y la estrategia de comunicación, en un primer momento, la organización realiza un análisis de la situación en la que se tienen en cuenta su Identidad, la Misión, los objetivos y la identificación de los públicos, para establecer aquellos atributos de la empresa que ésta quiere proyectar.

En una segunda parte el esquema determina el posicionamiento estratégico, es decir, aquellos ítems con los que la empresa quiere que los públicos la asocien, para que, a continuación, determinar los dos tipos de estrategia que el autor diferencia: la de medios, (el “cómo” y el “por dónde”) y la estrategia del mensaje (contenido: “el qué”). Ambas determinarán el plan de acciones estratégicas que la empresa va a llevar a cabo.

Estos tres elementos (posicionamiento, estrategia y plan de acciones a ejecutar) son los que componen el denominado Plan de Comunicación empresarial.

Por tanto se detecta en este modelo cómo el autor ha establecido una concordancia directa entre Identidad-Comunicación-Imagen, desglosando el conjunto de elementos estratégicos así como el proceso lógico a seguir por la empresa, por medio de la identificación de diferentes etapas que culminan con las existentes dentro del proceso de comunicación institucional de la empresa.

A continuación se expone una tabla extraída de Mintzberg³⁴⁵ con el fin de clarificar los diferentes tipos de estrategias existentes dentro del ámbito organizacional. Es decir, existen diferentes tipos de estrategia en relación con la configuración y gestión interna de la estrategia corporativa. En función del tipo de relación que exista, estaremos hablando de un tipo de estrategia diferente:

³⁴⁵ MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. y GHOSHAL, S. (1999): *El proceso estratégico*, Madrid, Prentice Hall.

Estrategia Planificada	Una dirección central formula y articula intenciones precisas que respalda con controles formales para asegurar que se aplican sin sorpresas en un entorno favorable, controlable o predecible. Este tipo de estrategias son muy deliberadas
Estrategia Empresarial	Las intenciones existen como visión personal e inarticulada de un único dirigente, y por ellos pueden adaptarse a nuevas oportunidades; la organización está bajo el control personal del dirigente y se ubica en un nicho protegido de su entorno; estas estrategias son relativamente deliberadas y también pueden surgir.
Estrategia Ideológica	Existen intenciones como visión colectiva de todos los miembros de la organización, controladas mediante unas normas firmes compartidas; la organización a menudo es preactiva frente a su entorno; estas estrategias son bastante deliberadas.
Estrategia Paraguas	Un líder que tiene control parcial sobre las acciones organizativas determina objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deben actuar los otros; como consecuencia, las estrategias son en parte deliberadas (los límites) y en parte emergentes (las pautas dentro de los mismos). A esta estrategia también puede denominársela deliberadamente emergente.
Estrategia de Proceso	El líder controla los aspectos procedimentales de la estrategia, dejando el contenido efectivo de la estrategia en manos de otros; estas estrategias son también en parte deliberadas (relacionado con el proceso) y en parte emergentes (relacionado con el contenido) y deliberadamente emergentes.
Estrategia Inconexa	Miembros o subunidades vagamente conectados con el resto de la empresa crean pautas con el curso de sus propias acciones en ausencia, o en contradicción directa, de las intenciones principales o comunes de la empresa en su conjunto; estas estrategias pueden ser deliberadas para aquellos quienes las crean.
Estrategia Consensuada	Mediante adaptación mutua, diversos miembros convergen en pautas que predominan en la organización en ausencia de intenciones principales o comunes; estas estrategias son de naturaleza emergente en gran medida.
Estrategia Impuesta	El entorno externo dicta las pautas de acción, tanto de forma directa como implícitamente adquiriendo derechos o limitando las opciones de la organización; estas estrategias son, desde el punto de vista de la organización, emergentes.

Fuente: MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. y GHOSHAL, S. (1999): *El proceso estratégico*, Madrid, Prentice Hall, pp.: 14

2.5.3 Estrategia de cadena

El primer objetivo estratégico que posee una cadena de televisión, reside en incentivar el consumo del canal desde el punto de vista de su producto (programas) y desde el punto de vista estético, por medio de su embalaje gráfico-audiovisual (Imagen Global de cadena)³⁴⁶.

En las empresas televisivas se hace necesaria una fuerte estrategia para no perder la oportunidad de conectar con el cliente, siendo necesario identificar a la competencia que forma parte del conjunto para poder planificar mensajes

³⁴⁶ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design

competitivos³⁴⁷. La evaluación de alternativas al cual se enfrenta el teleespectador en el mercado televisivo es un proceso múltiple: no existe un único modelo de evaluación utilizado por todos los consumidores, e incluso un mismo teleespectador no utiliza el mismo comportamiento en todas sus decisiones de visionado de productos televisivos³⁴⁸. La mayoría de los modelos actuales de los procesos de evaluación tienen una orientación cognitiva: el televidente se forma juicio de valor sobre los productos de manera consciente y racional, pero también la audiencia desarrolla creencias de marca, sobre cómo se comporta, cómo conforma la Imagen corporativa, variando no sólo con la experiencia, sino también con la percepción, la distorsión y la retención selectiva del teleespectador.

Dentro de la estrategia para empresas televisivas se hace necesario investigar a las audiencias con el fin de conocer lo que busca un espectador cuando consume televisión y su significado en relación con su estilo de vida. Es decir, conocer las necesidades del espectador para que las comunicaciones hacia el consumidor sean más efectivas.

Las empresas televisivas se encuentran en un mercado de consumidores, vendiendo productos de entretenimiento y de información, pero también en un mercado de anunciantes que hacen uso del medio como herramienta de comunicación.

El valor de mercado de un medio de comunicación, se mide por su cotización en el mercado de la audiencia no sólo como soporte publicitario, sino también por su capacidad de influencia social. Como cualquier otra empresa, las cadenas de televisión deben mantener informados a sus posibles clientes sobre sus productos: sin comunicación con el cliente, no existe posibilidad de negocio, y cuanto más competitivo es el mercado y cuanto mayor es la confusión del cliente potencial a causa de la multiplicación de la oferta, es más necesario incidir al cliente desde este aspecto informativo del producto ofertado en el mercado.

En función del doble mercado en el que se encuentra la televisión (mercado de anunciantes y mercado de audiencia) según Antonio Baraybar³⁴⁹ se pueden delimitar las dos áreas de actuación estratégica del mercado televisivo:

1. La Dirección de marketing comercial: enfocada al anunciante, cliente y fuente de financiación del negocio.

³⁴⁷ BARAYBAR, E. (2004): *El mercado de símbolos: La gestión del marketing en la televisión publicitaria en abierto*, Tesis Doctoral. Madrid

³⁴⁸ HUERTAS, A. (2002): *La audiencia investigada*, Barcelona, Gedisa.

³⁴⁹ BARAYBAR, E. (2004), op.cit.

2. La Dirección de marketing de cadena, que tiene al espectador como cliente.

Dentro de la Dirección de marketing comercial, las principales funciones son las siguientes:

- a) Fijar la política de precios de la compañía y de los márgenes de negociación comerciales. De esta manera sería la encargada de marcar los objetivos a la Dirección Comercial, para lo cual, resulta necesario hacer una previsión del mercado referida a cuantificar los ingresos estimados.
- b) La realización de estudios cualitativos y cuantitativos para la toma de decisiones en la adquisición o producción de nuevos programas.
- c) Seguimiento del mercado para detectar las oportunidades de negocio, segmentación de la cartera de clientes teniendo en cuenta, entre otros criterios, el perfil de los anunciantes y otros parámetros.
- d) Evaluación de los resultados de las acciones comerciales para detectar cualquier posibilidad de mejora.
- e) Servicios al cliente (anunciantes y centrales de medios). Comunicación de las previsiones de la cadena con el fin de facilitar inversiones en la emisora y seguimiento de los resultados obtenidos por los anunciantes.

En cambio, las funciones principales dentro de la Dirección de marketing de cadena son:

- a) Seguimiento y análisis de la audiencia, identificación de las necesidades del espectador y una evaluación constante de contenidos, estrategias, Imagen de cadena, etc., que puedan o tengan reacción e impacto ante la audiencia.
- b) Gestionar las relaciones de las empresas de investigación y diseñar cualquier tipo de estudios cuantitativo o cualitativo, que cubra las necesidades o posibilite una acción de mejora de cualquiera de las distintas direcciones de la compañía.
- c) Definir la política y estrategia de marketing para el conjunto de programas de la cadena de manera global, y definir la política de marketing individual para cada uno de los programas de la cadena.

- d) Coordinar la integración de los contenidos, participando en las estrategias de programación y emisión de la compañía.
- e) Gestionar las acciones publicitarias (de lanzamiento, posicionamiento o relanzamiento) dentro de la compañía. Control y seguimiento de las actividades autopromocionales, publicitarias de carácter externo a la cadena y las acciones promocionales llevadas a cabo dentro de los propios programas del canal.
- f) Gestión y seguimiento de la Imagen corporativa, controlando cualquier aplicación de elementos de Identidad.
- g) Análisis y seguimiento de la competencia y tendencias del mercado.

Por tanto se observa la importancia de una correcta gestión de la estrategia corporativa a nivel global para el buen funcionamiento de la empresa. Pero la siguiente cuestión que nos genera interés de estudio, es de qué manera se comunica dicha estrategia a los públicos de la empresa, y cómo se establece, a su vez, una comunicación estratégica en el seno de la organización actual. Todos estos aspectos se abordarán a continuación.

2.6 La gestión de la comunicación desde una perspectiva estratégica

La comunicación corporativa ha evolucionado hacia una perspectiva estratégica, y se ha incorporado dentro de la gestión empresarial, entendiéndose como “el proceso de concebir una nueva forma de comunicación para las organizaciones cuyo fin reside en construir una adecuada Imagen de empresa y establecer relaciones de calidad continuas entre ella y sus públicos”.³⁵⁰

Johnsson³⁵¹ profundiza también en esta misma idea y estima que la comunicación es al mismo tiempo una herramienta de gestión y dirección, y una función de la organización que es lo que debería ser una *función estratégica dentro de la dirección de las organizaciones*.

Bajo este pretexto, la función de la comunicación debe apoyar a la alta dirección en el proceso estratégico, asegurar que se establezcan estrategias satisfactorias

³⁵⁰ AGUILA, A.R y PADILLA, A. (2002): *La comunicación en la empresa. Un enfoque estratégico*, Málaga, Universidad de Málaga.

³⁵¹ JOHNSON, H. (1991): *La gestión de la comunicación corporativa*, Madrid, Ciencias Sociales.

incluyendo definiciones de la Identidad de la empresa, y que la organización tenga un conocimiento de la Imagen de sus *stakeholders* tanto internos como externos.

La estrategia de comunicación corporativa manifiesta una intención previamente reflexionada con un comportamiento descriptible, y estratégico a su vez, por parte de la empresa. El motivo reside porque dicho comportamiento se refiere a un saber que evalúa las opciones más adecuadas para la consecución de unos objetivos, y mediante el empleo de unos medios³⁵². Esta relación dialéctica entre objetivos y medios, desemboca en un propósito caracterizado por un estilo estratégico. El responsable en comunicación de las organizaciones empresariales, dedica gran parte de su tiempo a investigar y a tratar de "perfeccionar" la comunicación de la empresa con sus públicos. Para ello segmenta y caracteriza los públicos/target, realiza estudios de Imagen, auditorias de comunicación interna, etc., para después proponer a la alta dirección una estrategia de comunicación en la que han quedado definidos los objetivos, los destinatarios de los mensajes, los contenidos de los propios mensajes, los medios, los mecanismos de retroalimentación y el presupuesto.

La mentalidad estratégica en las empresas será cada vez más científica y menos técnica, más creativa, más holística menos especializada, más determinada por valores y menos por cosas, más sistémica y menos fragmentaria, y las comunicaciones, cada vez menos autónomas de la gestión global. (COSTA, J. 2004: 551)

La estrategia corporativa requiere, por tanto, una descripción previa, ajustada a la situación de la empresa y un análisis del discurso a emplear para cada diseño. En suma, necesita de una estrategia que guíe sus pautas de su manifestación comunicativa.

2.6.1 Importancia de la comunicación como herramienta estratégica de la empresa

La comunicación es vital para las organizaciones en cuanto proceso intrínsecamente selectivo que opera la reducción de la complejidad social y crea las condiciones idóneas para la estabilidad, pero también para la propia evolución positiva de las empresas³⁵³.

³⁵² BARTOLI, A. (1992): *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Madrid, Paidós.

³⁵³ LÓPEZ LITA, R. (2000): *Comunicación: la clave del bienestar social*, Madrid, El Drac.

La comunicación es el elemento que se encarga de dialogar, de dar difusión a la reputación corporativa, entendida como uno de los principales activos de las empresas en el nuevo siglo. La gestión de la comunicación dentro de las empresas debe ser considerada como un elemento clave dentro de la estrategia empresarial, tanto por su relación con la rentabilidad empresarial, como por el auge de las conductas de responsabilidad social corporativa y su incidencia en la competitividad y estrategias empresariales.

Cuando las empresas comunican no sólo tienen el objetivo de vender o convencer, sino que lo hacen con la intención de lograr ventajas competitivas en el mercado y ventajas comparativas ante sus adversarios³⁵⁴.

El profesor Javier González Solas³⁵⁵ señala que es en el campo empresarial y funcional donde se originaron gran parte de los primeros intentos de imágenes globales, omnicomprendivas, sinérgicas. Esto significa que llegó un momento en el que las empresas comprendieron que en su tarea estratégica tenían que dedicarle esfuerzo a una parte de la comunicación que también servía para transmitir valores y diferenciación.

De esta forma las acciones estratégicas de comunicación corporativa permiten mejorar a la empresa su percepción en el mercado y destacar las cualidades (tangibles e intangibles) deseadas. Esto lleva a asumir que el adecuado desarrollo y la aplicación de una estrategia de comunicación institucional facilita, por un lado, que la empresa pueda obtener un alto grado de diferenciación frente a sus competidores, y por otro, le permite conseguir un posicionamiento superior en el mercado³⁵⁶.

Si se parte de la premisa que la ventaja competitiva alude al hecho de que ésta se genera cuando las empresas son capaces de aprovechar, de manera eficaz, aquellos recursos y habilidades únicas e inimitables que les permiten crear valor específico ante sus competidores, se puede afirmar que la comunicación corporativa como parte de la estrategia en las organizaciones, contribuye a generar una ventaja competitiva en sí, puesto que mediante las diversas acciones de comunicación corporativa o institucional (Relaciones Públicas, Publicidad, Marketing Directo, Venta Personal, Marketing vía Internet..) la empresa puede incrementar el valor de sus actividades y servicios en el

³⁵⁴ PERE ORIOL, C. "Persuasión y ventaja competitiva" en PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación.

³⁵⁵ GONZÁLEZ SOLAS, J. (2002): *Identidad Visual Corporativa. La imagen de nuestro tiempo*, Madrid, Síntesis.

³⁵⁶ GARRIDO, F.J., (2004): *Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Barcelona, Gestión 2000

mercado³⁵⁷ llamando así la atención sobre algunos atributos y funciones que pudieran estar siendo ignorados por los consumidores.

En este sentido la comunicación institucional ayuda a limitar las elecciones de los consumidores a través de la construcción de preferencias de marca. De esta forma la empresa consigue³⁵⁸:

1. Incrementar la información que posee el consumidor sobre las acciones, valores y misión de la empresa.
2. Mejorar la percepción de la calidad de sus servicios.
3. Expandir el rango de elecciones disponibles.
4. Alentar un mejor ajuste entre las preferencias y las adquisiciones de los consumidores.

La idea de que la estrategia es necesaria para la comunicación, no es relativamente novedosa. Desde los primeros actos en el uso de la propaganda en el ámbito político, pasando por la concepción aristotélica de la retórica³⁵⁹, las empresas siempre han querido mejorar su posición utilizando estrategias y métodos de comunicación.

Como se determinó en el apartado 1.2 del capítulo anterior³⁶⁰, la comunicación experimentó un cambio: pasó de la comunicación a la comunicación corporativa, es decir, pasó de ser un acto meramente informativo, a ser un instrumento estratégico *en y para* la organización³⁶¹.

La asunción por parte de la empresa, de la comunicación como factor estratégico de su gestión, es necesaria para la evolución de la misma dentro de la sociedad. Esta evolución será la causa por la cual, dentro del seno de las organizaciones, surja una actividad necesaria para su supervivencia, para su éxito empresarial y para su adecuación a la realidad presente y con perspectivas de futuro³⁶².

Una de las características esenciales que provoca que la comunicación, dentro del ámbito empresarial, se convierta en un factor estratégico, es la asimilación, la

³⁵⁷ PASCAL, S.A. (1992): *Introducción de su proyecto de empresa*, Madrid, Pascale RT.

³⁵⁸ AGUILA, A.R y PADILLA, A. (2002): *La comunicación en la empresa. Un enfoque estratégico*, Málaga, Universidad de Málaga.

³⁵⁹ CLERI, C. (1999): *Estrategias de alianzas en un escenario de creciente globalización*, Argentina, Macci.

³⁶⁰ El punto al que nos referimos es el 1.2. De la comunicación a la Comunicación corporativa, perteneciente al Capítulo primero de la presente investigación.

³⁶¹ BARTOLI, A. (1992): *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Madrid, Paidós.

³⁶² SOTELO, C. (2001): *Introducción a la comunicación institucional*, Barcelona, Ariel Comunicación.

comprensión de las aportaciones que dicha estrategia genera para el éxito empresarial. Es decir, que en el seno de la organización, la idea de comunicación corporativa ha penetrado hasta lo más profundo de su razón de ser, de manera que se ha convertido en una estrategia intrínseca y primordial dentro de la estrategia de negocio, asimilada y compartida por todos los miembros de la organización.

Desde esta perspectiva, podemos hablar del concepto de comunicación como es entendida por el profesor Joan Costa³⁶³ donde el término comunicación no se refiere únicamente a los mensajes cuyo objetivo es comunicar en su sentido más primitivo, sino que se refiere a todos aquellos estímulos diversos que actúan como tales en el discurso estratégico-comunicativo de una empresa. Es lo que el autor determina como *comunicación global*.

Comunicar es, en el sentido primero del término, transferir significados de un polo emisor a un polo receptor, los cuales cambian roles alternativamente. Esto supone intercambiar información, mensajes, ideas y experiencias con la finalidad de “compartir”. Comunicar es, por eso mismo, “poner en común”. Ello implica poseer códigos, repertorios y culturemas comunes (como el lenguaje) y eso es lo que crea el concepto de “comunidad”. La comunicación es lo que estructura la realidad social. Y en el ámbito de las empresas, su realidad organizacional, su cultura y su conducta corporativa. La comunicación es el sistema nervioso central de la organización. (COSTA, J. 2001: 46).

Rafael A. Pérez³⁶⁴ describe la estrategia comunicativa como un elemento de la empresa caracterizado por la *perspectiva* y por la *visión de futuro*. El autor destaca que la visión nos indica el camino, pero a su vez, la visión también exige unos valores que otorguen esa perspectiva y, según él, éstos son:

- Identidad
- Ideología
- Fuerza conductora (por parte de la empresa)
- Visión del mundo (contexto general donde se encuentra inmersa la organización)

³⁶³ COSTA, J. (2001): *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, Ediciones La Crujía.

³⁶⁴ PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación.

Desde este enfoque, la estrategia consiste, en términos ecológicos, en encontrar el “nicho” adecuado; en términos económicos, en ocupar un lugar específico que genera rentas, en términos de marketing, en identificar el lugar en el mercado en el que el producto debe desenvolverse; en términos de *management*, en determinar el espacio en el entorno donde los recursos se deben concretar. Y en términos de comunicación, en encontrar un lugar disponible en la mente de los destinatarios o consumidores potenciales. En este sentido: la estrategia de comunicación consiste en elegir un nicho mental y ocuparlo comunicativamente. (PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. 2001: 564)

El diseño de una estrategia de comunicación implica decidir de qué manera se abordará el tema, el marco conceptual y referencial a utilizar por parte de la empresa, los grupos sociales que se involucrarán, es decir, el público objetivo (interno y externo) y la forma: cómo se involucrarán esos grupos, en qué momentos, canales y medios se utilizarán. Es en esta forma donde la gestión de la estrategia cobra relevancia para la organización.

2.6.2 Comunicación y Estrategia: el nuevo enfoque empresarial

La comunicación es una forma de acción³⁶⁵, concretamente se puede determinar que es un tipo de interacción simbólica³⁶⁶. Pero para que la comunicación, desde un punto de vista general, se pueda calificar como estratégica, se hará necesario identificar en ella una cualidad diferencial que provocará que se pueda distinguir de aquellas otras actuaciones que aun siendo comunicativas, no tiene los rasgos que las cualifiquen como estratégicas. Para determinar qué rasgos son necesarios para calificar una comunicación como estratégica, se citarán los determinados por Rafael Alberto Pérez³⁶⁷ al relacionar este autor el concepto de comunicación estratégica con la teoría de los juegos de Neuman y Morgenstern:

“La comunicación estratégica se produce en una situación de juego en la que intervienen varios jugadores (comunicadores/interlocutores que tienen un objetivo en común) que tienen que tomar decisiones ante la incertidumbre que generan los otros jugadores, (deben prever todas las posibles situaciones) en contextos sociales dados (contexto político, social, sociocultural, tecnológico, público al que se dirige la comunicación, recursos con los que cuenta la empresa, etc. Todos ellos serán tenidos en cuenta a la hora de establecer la comunicación estratégica más idónea) de cara al logro de un objetivo asignado, optando entre varias alternativas de acción, mediante la valoración de dichas alternativas (mediante el análisis

³⁶⁵ Y, como ha indicado en múltiples ocasiones el doctor Joan Costa, *toda acción es comunicación*.

³⁶⁶ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, Barcelona, Desing.

³⁶⁷ PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación.

particular de cada una) **y la elección de una de ellas que se ejecuta**, (acción) **controla** (gestión) **y evalúa** (*feedback*)”.

Con esta descripción que el autor define, queda patente el carácter intencional y consciente que posee la comunicación estratégica y que está orientada a controlar y coordinar la propia comunicación en sí, ya que sus acciones están orientadas a la consecución de objetivos marcados. La comunicación estratégica es, por tanto, una forma de actuación conjunta y ordenada por parte de la empresa que exige poseer una capacidad de síntesis para la puesta en práctica de la misma.

El poder de influencia de la comunicación hace que el emisor no sólo haya de optar por su mejor opción (aquel curso de acción que a él más le conviene), sino también por aquella opción de comportamiento coordinado que haga más viable su objetivo y que él se encargará de presentar a los demás jugadores como la mejor o la menos mala para todos ellos. Más que de identificar mensajes que produzcan efectos, el nuevo paradigma trata de buscar cursos compatibles y saber presentarlos a través de nuestro discurso. Cómo comunicar y persuadir a los demás para que ese curso de acción compatible realmente se produzca constituirá la esencia de la estrategia de comunicación. (PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. 2001:458-459)

Bajo esta perspectiva que el autor configura se hace necesario diferenciar entre comunicación estratégica y estrategia de comunicación³⁶⁸. La primera se podría definir como el “todo” y la segunda como una de las partes que configuran ese “todo”. Es decir, la estrategia de comunicación constituye una de las múltiples facetas con que la comunicación estratégica (general, la que orienta a la empresa en todas sus manifestaciones) se evidencia ante sus públicos.

Desde esta perspectiva una estrategia de comunicación consiste en transmitir a sus públicos los valores y perspectivas que animan e impulsan una organización. Este mismo autor identifica seis características esenciales que las estrategias comunicativas deben poseer para afrontar los grandes retos empresariales de este siglo. Estas características a las que se refiere el autor son:

1. Pasar el mensaje dentro de los propios actores estratégicos (políticos, burócratas, etc.) a través de reuniones, acuerdos, cumbres y declaraciones.
2. Crear una visión común articulada del problema.

³⁶⁸ En consonancia con el autor, tal vez sería más clarificador utilizar el término *sistemas comunicativos estratégicos* en vez de estrategias de comunicación para evitar este problema existente a la hora de utilizar ambos términos a la vez.

3. Crear acuerdos de cooperación entre grupos, países e investigadores.
4. Sensibilizar a la opinión pública a través de campañas de concienciación.
5. Educar a los jóvenes en edad escolar mediante programas y redes.
6. La transferencia de la información entre profesionales, científicos e investigadores mediante bancos de datos, redes informáticas, publicaciones y congresos. Todo investigador puede tener así acceso a un conocimiento compartido para enfrentarse a las nuevas amenazas y conflictos.

Según el autor, el uso de estas seis subestrategias comunicativas anteriormente indicadas, determinan que los actores estratégicos tienen bien claro que para cumplir sus objetivos es imprescindible que cumplan un requisito previo: alcanzar un cierto grado de interacción y concienciación de los propios actores estratégicos entre sí, y de sensibilización de la comunidad que está relacionada con el problema.

Por todo se puede afirmar que gestionar la comunicación empresarial requiere de una estrategia que la encauce y que establezca los marcos de conducta para todos los gestores de la organización. Ese carácter estratégico de la comunicación hará que su intervención sea requerida tanto dentro como fuera de la organización. Se trata de establecer, por una parte, un diálogo con los diferentes públicos relevantes del entorno de la organización y, por otra parte, marcar y sugerir cursos de acción, haciéndoles llegar su mensaje, escuchando sus opiniones y configurando una Imagen y reputación adecuadas. Confianza y creación de valor, son otras dos funciones que la comunicación puede y debe alcanzar para la empresa. Todo ello se logra cuando la Dirección de la empresa, a través de sus discursos y relatos orales y escritos, transmite una filosofía de empresa y logra hacer partícipes a los demás del sentido de la organización.

La comunicación estratégica ha sido estudiada desde múltiples enfoques: desde la retórica hasta la publicidad, pasando por la propaganda y la denominada “comunicación persuasiva”³⁶⁹. La comunicación estratégica es un fenómeno económico y social identificable que ha podido ser abordado, estudiado y, por tanto, utilizado de forma planeada manteniendo, a su vez, una cierta flexibilidad que le permite ser espontánea dentro de un plan de acciones premeditados con anterioridad. La comunicación estratégica de una organización se puede expresar de múltiples maneras: estrategias de campañas, de comunicación corporativa, de comunicación interna, de marketing, creativas, de medios, de mensajes, de promociones, de Imagen, de marca, de

³⁶⁹ PÉREZ RUIZ, M.A (1996): *Fundamentos de las estructuras de la publicidad*, Madrid, Síntesis.

programación, etc. Todas ellas han de establecerse en función de una misma orientación estratégica global de la empresa comunicando, de diferentes maneras, un mismo mensaje que ha de ir, a su vez, en congruencia con la Identidad empresarial.

La concepción del término estrategia en la que se primaba la inteligencia como un factor clave para su desarrollo, así como todos los elementos que participan en el proceso estratégico (oponentes, contexto, identificación y evaluación de alternativas, etc.) provocó que los ejércitos pusieran el énfasis en la organización jerarquizada y en la comunicación vertical descendente. La eficiencia del modelo militar motivó que, en una primera etapa, las empresas utilizaran este modelo de los ejércitos como sistema organizacional³⁷⁰.

Pero la necesidad de anticiparse a los cambios del entorno y a las respuestas de la competencia, provocó importantes cambios de los modelos de organización de las empresas, constituyéndose una estructura empresarial mucho más flexible potenciando la comunicación horizontal y ascendente. La innovación, la coherencia en la conducta empresarial así como la orientación específica hacia los objetivos propuestos, eran los elementos necesarios para generar un tipo de empresa con una estructura de estas características. Se hacía necesaria una cultura corporativa³⁷¹ y para ello, tanto los objetivos como el estilo de la organización y la estrategia, debían ser conocidos y compartidos por todos los miembros de la empresa. Todo ello otorgaba a la comunicación (interna, para implantar el modelo, y externa para comunicarlo) una labor vital para el correcto funcionamiento de la institución. De esta manera, estrategia y comunicación se unían para trabajar de forma conjunta en el interior de la organización.

2.6.3 El proceso comunicativo estratégico. Etapas

Como se ha indicado en el capítulo primero de esta investigación³⁷² la comunicación humana indica que más allá de la función informativa que la comunicación cumple en su proceso, una de las funciones que le hacen destacar y distinguir de la información, es la condición que aporta a quien sabe hacer un uso inteligente de la misma, es decir, un uso estratégico donde prima la inteligencia en la administración de la comunicación.

Desde esta misma perspectiva, la comunicación ha de gestionarse con arreglo a ciertos criterios, ya que su eficacia dependerá de cómo, cuándo y de qué manera se

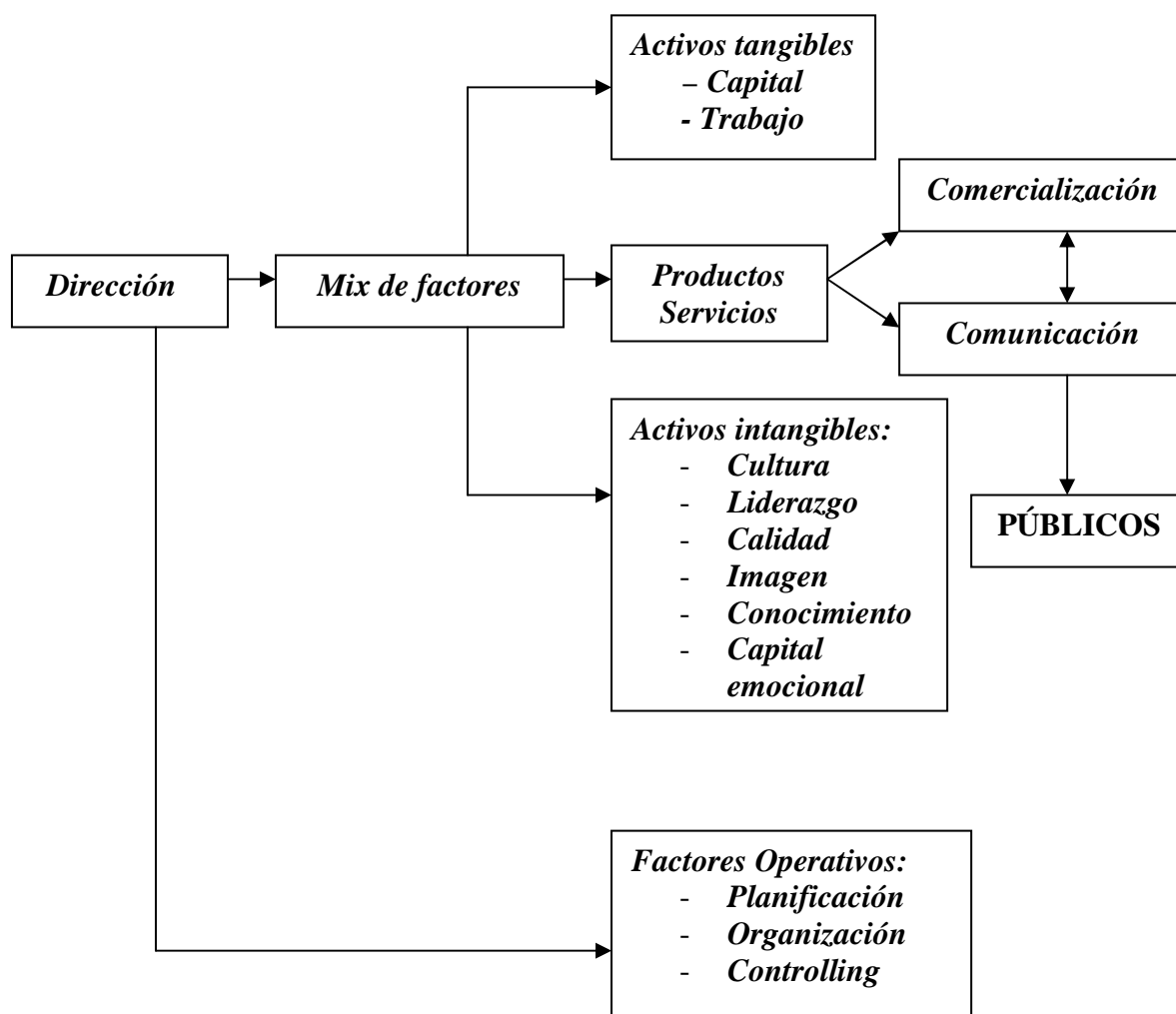
³⁷⁰ PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación.

³⁷¹ PEREZ GONZÁLEZ, R.A. (2005): "La nueva teoría estratégica: estado de la cuestión" en <http://www.fisec-estrategias.com.ar>, día de consulta 02/04/06

³⁷² Capítulo Primero: La Identidad corporativa. La médula espinal de la comunicación corporativa.

plantee y se lleve a cabo. Se trata de encauzar cursos de acción partiendo de la empatía o la comprensión del receptor, previendo el posible sentido que le otorgará a la comunicación. La comunicación debe ser tratada como parte de la estrategia de la empresa, formar parte de los análisis desde su inicio y debe ser concebida como un componente del sistema. A continuación se expondrá un esquema con la intención de clarificar el proceso de la gestión instrumental y promocional de la comunicación en el seno de la organización. Este esquema, aportado por el profesor Rafael Alberto Pérez³⁷³ especifica los pasos existentes de la comunicación entre la Dirección de la empresa hasta llegar a sus públicos. En él se pueden detectar la inclusión tanto de los activos tangibles e intangibles, y la incorporación de los factores operacionales que desembocan en la comercialización y la comunicación hacia los públicos estratégicos de la empresa.

Gestión instrumental y promocional de la comunicación



Fuente: PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación, pp. 667

³⁷³ PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación.

En este esquema se aprecia la visión global que la empresa posee de todos los factores que participan en el proceso de la comunicación corporativa hacia sus públicos, tanto desde el punto de vista de sus productos y/o servicios, como desde el punto de vista de la Identidad e Imagen corporativas.

A la hora de elaborar el proceso comunicativo estratégico estableceremos un modelo basado en una serie de etapas que aportan una posible estructura a seguir por parte de la empresa. Estas etapas que, a continuación se señalan y que configuran un modelo de proceso estratégico de la comunicación, parten del denominado modelo de las 7C aportado por Calvelo Ríos³⁷⁴. Este modelo se caracteriza por la vinculación que el proceso estratégico comunicativo posee con la misión y visión de la empresa. Establece un nuevo paradigma de comunicación en la empresa y una manera diferente de aplicar el modelo de las "7 C" en el proceso de elaboración de la misión y la visión corporativas.

Este modelo tiene dos partes diferenciadas:

- La primera parte relaciona el modelo de las 7C con la vinculación del público interno y externo de la organización a la hora de establecer la misión y visión empresarial.
- La segunda parte, confecciona el denominado Diagnóstico estratégico, compuesto por la determinación de los objetivos estratégicos, identificación de las áreas de resultados claves y la especificación del diseño organizacional, es decir, la estructura.

Siguiendo con este modelo y según este autor, a la hora de elaborar el proceso estratégico de comunicación de una empresa, se deben considerar siete aspectos:

1. Credibilidad
2. Contexto
3. Contenido
4. Claridad
5. Continuidad y consistencia
6. Canales de comunicación
7. Capacidad del auditorio

³⁷⁴ CALVELO RÍOS, J.M. (2005) en <http://www.cuatrop.com.uy/paginas/capitulo2.htm>, día de consulta 13/04/06.

El primer aspecto, la credibilidad, necesita fundamentalmente que las personas se involucren en el proceso. De ahí que sea necesario:

- Lograr la amplia participación del personal de la organización en la elaboración de la Misión y Visión empresarial.
- Contar con información acerca de los beneficios que la sociedad, los clientes y los trabajadores esperan obtener de la empresa e incorporarlos como elementos esenciales de la misión y la visión.

El contexto es el segundo aspecto que este autor señala como elemento esencial para que el mensaje comunicativo se adapte a las realidades del entorno, a modo de un diálogo abierto con todos los agentes involucrados en el proceso comunicativo. No se trata de persuadir únicamente a los públicos, sino de asumir como misión y visión lo que esos públicos esperan de la empresa.

El tercer aspecto el contenido es necesario en el sentido de confeccionar un significado para los públicos de la organización. Además de los beneficios, la misión y la visión deberán expresar los valores esenciales de la empresa, aquellos que representan la forma de pensar y sentir de los trabajadores y de la sociedad. Valores tales como la voluntad de aprender, de compartir conocimientos, de utilizar la capacidad creativa e innovadora en el trabajo, el respeto al cliente, al medio ambiente, etc. La claridad es fundamental a la hora de transmitir esta misión y visión empresarial. La utilización de un lenguaje sencillo, claro y preciso, es necesario así como la adecuación con los códigos utilizados de forma común con los interlocutores (tanto internos como externos).

La continuidad y consistencia hace referencia a la relación que debe existir entre lo que la empresa dice y lo que la empresa hace. Los canales son también muy importantes para mantener un diálogo permanente con todo el personal de la empresa, el cual se pone de manifiesto en la manera de conducir las reuniones, de realizar asambleas, de hacer circular la información, de aceptar iniciativa, etc. Este diálogo, con el público externo se manifiesta en la manera de dar respuestas oportunas a sus necesidades, de atender quejas, reclamos, es decir, de la atención otorgada por parte de la empresa.

Como último aspecto el autor determina la capacidad del auditorio. Este aspecto se tiene en cuenta desde la propia concepción de la elaboración de la estrategia, porque más que un auditorio paciente al que se le presenta una misión y una visión elaboradas por otros, el público interno de la organización ha sido considerado como partícipe de su formulación. De esta manera la misión y la visión dejan de ser mensajes

que la empresa debe comunicar de manera eficiente a sus públicos, para ser productos elaborados a través de un proceso de comunicación eficiente.

Una segunda fase del proceso estratégico que el autor indica en el proceso es la elaboración del Diagnóstico Estratégico: La propia elaboración del Diagnóstico, cuando es a través de métodos participativos, va creando las bases para mejorar los problemas de comunicación de la empresa. Los Objetivos Estratégicos y el Plan Estratégico deben elaborarse después de haber identificado los ejes centrales de la estrategia en los que se deben concentrar todos los esfuerzos y recursos de la misma. Los Objetivos Estratégicos de la empresa son los objetivos que permiten alcanzar la visión empresarial, y por los que todos los miembros de la organización deben esforzarse en su consecución.

El proceso de identificación de las Áreas de Resultados Claves y los Objetivos Estratégicos, debe ser el resultado de múltiples discusiones en grupos, entre miembros de todas las áreas y niveles de la empresa. Un último elemento y no por eso el menos importante, es el Diseño de la Organizacional, su estructura. La organización debe responder al eje estratégico planteado y adaptar la estrategia lo máximo posible a dicho eje.

Este modelo de elaboración del proceso estratégico, requiere diseñar una estrategia que³⁷⁵:

- Permita a la empresa "monitorear" constantemente el entorno para poder anticiparse a los cambios.
- Sea flexible y oportuna en la toma de decisiones.
- La comunicación fluya rápidamente tanto por canales formales como informales.
- Proporcione la información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo a todos los miembros de la organización.
- Enseñe a los miembros de la organización a reconocer las metas de la organización.
- Proporcione retroalimentación a los directivos acerca de los problemas actuales de la organización.
- Tenga como base de su funcionamiento reuniones grupales entre los miembros de las sub-unidades, reuniones de coordinación del trabajo entre los responsables de las sub-unidades, análisis regular del desempeño de las

³⁷⁵Artículo "La gestión del conocimiento" en revista electrónica Estrategias <http://publicaciones.estrategia.net/personas/repo1.htm>, día de consulta 23/04/06

actividades de cada programa o sub-unidad, así como de los objetivos comunes que tienen un conjunto de sub-unidades enmarcadas en un mismo ámbito de acción.

Por consiguiente el diseño de un sistema de control para la gestión de una organización ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, con los aspectos formales así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar, con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización.

De ahí que los sistemas de control de gestión que se diseñen deban estar ligados a la formulación de la estrategia de la organización, al diseño de su estructura y a los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección que posibiliten adecuados procesos de toma de decisiones y a la Identidad que se logre en la organización, asimilando instrumentos y mecanismos que le permitan salvar las limitaciones que como sistema de control no le permite cumplir su función con eficiencia y eficacia³⁷⁶.

2.7 La Identidad corporativa como factor estratégico

Como se ha determinado en el capítulo primero de la presente investigación, la Identidad corporativa constituye un elemento estratégico para la empresa porque genera identificación y diferenciación de cara a la competencia. La estrategia es a la organización lo que la personalidad (Identidad) es a la empresa³⁷⁷.

Joan Costa³⁷⁸ afirma que la gestión de la comunicación corporativa empieza por el inicio de la estrategia de la empresa, y dicha gestión es simultánea de la realización de la estrategia de Identidad. Por consiguiente, la comunicación corporativa se convierte en un elemento estratégico y en una herramienta de acción, donde la Identidad constituye el punto de partida para establecer las pautas empresariales. La Identidad, por tanto, se constituye como un elemento estratégico utilizado para identificar a la empresa de una manera determinada y para unos públicos específicos.

³⁷⁶ DE LA VEGA YABOR, J.L (2005): “Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones”, en <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>, día de consulta 02/05/06.

³⁷⁷ MINDTZBERG, QUINN y GHOSHAL, (1998): *El proceso estratégico*, Madrid, Prentice Hall.

³⁷⁸ COSTA, J. (1995): *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*, Madrid, Ciencias Sociales

2.7.1 Identidad estratégica: esencia y marca estratégica de empresa

La Identidad corporativa, la esencia de la empresa, aquellos valores íntimos que la hacen ser única y genuina, constituyen un factor estratégico muy importante dentro de las organizaciones. Estos rasgos peculiares determinados, generan pautas estratégicas de actuación para todos los ámbitos y niveles de la empresa, por lo tanto, la Identidad y todos los elementos que la componen, son la base estratégica sobre la cual se asientan los pilares de toda organización. La Identidad constituye uno de los principales elementos del *Corporate* que se sitúa en un nivel psicológico³⁷⁹ de la organización, constituyendo una de las partes más profundas de la misma.

Una declaración resumida de la estrategia corporativa caracterizará la línea de productos servicios que ofrece o planea ofrecer una empresa, para sus públicos, mercados y segmentos de mercado para los que se diseñarán o se han diseñado los productos o servicios y los canales a través de los cuales, se llegará a estos mercados. Se detallarán los medios mediante los que se financiará la operación, así como los objetivos de beneficios y el hincapié que se hará sobre la seguridad de capital frente al nivel de rendimiento. La política principal con respecto a funciones fundamentales como comercialización, fabricación, compras, investigación y desarrollo, relaciones laborales y personal, se declarará cuando ello distinga a la empresa de otras y, normalmente, se incluirá el tamaño proyectado, la forma y el clima de la organización. Cada empresa que fuera a elaborar un resumen de la estrategia sobre lo que ella misma entiende que son sus propósitos, debería disponer de una declaración diferente, haciendo hincapié en diferentes categorías de decisiones a fin de indicar qué es lo que quiere hacer o ser. (MINDTZBERG, QUINN y GHOSHAL, 1998: 43)

Siguiendo con este aspecto, la estrategia también es un concepto, ya que toda estrategia es una abstracción que existe solamente en la mente de las partes interesadas. Es importante recordar el carácter inmaterial que posee la estrategia como tal, ya que es una invención, un fragmento de la imaginación³⁸⁰ que las organizaciones establecen tanto si se concibe como un conjunto de intenciones para regular el comportamiento antes de que éste tenga lugar, como si se considera como pautas inferidas para describir el comportamiento que se ha producido.

Si la Identidad es el vector fundamental de la diferenciación, como valor de cambio y como motivación, no hay ninguna duda de su condición estratégica. El miedo por parte de las empresas, de caer en la uniformidad, provoca que el protagonismo de la diferenciación recaiga en quiénes somos, en la naturaleza propia individual, para generar distinción entre los competidores. Por consiguiente, disponemos de un potencial intangible de partida que tenemos que convertir en operacional para que sea competitivo y plenamente eficaz. (COSTA, 1999: 146).

³⁷⁹ ANSOFF, I.H. (1987): *Corporate Strategy*, Hamondsworth (U.K), Penguin Books.

³⁸⁰ PEREZ GONZÁLEZ, R.A. (2005): “La nueva teoría estratégica: estado de la cuestión” en <http://www.fisec-estrategias.com.ar>, día de consulta 22/05/06

Según Joan Costa³⁸¹ sobre la década de los años setenta, la estrategia de la Identidad corporativa se determinó como una parte esencial dentro de la estrategia empresarial. El impulso decisivo que llegó a imponer la disciplina de la Identidad corporativa como una estrategia fundamental diferenciadora de las empresas, fue la suma de varios factores emergentes:

1. La pérdida de sentido de los productos y servicios alternativos, en la medida que devienen cada vez más indiferenciados³⁸².
2. La explosión mediática y la difusión publicitaria como generadoras de notoriedad de las marcas y empresas.
3. La necesidad de significación de las marcas, de los productos, los servicios y las empresas, más allá de los que son objetivamente.
4. La irrupción de la economía de servicios, que no vende productos materiales sino bienes de intangibles.
5. La semantización creciente de todos los factores que entran en juego, tanto en la acción como en la comunicación.
6. La globalización y su necesidad de una voz única, una Imagen única y un discurso único.

Capriotti³⁸³ señala un modelo de estrategia para configurar la marca corporativa a partir de la Identidad de la empresa. Este tipo de estrategia se basa en un proceso metódico de la planificación de la Identidad y de la comunicación de esa Identidad y que consta de tres etapas:

1. Análisis del perfil de Identidad de marca corporativa
2. Definición de perfil de Identidad de marca corporativa
3. Comunicación del perfil de Identidad de marca corporativa.

La primera etapa se basa en un análisis que la propia compañía realiza sobre sí misma. Este análisis es elaborado en dos niveles: uno interno y otro externo. El primero, el interno, establecerá los elementos que contribuirán a definir la filosofía de la empresa. La filosofía es entendida, según el autor, como “la concepción global de la

³⁸¹ COSTA, J. (1999): *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Barcelona, Paidós.

³⁸² Este aspecto del que Joan Costa nos habla, es muy aplicable al medio televisivo actual, donde las cadenas de televisión están siempre pendientes de aquellos programas que emiten la competencia y que generan audiencia, con el fin de plagiar, de forma sigilosa, el estilo y los formatos de programación, sobre todo en lo que se refiere a los *reality shows*.

³⁸³ CAPRIOTTI, P. ED. (2005): *La marca corporativa. Estrategias de gestión y comunicación*, Vic, Eumo.

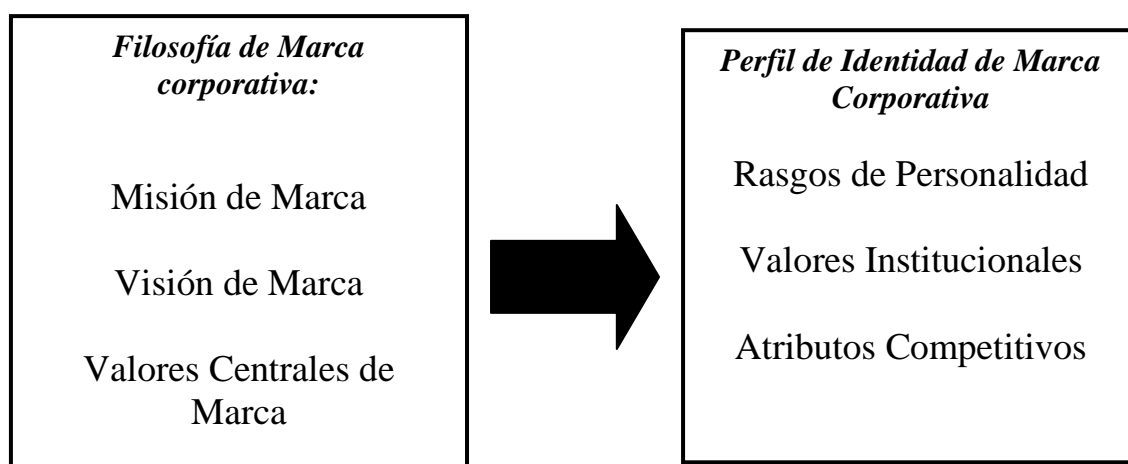
organización establecida por la alta dirección para alcanzar las metas y los objetivos de la compañía. La filosofía está integrada por la misión, visión y valores corporativos”.

El segundo, el externo, se centra en elaborar un estudio de Imagen que permitirá a la compañía desarrollar un perfil de Imagen corporativa acorde con su Identidad.

La segunda etapa, definición del perfil de Identidad de marca corporativa, establece las características de identificación básicas asociables a la marca corporativa que permitirán lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de sus públicos. En esta etapa, la premisa central se basa en adaptar las pautas globales de Identidad, dentro de un sistema global de rasgos, atributos y valores que señalen o demuestren el valor diferencial que dará la marca corporativa a sus públicos. De esta manera, y tal como indica Capriotti el perfil de Identidad de la marca corporativa es un *Core Value Proposition*, es decir, un conjunto de valores o beneficios que la empresa ofrece a sus públicos. La marca corporativa se transforma para los públicos en un *Value Pack*, “un conjunto de valores, soluciones o beneficios que reciben de la marca corporativa”.

El autor plantea tres tipos de atributos para definir el perfil de Identidad de la marca corporativa:

1. Los rasgos de personalidad
2. Los valores institucionales
3. Los atributos competitivos



Fuente: CAPRIOTTI, P. (2005, 52): *La marca corporativa. Estrategias de Gestión y de Comunicación*, VIC, Eumo.

Los rasgos de la personalidad son conceptos relativos a las características genéticas o de comportamiento que definen el carácter de la marca. Los valores institucionales son conceptos básicos o finalistas que la marca asume como institución, en relación con su entorno social, cultural, económico, etc. Y los atributos competitivos son conceptos de carácter instrumental, orientados a fortalecer las capacidades competitivas de la marca, con la intención de ganar clientes y usuarios y lograr su fidelidad.

Todo este conjunto de atributos constituyen el perfil de Identidad corporativa de marca. La organización, deberá establecer de forma centralizada, la definición exacta sobre la combinación de los atributos deseados para su marca, los cuales a su vez, irán acordes con toda la Identidad corporativa de la empresa.

Finalmente, la última etapa, la comunicación del perfil de Identidad de marca corporativa, hace referencia a transmitir a los públicos toda esa Identidad definida en todos los niveles y siguiendo las pautas globales.

2.7.2 Comunicación de la Identidad como elemento estratégico corporativo

A la hora de gestionar, planificar y comunicar la Identidad corporativa como un elemento estratégico de la empresa, ésta ha de adecuar, necesariamente, los objetivos de comunicación con la personalidad de la empresa. Por tanto, en cuanto a la relación existente entre objetivos estratégicos y la Identidad corporativa, debemos señalar que los primeros constituyen las metas a alcanzar con su actividad y se establecen a corto plazo. Mientras los atributos de Identidad de la empresa constituyen el resultado de la esencia cultural de la misma y son inamovibles.

Cabe destacar la relación de concordancia operativa necesaria que debe existir entre ambos elementos³⁸⁴ (objetivos estratégicos e Identidad corporativa) ya que sería muy difícil obtener la consecución de objetivos estratégicos al margen de la Identidad, puesto que la empresa motiva y compromete a todos los responsables de la organización en la consecución de dichos objetivos o metas, además de marcar las metas a largo plazo sirviendo de base para la elaboración de planes globales de toda la organización. Si dichas metas no se corresponden con la propia esencia y personalidad de empresa,

³⁸⁴ SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994): *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid, ESIC.

existirá una incoherencia entre la realidad de la empresa, entre sus capacidades, y sus objetivos deseables a cumplir.

Desde la concepción empresarial, la estrategia es una perspectiva compartida por los miembros de una organización. Cuando se habla de estrategia en este contexto empresarial, se entra en el *reino de la mente colectiva*³⁸⁵, individuos unidos por un pensamiento y comportamiento común. Para comprender de qué forma las intenciones se difunden a lo largo de todo el sistema denominado “empresa”, y para determinar cómo llegan a llevarse a cabo las acciones de forma colectiva, se ha de acudir a la Identidad corporativa como punto de origen de toda estrategia empresarial.

La Identidad corporativa, desde el punto de vista estratégico, se gestiona como una de las partes básicas de la empresa y, a partir de la cual, se ramificarán las diferentes aplicaciones que ayudarán a construir un mensaje coherente para la proyección de la Imagen de la empresa.

No podemos olvidar que la comunicación es, quizás, una de las formas más importantes que la organización tiene para llegar a influir en la Imagen corporativa que tengan sus públicos. Así, la comunicación corporativa se transforma en el instrumento básico por medio de la cual la compañía dará a conocer a sus públicos su valor diferencial. Comunicar, en términos de Imagen, significa comunicar la Identidad y diferenciar la marca corporativa. En este sentido, la comunicación se hace indispensable: si no comunicamos nuestra existencia, no existimos; si no comunicamos la diferencia, no hay diferencia. Aunque existamos, los públicos no nos conocerán. Aunque seamos diferentes, los públicos no lo sabrán. (CAPRIOTTI, 2005: 55).

El acto de comunicar engloba también la conducta de la organización, es decir, sus actividades y su comportamiento cotidiano. Todo el conjunto de acciones que la empresa realiza en su vida, junto con las prácticas comunicativas básicas (Publicidad, Marketing y Relaciones Públicas). La estrategia adecuada se establece en identificar las necesidades comunicativas para cada uno de los públicos con los que la empresa se comunica, junto con el establecimiento de los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias para cada uno de los mismos. De esta manera, la empresa en su cómputo, enviará un mensaje coherente en todos sus ámbitos.

En toda organización, la forma en que se combinan la capacidad distintiva, los recursos y los valores es (o debería ser) esencialmente única. Las diferencias que existen entre las empresas son tan numerosas como las que existen entre las personas. Las combinaciones de oportunidades a las que pueden aplicarse las capacidades distintivas,

³⁸⁵ DÍAZ, J.C. (2004): *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel.

los recursos y los valores, son igualmente abundantes. Generalizar sobre la forma en que puede efectuarse un ajuste eficaz es menos gratificante que trabajar para ello. Esforzarse en ello es un ejercicio estimulante y tentador. El resultado será único para cada empresa y para cada situación.

Como bien indica Rodrigo Alonso ³⁸⁶ las empresas necesitan crear y desarrollar su propia estrategia de comunicación dirigida a sus públicos siguiendo una forma coherente, coordinada y constante, así como utilizar los medios adecuados para proyectar una imagen positiva. De todos los recursos y soportes a utilizar, existe un elemento perteneciente a la parte más profunda de la organización que, sin duda, será el medio más estable que generará constancia a la estrategia empresarial: la Identidad corporativa. La programación, la gestión y el control de la estrategia empresarial, debe estar estrechamente vinculada a la Identidad corporativa.

2.8 La gestión estratégica de los intangibles: el valor añadido en las empresas

La hiperorganización de la sociedad, los constantes cambios, la amplitud y expansión de mercados, la globalización, la calidad y la competitividad que cada vez va más en aumento, etc., son algunos de los retos que han de superar las empresas en la sociedad actual. Ante estos retos, los intangibles cobran relevancia por la posibilidad de añadir valor a las empresas y ofrecer unos *inputs* más para sus clientes³⁸⁷. Desde esta perspectiva, la comunicación constituye una herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos, tanto internos como externos, y la importancia de establecer una adecuada definición de Identidad como esencia que diferencia del resto de la competencia. Por consiguiente, los intangibles se han de relacionar con la comunicación con el fin de ser manifestados de cara a sus públicos.

En el desarrollo de la economía que hace énfasis en el conocimiento se ha destacado la importancia de los activos intangibles como elementos generadores de valor, teniendo en cuenta que usualmente se da mayor importancia a los recursos físicos y monetarios, sin tener presente que la identificación de los activos intangibles es una nueva realidad; la cual le proporciona al ente que los valora mayor eficiencia y verdaderas fuentes de creación de valor para los clientes.

³⁸⁶ ALONSO, R.L (1993): *Imagen de marca*, Madrid, Acento Gráfico.

³⁸⁷ LÓPEZ LITA, R. (2003): “La gestión de los activos intangibles”, conferencia en los Ciclos de Otoño de la Universidad Complutense de Madrid.

2.8.1 El auge de los intangibles en el contexto empresarial

El valor real de una empresa no coincide con lo que dicen sus balances o registros contables. Esto sucede porque la contabilidad sólo refleja algunos de los activos y a otros los desconoce de forma absoluta. Las variables de un análisis económico, pueden clasificarse en tangibles e intangibles. Las primeras son fáciles de cuantificar, pudiéndose calcular de forma objetiva, y normalmente van acompañadas de un desembolso en efectivo por parte de la empresa. Las segundas en cambio, cuestan más de cuantificar objetivamente, porque no tienen un valor contable o cuya valoración se rige por criterios de índole subjetiva.

Existe una tendencia demasiado simplificadora con asociar el concepto de activos intangibles con el de fondo de comercio. Posiblemente esta simplificación encuentre su origen en la actual normativa contable que tiende a registrar como intangibles el fondo de comercio adquirido a título costoso, como consecuencia de los procesos de concentración empresarial y no en la mayor parte de los casos, nacidos en el seno de las organizaciones³⁸⁸. A pesar de ello, las empresas comienzan a ser conscientes que las variables intangibles generan ventajas competitivas sostenibles para la empresa si se gestionan de forma correcta mediante la interrelación con otras variables de la misma categoría. Es decir, los intangibles por sí solos no generan valor, sino el valor emerge de la interrelación con otros intangibles³⁸⁹.

Actualmente han surgido necesidades de información que no son resueltas por los estados contables tradicionales. Entre ellas se puede citar la información sobre los riesgos a que está sometida la empresa, los recursos humanos e intelectuales, el impacto medioambiental de sus actividades y las impresiones de los clientes sobre la calidad de los productos que ofrece la empresa al mercado³⁹⁰.

Por otra parte, se advierte que ciertos recursos de naturaleza intangible son mayores generadores de ingresos para la organización, pues los recursos estratégicos ya no son sólo recursos físicos, sino las ideas y el conocimiento que se originan en la mente del equipo humano que trabaja en determinada organización³⁹¹ también lo son.

³⁸⁸ LÓPEZ LITA, R. (2003): “La gestión de los activos intangibles”, conferencia dentro del marco de los Ciclos de Otoño de la Universidad Complutense de Madrid.

³⁸⁹ VILLAFANE, J. “La gestión de la reputación corporativa” en VILLAFANE, J. (2003): *El Estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica, informe anual 2003: la gestión de los intangibles empresariales*, Madrid, Pirámide.

³⁹⁰ SERRANO, C y CHAPARRO, F (1999): *Los activos intangibles de las empresas, más allá de las normas contables*, Madrid, Finanzas & Contabilidad Harvard Deusto.

³⁹¹ VILLAFANE, J. (2004): *La Buena Reputación: Claves del valor intangible de las empresas*, Madrid, Pirámide.

En las dos últimas décadas, las compañías relacionadas con el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información, han crecido de manera espectacular y se han posicionado en los primeros puestos por volumen de facturación en los *rankings* empresariales³⁹². Los activos intangibles son los que contribuyen a crear una brecha cada vez más grande entre el valor contable y el valor de mercado, llegando a representar un hito muy significativo en el paso de la “era industrial” a la “era del conocimiento”³⁹³.

La sociedad del conocimiento se caracteriza por³⁹⁴:

- 1) Su constante cambio y evolución.
- 2) Las inversiones en recursos humanos, tecnología, I+D, publicidad, etc.
- 3) El conocimiento es el recurso clave en la actividad económica.
- 3) Y finalmente, es intensiva en tecnología.

Desde un enfoque de dirección estratégica, la Gestión del conocimiento aparece en este escenario como un factor clave para apoyar a las organizaciones en la consecución de sus objetivos³⁹⁵. El conocimiento ha empezado a ser reconocido en los últimos años como el tercer factor de producción y, por tanto, generador de riqueza, tras los dos principales factores productivos: el capital y el trabajo. Y a pesar que, como elemento exógeno al proceso productivo, el conocimiento siempre ha estado presente y ha posibilitado el desarrollo económico, este recurso ha adquirido en los últimos años una notable importancia explicada por dos hechos fundamentales: las nuevas técnicas de medición, que permiten una mejor visión del conocimiento, y el desarrollo de las tecnologías de la información y del conocimiento, su difusión y su distribución a través de todos los sujetos que configuran la economía³⁹⁶. En definitiva, las actuales economías (y con ellas todos los agentes económicos) se encuentran inmersas en un proceso de transformación que significa el paso de una economía industrial a una basada en el conocimiento³⁹⁷. En este nuevo modelo económico basado en el

³⁹² BUSTAMANTE, E. Coord. (2003): *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*, Barcelona, Gedisa.

³⁹³ VILLAFANE, J. (2004), op. cit.

³⁹⁴ COSTA, J. (2004): “El futuro de la comunicación en las organizaciones” en LOSADA DÍAZ, J.C., *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel.

³⁹⁵ MENGUZZATO, M. y RENAL, J. (1993): *La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del Managment*, Valencia, Euroed.

³⁹⁶ “La transformación de los activos intangibles en un valor constante”, en *La gestión del conocimiento*, revista electrónica Estrategia Empresarial en <http://publicaciones.estrategia.net/personas/repor1.htm>, día de consulta 05/05/06.

³⁹⁷ COSTA, J. (1999): *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Barcelona, Paidós

conocimiento, éste tiene un claro valor diferenciador, aportando ventajas competitivas gracias a su gestión.

Según Fernández de Pinedo³⁹⁸, la gestión del conocimiento nos hace diferentes, “contribuye a que seamos una organización líder e innovadora y nos permite proveer de soluciones de negocio de alto valor a nuestros clientes”, pero dicha gestión conlleva, necesariamente, un cambio de Cultura, tanto en el propio seno de las organizaciones y de las personas, como de las propias estructuras del sistema económico y de mercado. Afrontar este cambio adecuadamente exige innovación, aprendizaje y adaptación a nuevos mercados. En función de los modelos existentes, o a través de una modelización nueva, numerosas empresas están creando sus propios programas de gestión del conocimiento, actuando en el campo de la cultura, de los procesos, de las personas y de la organización. Este autor determina que detectar las barreras a la gestión del conocimiento e identificar el proyecto con la estrategia de negocio, constituyen los pasos previos y la condición necesaria para el éxito de un programa de gestión del conocimiento.

Por su parte Santiago Rivero³⁹⁹ señala que la gestión del conocimiento se concreta en tres aspectos fundamentales:

1. La identificación de los conocimientos precisos para llevar a cabo las actividades presentes y futuras de la empresa con un alto grado de eficacia.
2. Lograr la disponibilidad de dichos conocimientos e instrumentar la protección de los mismos a fin de evitar su pérdida o su captura por parte de los competidores.
3. El empleo eficiente de dichos conocimientos con objeto de alcanzar los fines empresariales.

En suma, y según este autor, se hace necesario identificar cuáles son los conocimientos que la empresa debería utilizar, a su vez de obtenerlos y aplicarlos de forma adecuada para la realización de una correcta gestión del conocimiento.

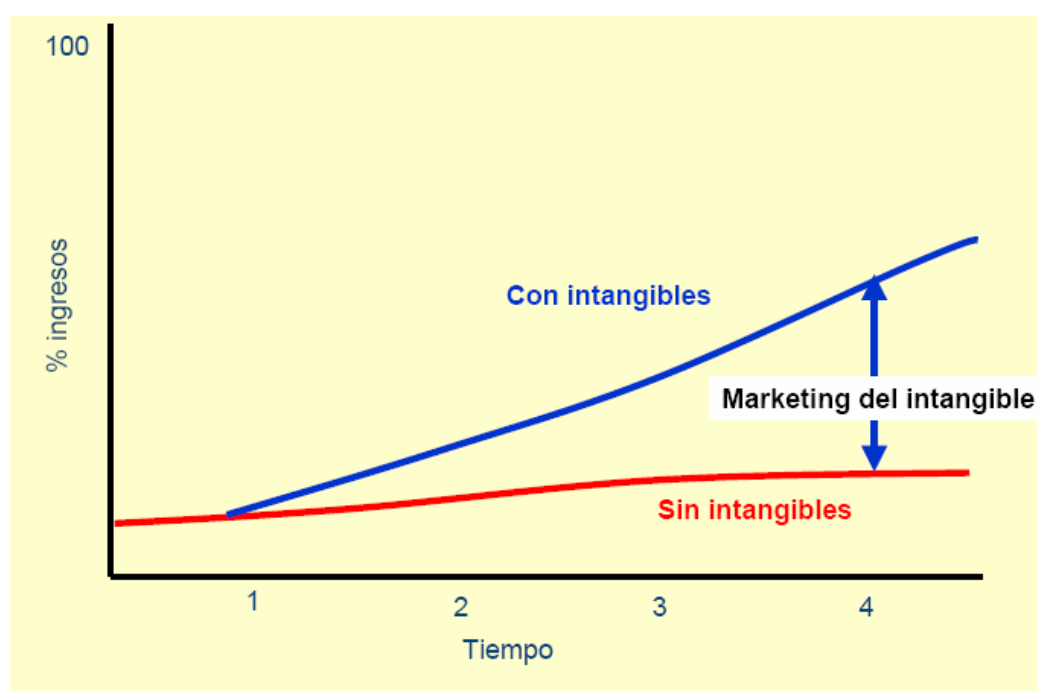
Desde la década de los setenta, y con mucha más fuerza a partir del último quinquenio del siglo pasado, han surgido sistemas de control que, en su proceso

³⁹⁸ FERNÁNDEZ DE PINEDO, artículo digital en <http://www.madrimasd.org/revista/>, día de consulta 12/05/06.

³⁹⁹ RIVERO, S. (2002): *Claves y pautas para entender e implantar la gestión del conocimiento. Un modelo de referencia*, Bilbao, Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao y Socintec.

integracional, no se contentan con desarrollar indicadores financieros, sino que avanzan sobre elementos de la empresa que no son tenidos en cuenta por la contabilidad tradicional. Partiendo de la premisa de que “lo que no se mide no se gestiona”, y teniendo en cuenta el lugar que los activos intangibles están ocupando en la gestión empresarial, es comprensible la preocupación de los directivos de las organizaciones por tener información útil referida a este factor clave para el éxito empresarial. Los administradores de las empresas siempre han gestionado los recursos intangibles. Esto no es algo nuevo, la novedad es el intento de ponderarlos y registrarlos contablemente⁴⁰⁰.

En muchas empresas los activos intangibles son percibidos como de mayor importancia que los tangibles. Se llega a valorar, incluso, con el 80% el valor del mercado de una empresa con carácter intangible, y el 35 % de las decisiones de colocación de las inversiones de los gestores de cartera en las empresas, se basan en los intangibles⁴⁰¹.



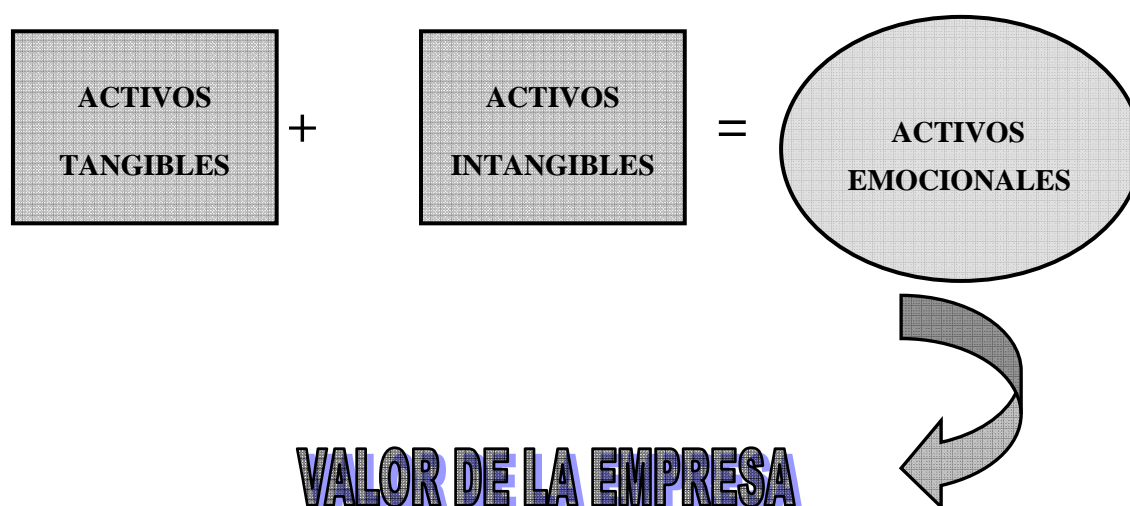
F

Fuente: <http://www.contractingsociety.com>, día de consulta 12/05/06

⁴⁰⁰ SERRANO, C y CHAPARRO, F (1999): *Los activos intangibles de las empresas, más allá de las normas contables*, Madrid, Finanzas & Contabilidad Harvard Deusto.

⁴⁰¹ BELL MALLÉN, J.I. (2004): *Comunicar para crear valor*, Pamplona, Eunsa.

Según Flores Vivar y Miguel Arruci⁴⁰² los activos intangibles y su gestión estratégica, se han convertido en un importante factor de heterogeneidad entre las empresas que, combinado con los activos tangibles, otorgan al consumidor un conjunto de activos emocionales que agregan valor cuantificable para la empresa y aportan beneficios para ella.



El valor de las empresas en la actualidad, tanto en el sector industrial como en el de comercio o servicios, no reside solamente en sus instalaciones, maquinaria o edificios, sino en aspectos inmateriales como la capacidad de desarrollar relaciones estables con sus clientes y conseguir fidelizarlos, su capacidad para innovar e introducir nuevos productos o servicios al mercado, o la competencia técnica y motivación del personal. Es por ello que se puede afirmar que el valor de las empresas en la actualidad viene dado por el conjunto de sus activos tangibles e intangibles.

Justo Villafañe⁴⁰³ afirma que la empresa ha de ser entendida como un sistema corporativo global, del que no pueden separarse ninguna de sus funciones básicas. Según el autor, dichas funciones se pueden agrupar en dos grandes sistemas:

- h) El sistema fuerte**
- i) El sistema débil**

⁴⁰² FLORES VIVAR, J. y MIGUEL ARRUTI, A. (2004): *Gestión del conocimiento en los medios de comunicación*, Madrid, Fragua.

⁴⁰³ VILLAFANE, J. (1999): *La Gestión profesional de la Imagen corporativa*, Madrid, Pirámide.

El primer sistema está constituido por la organización básica de la empresa y es gestionado con políticas funcionales tradicionales:

- Políticas de producción
- Políticas de financiación
- Políticas de administración y marketing

Este macrosistema incluye, entre otros:

- 1) Los productos, servicios y mercados.
- 2) Las estructuras organizativas y sus sistemas de decisión.
- 3) Los procedimientos técnicos de planificación y control.
- 4) Las capacidades, el saber hacer tecnológico y comercial de la empresa.

Si se analizan todos los factores que engloba el sistema fuerte se puede observar que corresponden al sistema tradicional de gestión empresarial. Sin embargo, estos procedimientos tradicionales, no permitían establecer diferencias con los competidores.

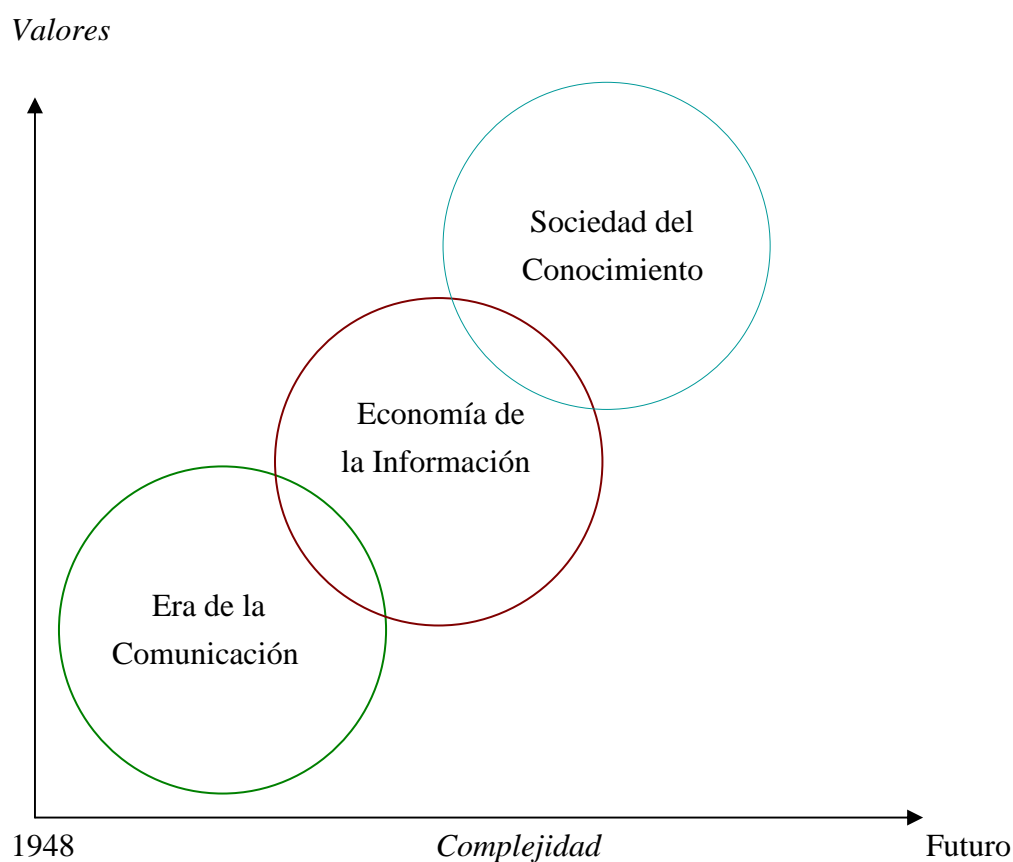
Por ello las empresas se vieron forzadas a buscar nuevos sistemas que les permitieran establecer valores competitivos. Es lo que el profesor Villafañe incluye en el sistema débil de las empresas: éste es de naturaleza mucho menos tangible, se gestiona de acuerdo y a partir de diversas políticas formales y está constituido por tres ámbitos que, a continuación, se indican:

- La Cultura corporativa
- La Identidad corporativa
- La Comunicación Corporativa.

En la actualidad, el sistema débil de la empresa se ha convertido en un factor clave estratégico y fundamental, para poder generar diferenciación y valor. El sistema débil o blando se detectó y clasificó como una parte más de la empresa, constituye el nivel intangible de la empresa que genera valor tangible para la misma. Los intangibles se han transformado como el nuevo *motor* para la empresa actual.

Como indica Costa⁴⁰⁴ después del industrialismo se ha pasado de la empresa de producción a la empresa de competición. Y el nuevo paradigma de la competitividad, la innovación y los valores se centran en cuatro pilares: La Identidad, la Cultura, la Comunicación y la Imagen. Es en este contexto donde emerge la cultura de los intangibles y el redescubrimiento con ella de los “valores”.

El marco donde se ubican estos cuatro intangibles es representado por el autor en un espacio cartesiano de tres coordenadas: la era de la comunicación, la economía de la información y la sociedad del conocimiento.



Fuente: COSTA, J. (2004: 546)

El autor posiciona como vértice principal la fecha 1948 justificando que en ese año se produjeron algunos acontecimientos que han cambiado la trayectoria en el mundo de la comunicación en las organizaciones:

⁴⁰⁴ COSTA, J. (2004): “El futuro de la comunicación en las organizaciones” en LOSADA DÍAZ, J.C., *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel.

1. La economía de la Información: Surge la Cibernética, entendida como el arte de hacer eficaz la acción. Cambió su nombre inicial para denominarse Sistemática o Teoría general de Sistemas. Con este nombre, la visión sistémica se introduciría en la sociología organizacional y, por tanto, en la gestión de la comunicación corporativa.
2. El progreso tecnológico: Aparecieron las primeras máquinas de manipular información (*Data Processing Machine*)
3. La Sociedad del conocimiento: El paso de la era de la información a la sociedad del conocimiento: el descenso de la economía de producción coincidió en el tiempo, pero en sentido contrario, con el empuje de la economía de la información y ésta, a su vez con el *boom* de los servicios. Es la irrupción revolucionaria de los intangibles y de los valores.
4. La Revolución de los Servicios: Las personas sustituyeron a las máquinas y pasaron al primer rango de la relación directa dentro de la organización y con los clientes. Los servicios, son las personas y éstas ocupan el primer plano de la cultura del servicio, porque las empresas redescubren los Recursos Humanos y con ello se impone la exigencia de Programas de Calidad, la Cultura organizacional y la Comunicación Interna.
5. El ascenso del *Corporate*: La Imagen ocupa el primer plano y ahora, todas las tendencias apuntan a la empresa. Primero fue la reafirmación de la Identidad corporativa: la empresa como una realidad única, total e irrepetible. Es, el ascenso del espíritu institucional y la gestión integrada de los recursos.
6. El nuevo poder de los accionistas: Que llegan a influenciar la gestión empresarial.
7. El redescubrimiento de los públicos estratégicos: Hoy todos los actores son *stakeholders*, todos son públicos de interés, incluidos empleados, clientes, instituciones, opinión pública. Los intereses deberán ser recíprocos, aunque diversos.
8. La estructura de la gestión en red mallada: La estructura de las empresas se hace global y se transforma en un sistema de red mallada. Es una estructura holística, o total, y comprende su organización que reúne a todos los actores. Por lo tanto, es sistémica en su funcionamiento, lo que facilita la gestión eficaz del desarrollo corporativo.
9. La experiencia emocional *versus* percepción pasiva: Se busca el contacto directo y en primera persona. Las emociones son del orden de la experiencia vivida.

10. La exigencia ética y las demandas sociales: la importancia de la Ética y las prácticas de Buen Gobierno en la gestión empresarial ha resurgido con fuerza como consecuencia de los escándalos contables acontecidos⁴⁰⁵. Las empresas son consideradas *co-responsables* de la calidad de vida comunitaria y del entorno material. Y cada vez más son examinada por su conducta social.

La empresa actual ha nivelado la importancia de sus tangibles y de sus intangibles. De gestionar los vectores estratégicos que llevó la industrialización (como el producto, el precio, la distribución, la producción) ha pasado a gestionar elementos más intangibles que también generan un gran valor para la empresa y para generar ventajas competitivas de cara a la competencia.

La ventaja competitiva ha de ser buscada por medio de todo el cómputo de los elementos que conforman los dos sistemas ya que la competitividad es la resultante del binomio entre el sistema fuerte más sistema débil siendo complementarios entre ellos desde una concepción corporativa y global de la empresa.

Cervera⁴⁰⁶ expone una idea similar al señalar que anteriormente las empresas *cimentaban* todo su crecimiento en base a sus activos tangibles. Hoy el valor de las empresas surge a partir de los activos intangibles, como la propiedad intelectual, la integridad empresarial, la reputación de la marca, la fidelidad de los clientes, el talento de su equipo profesional y las habilidades del liderazgo.

En el ámbito de la empresa todo este nuevo contexto se traduce en nuevos retos para la contabilidad como reflejo del potencial de beneficios futuros de la empresa.

2.8.2 Definición y clasificación de los activos intangibles

Cada vez se percibe con más claridad el peso creciente de las industrias y servicios basados en el conocimiento dentro de las economías actuales. Este recurso está jugando un importante papel y esto se percibe en el hecho de que la inversión en intangibles está creciendo mucho más rápidamente que la inversión física, en que las organizaciones con más conocimiento presentan mayores ventajas competitivas y las personas con más información obtienen, en general, mejores empleos y remuneraciones

⁴⁰⁵ Por ejemplo, el caso Enron, Exxon Valdez, como escándalos contables y Coca-Cola y McDonald's en España como escándalos alimenticios.

⁴⁰⁶ CERVERA, A. L. (2004): *Comunicación total*, Madrid, ESIC.

mejores⁴⁰⁷. Esta constatación está modificando el panorama económico mundial al ritmo que marca la conversión gradual de las tradiciones económicas industriales de los países a Economías de conocimiento, esto es, basadas en la producción, distribución y uso del conocimiento y de la información⁴⁰⁸.

En los últimos años, han surgido diversas definiciones y clasificaciones de activos intangibles con el propósito de ofrecer una mejor comprensión del concepto, alcanzar una valoración fiel de las inversiones en estos activos y promover la comunicación entre investigadores, directivos de empresas, usuarios de la información contable y organismos emisores de normas contables. No existe una única y clara definición unánime entre los estudiosos que abarcan este concepto. Sin embargo, todos coinciden en que los activos intangibles se pueden identificar por tener unas características comunes:

1. Los activos intangibles son una fuente no monetaria de beneficios futuros que carecen de sustancia física o material.
2. Se construyen y acumulan a través del tiempo a partir de la experiencia de la empresa como resultado de procesos de desarrollo interno.
3. Están basados en gran medida en la información y el conocimiento (el *know how* o saber hacer de la empresa).
4. Son activos poco transparentes y sus costes de imitación pueden ser elevados.
5. Generan importantes externalidades y sinergias que pueden influir de forma positiva, tanto sobre los competidores como sobre la propia empresa.
6. Son bienes públicos en el sentido de “ventajas gratuitas” y pueden ser utilizados en múltiples actividades al mismo tiempo.

Como contrapartida, el profesor Justo Villafañe⁴⁰⁹ sí que determina algunos de los elementos que, a su juicio, configuran el conjunto de los intangibles, y nos aporta una definición para cada uno de ellos. Y son:

- a) **La marca:** es la expresión del compromiso que la empresa tiene con sus *stakeholders*.

⁴⁰⁷ RIVERO, S. (2002): *Claves y pautas para entender e implantar la gestión del conocimiento. Un modelo de referencia*, Bilbao, Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao y Socintec.

⁴⁰⁸ BUSTAMANTE, E. Coord. (2003): *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*, Barcelona, Gedisa.

⁴⁰⁹ VILLAFAÑE, J. (2004): *La buena Reputación, claves del valor intangible de las empresas*, Madrid. Pirámide

- b) **La personalidad corporativa:** conjunto de manifestaciones voluntarias que una organización efectúa para proyectar ante sus públicos una Imagen intencional positiva.
- c) **La Cultura Corporativa:** es el proceso de socialización que los miembros de una organización hacen de su Identidad corporativa a partir de un conjunto de valores y presunciones básicas que regulan sus relaciones internas y externas.
- d) **La Responsabilidad Social Corporativa (RSC):** es el compromiso de una empresa de mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos sus *stakeholders*.
- e) **La Imagen corporativa:** es el resultado mental de todas las experiencias e impresiones que los públicos tienen como consecuencia de los contactos que tienen con la empresa.
- f) **La reputación corporativa:** es la cristalización de la Imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders* estratégicos.

De entre todos los intangibles determinados López Triana⁴¹⁰ considera que la reputación es, junto a la Responsabilidad Social Corporativa, uno de los intangibles que mayor desarrollo y actividad están teniendo en los últimos años.

Los intangibles se engloban bajo el concepto de capital intelectual de la empresa, entendido como el término que se utiliza para aglutinar a todos los activos intangibles que son potenciales generadores de riqueza para una empresa. El capital intelectual es evaluado como la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa y tiene como objetivo final explicar, desde una perspectiva más integral y profunda que la reflejada en los estados financieros de una empresa, la capacidad de una organización empresarial para mantener su competitividad en el largo plazo. (SERRANO, C. y CHAPARRO, F. 1999: 18).

Según estos autores, la creciente importancia del capital intelectual como indicador de valor de una empresa y, por ende, de su cotización en los mercados bursátiles, es mucho más que una moda pasajera o una mera especulación académica. Es parte de la propia evolución del mundo empresarial.

Los intangibles se pueden clasificar en diferentes categorías⁴¹¹:

⁴¹⁰ LÓPEZ TRIANA, I. “Observatorio permanente del Corporate” en MORENO AMADOR, E. y PIMENTEL IGEA, E. (2004): *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica, La empresa dialogante*, Madrid, Pirámide.

- Activos intangibles **de Recursos Humanos**, según se refieran a las aptitudes y conocimiento de los recursos humanos de la empresa.
- Activos intangibles **de Estructura Interna**, como la capacidad de los sistemas de información de que dispone la empresa.
- Activos intangibles **de Estructura Externa**, como la clientela o las marcas.

Dentro de los intangibles de recursos humanos, encontramos:

- Los conocimientos y las habilidades de los empleados: como los valores, la actitud y la motivación de los empleados, la experiencia profesional, los aprendizajes, el estilo de trabajo en equipo...
- El índice de Capital Humano: la creatividad, el liderazgo y la capacidad de gestión son unos intangibles muy importantes para las empresas porque generan personalidad a la hora de gestionar la empresa.

Dentro de los intangibles de Estructura interna, están:

- La organización de los sistemas de información: bases de datos, software, uso eficiente de las tecnologías de la comunicación, como la implantación de la Intranet, Extranet o el EDI (*Electronic Data Interchange*).
- Investigación y Desarrollo (I + D): como las patentes, *copyrights*, diseños, etc.

Y dentro de los intangibles de la Estructura Externa se encuentran:

- Los activos de mercado: las marcas, la reputación e Imagen de la empresa, etc.
- La clientela de la empresa: su fidelidad, su satisfacción, la experiencia, la valoración que tienen sobre la empresa, etc.
- Las relaciones y alianzas: relaciones con los proveedores, bancos, políticos, medios de comunicación, instituciones, líderes de opinión, accionistas, etc.

⁴¹¹ SERRANO, C y CHAPARRO, F (1999): *Los activos intangibles de las empresas, más allá de las normas contables*, Madrid, Finanzas & Contabilidad Harvard Deusto.

ACTIVOS INTANGIBLES DE RR.HH	ACTIVOS INTANGIBLES DE ESTRUCTURA INTERNA	ACTIVOS INTANGIBLES DE ESTRUCTURA EXTERNA
<p>Aptitudes y conocimiento de los recursos humanos de la empresa</p> <p>Conocimientos y habilidades de los empleados</p> <p>Capital Humano</p>	<p>Capacidad de los sistemas de información de que dispone la empresa</p> <p>Organización de los sistemas de información</p> <p>Investigación y desarrollo (I+D)</p>	<p>Clientela o marcas</p> <p>Activos de mercado</p> <p>Clientela de la empresa</p> <p>Relaciones y alianzas</p>

Por otro lado, las actividades intangibles pueden clasificarse en tres categorías: capital humano, capital estructural y capital relacional.

Por **Capital humano** se entiende el conjunto de habilidades y conocimientos que el trabajador posee y que, en términos familiares, se lleva consigo al término de la jornada laboral.

Por **Capital estructural**, por el contrario, entendemos el conocimiento que permanece en la empresa al término de la jornada laboral, por ejemplo el clima de trabajo, la cultura o la estrategia.

Finalmente por **Capital relacional** se entiende el conjunto de relaciones externas de la empresa, tanto con clientes y proveedores como con otros agentes como pueden ser las universidades, la administración, etc.

Otra clasificación es la aportada varios autores⁴¹² en la cual determinan los intangibles en función de cuatro ítems de la empresa claramente diferenciados:

1. Activos de mercado
2. De propiedad intelectual
3. Activos humanos
4. Activos de infraestructura

En cada uno de estos ítems, clasifican los intangibles según su pertenencia a estas categorías. A modo de resumen se puede plasmar en esta tabla:

⁴¹² VV.AA. "Activos Intangibles" en <http://www.monografias.com/trabajos22/activos-intangibles/activos-intangibles.shtml#> , día de consulta: 05/05/2006.

Clasificación Activos Intangibles

ACTIVOS DE MERCADO	ACTIVOS DE PROP. INTELLECTUAL	ACTIVOS HUMANOS	ACTIVOS DE INFRAESTRUCTURA
Marcas de Servicio	Patentes	Educación	Filosofía administrativa
Marcas de Productos	Derechos de Autor	Calificaciones	Cultura corporativa
Marcas Corporativas	Diseños	Conocimiento sobre actividades	Procesos Administrativos
Clientes	Secretos Comerciales	Competencias	Sistemas de información tecnológica
Lealtad del Consumidor	Saber- hacer		Sistemas de Redes
Continuidad de Negocios	Marcas		Relaciones Financieras
Nombre de la Empresa	Marcas de servicios		
Canales de distribución			
Acuerdos de Negocios			

Fuente: VV.AA. “Activos Intangibles” en <http://www.monografias.com/trabajos22/activos-intangibles/activos-intangibles.shtml#> , día de consulta: 05/05/2006.

2.8.3 Gestión de intangibles: el proyecto MERITUM

Los modelos de medición y de gestión del conocimiento y del capital intelectual ponen de manifiesto la existencia de una conciencia clara en el mundo empresarial y económico de la importancia de valorar y considerar aspectos como la innovación, la calidad de la formación de las personas o la cartera de clientes para contribuir a la competitividad de las organizaciones o al crecimiento de las sociedades. Sin embargo, las aproximaciones son demasiado diversas, lo que impide encontrar un modelo de validez universal con flexibilidad suficiente para un conjunto muy amplio de organizaciones⁴¹³. Todavía es necesario un esfuerzo para encontrar fórmulas de medición y, especialmente, de contabilización de los activos intangibles para adecuarlos a la normativa contable internacional.

Pocos son los sistemas existentes en la actualidad para establecer una planificación sobre elementos que no se pueden tangibilizar en primera instancia. En

⁴¹³ SERRANO, C y CHAPARRO, F (1999): *Los activos intangibles de las empresas, más allá de las normas contables*, Madrid, Finanzas & Contabilidad Harvard Deusto.

⁴¹³ Evaluación de Activos Intangibles, en: <http://www.aeca.es>, día de consulta 12/05/06

este sentido, los intangibles empresariales se encuentran aún por desarrollar en las empresas con el fin de establecer una estructura, un esquema propicio para poder desarrollar una correcta gestión en el interior de las organizaciones.

De la misma manera que comienzan a surgir sistemas de cuantificación sobre elementos intangibles, las propias empresas serán las que requieran de estos tipos de sistemas con el fin de controlar y gestionar de forma eficaz, estos nuevos valores emergentes.

La creciente relevancia de los intangibles genera importantes implicaciones en los sistemas de valoración y gestión de las empresas⁴¹⁴. La década de los noventa es un punto base, sobre las iniciativas en el ámbito internacional acerca de la medición y gestión de los activos intangibles en los aspectos micro y macroeconómico.

La primera llamada de atención sobre la importancia de los activos intangibles en la economía, surgió en la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) que mediante la utilización de datos agregados, demostró que la inversión en intangibles, como la educación y la investigación y desarrollo (I + D) estaban en aumento más rápido que los recursos tangibles, y sugirió que de continuar dicha tendencia, la economía iba a estar cada vez más basada en el conocimiento.

En cuanto a la mediación de los activos intangibles, los enfoques existentes en la actualidad dependen del interés particular de la empresa o de la información resultante a comunicar⁴¹⁵. Según los ítems básicos, la medición puede dedicarse a tratar diferentes aspectos, tales como:

- Evidenciar el valor de los activos intangibles en el valor actual de los negocios.
- Soportar el objetivo corporativo de estar aumentando continuamente el valor de los accionistas.
- Administrar los activos intangibles con valor y hacerlos crecer en el mediano y largo plazo.
- Generar información más útil para los potenciales inversionistas.

En función del enfoque se da el modelo a emplear y entre dichos modelos se encuentran:

⁴¹⁵ VV.AA. “Activos Intangibles” en <http://www.monografias.com/trabajos22/activos-intangibles/activos-intangibles.shtml#>, día de consulta: 05/05/2006.

1. **Navegador skandia:** Identifica los tres tipos de capital intelectual (humano, estructural y del consumidor).
2. **Valor Agregado Económico:** se orienta a medir el retorno del capital empleado (Stern Stewart).
3. **Monitor de activos intangibles:** Mide la creación de valor de los intangibles en cuatro aspectos crecimiento, renovación, eficiencia y reducción del riesgo (Kart Eric Sveiby).
4. **Índice de capital intelectual:** Indica los cambios del valor de mercado de la empresa (ICI).
5. **Metodología del valor incluyente:** Calcula el valor agregado combinado, es decir, el monetario y el de los intangibles (profesor Philip Mc Pherson).

Europa ha liderado la investigación en medición, gestión y difusión de información sobre intangibles, además es donde se encuentran las empresas pioneras en el desarrollo de herramientas para la gestión de capital intelectual. Uno de los proyectos desarrollados en Europa, centrado en el análisis de intangibles, ha sido el proyecto MERITUM (1998-2001). En esta investigación hará un mayor hincapié en el proyecto MERITUM por constituir una de las principales iniciativas a nivel europeo para la medición y gestión de los intangibles.

MERITUM es el acrónimo en inglés de *Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management* (Medición de los intangibles para comprender y mejorar la gestión de la innovación). Se trata de un proyecto de investigación financiado por la Comisión Europea en el IV Programa Marco que inició su andadura en Noviembre de 1998. Los países integrantes son España, como coordinador, Finlandia, Francia, Dinamarca, Noruega y Suecia.

Se creó como iniciativa de un grupo de académicos europeos (entre los que se encontraban el profesor Leandro Cañibano, Catedrático de Contabilidad y Economía Financiera y la profesora Paloma Sánchez, Catedrática de Economía Aplicada de la Universidad Autónoma de Madrid). Su principal objetivo es el análisis de cómo las empresas están midiendo los intangibles y cuál es el impacto de los intangibles en los mercados financieros.

Este grupo de académicos ha coordinado recientemente el proyecto *E*KNOW-NET (A European Research Arena on Intangibles)*, red temática financiada por la Comisión Europea e integrada por diez centros de investigación de distintos países europeos. El proyecto comenzó en Septiembre de 2001 y su objetivo fue crear una red virtual para el intercambio de experiencias y conocimientos en el campo de los

intangibles, así como desarrollar una agenda de investigación específica centrada fundamentalmente en la perspectiva política.

En la actualidad este grupo coordina IMAGINE (*Intellectual Capital as a main Driver for Growth and Competitiveness*) un proyecto de investigación europeo que pretende establecer un proceso teórico sobre cómo el Capital Intelectual debe ser desarrollado e implementado en las organizaciones, desarrollar herramientas para visualizar, gestionar, comunicar y evaluar el Capital Intelectual y el Conocimiento, analizar los principales facilitadores y barreras para una satisfactoria gestión del conocimiento y aprovechar y difundir las experiencias previas en estas áreas de investigación para proponer, diseñar e implementar las actividades necesarias para mejorar la base de conocimientos de las organizaciones, regiones y países.

Los objetivos⁴¹⁶ del proyecto MERITUM son los siguientes:

- Llegar a una definición consensuada de qué se entiende por intangibles y a una clasificación única que sea significativa en términos teóricos pero que, al mismo tiempo, sea operativa para las empresas.
- Analizar las mejores prácticas en Europa en la medición y gestión de los intangibles.
- Estudiar el impacto de los intangibles en los mercados de capitales.
- Establecer un conjunto de directrices que permitan a las empresas medir y difundir información sobre intangibles.
- Establecer una relación entre intangibles e innovación.
- Transparencia empresarial e información sobre intangibles.
- Medición y contabilización de los activos intangibles de las organizaciones.

Según este proyecto, existen 3 etapas para poder gestionar estos activos intangibles y así controlar el valor añadido que generan para la empresa. Estas etapas son:

- 1. Identificación de los intangibles**
- 2. Medición de los intangibles**
- 3. Seguimiento y Acción de los intangibles**

⁴¹⁶Extraídos de <http://www.iade.org/>, día de consulta: 03/05/06

1) Identificación de los intangibles

El paso previo es determinar cuál es la visión y los objetivos estratégicos de la empresa para que, a continuación y en base a ellos, la empresa pueda ser capaz de identificar aquellos valores que van acorde con sus objetivos y que constituyen los denominados intangibles nucleares de la estrategia empresarial: ¿dónde estamos?, ¿qué queremos conseguir?, ¿hacia dónde vamos?, todo ello en el ámbito interno de la empresa.

El proceso de identificación tiene su punto de partida en los objetivos estratégicos. Una vez que la empresa ha identificado sus objetivos estratégicos, comienza a preguntarse qué habilidades debe desarrollar o aumentar con el objeto de poder alcanzar los objetivos estratégicos planteados. Estas habilidades se han denominado intangibles críticos. A partir de entonces la empresa se plantea qué recursos intangibles son necesarios para poder desarrollar esas habilidades y, al mismo tiempo, qué actividades son necesarias desarrollar en el seno de la empresa, con el objetivo de aumentar o adquirir los recursos intangibles necesarios.

Los resultados del proceso de identificación son diferentes entre empresas. No sólo la composición de los distintos recursos y actividades intangibles relacionadas con los objetivos estratégicos es diferente, sino que también lo es el peso atribuido a cada uno de ellos. Por lo tanto no se puede hablar de un único sistema de intangibles aplicable a todas las empresas, sino de sistemas específicos que además, irán cambiando, en el tiempo, a medida que los objetivos estratégicos también lo hagan.

2) Medición de los intangibles

En esta etapa se han de definir los indicadores específicos que sean validos para evaluar los diferentes intangibles. Para que la empresa exprese esos intangibles es aconsejable distinguir entre indicadores de recursos humanos, de estructura externa e interna.

3) Seguimiento y Acción de los intangibles

La empresa supervisa los diferentes cambios en sus niveles de intangibles como consecuencia de sus acciones, adecuándolos y controlándolos en todos sus ámbitos. Es la etapa más importante de todas, ya que sin un adecuado seguimiento de los activos intangibles, el valor que aportan a la empresa se puede ver reducido

Entre los resultados, el proyecto destaca la publicación de las "*Directrices para la Gestión y Difusión de Información sobre Intangibles*", que se están consolidando como el marco de referencia en Europa para la preparación de Informes de Capital Intelectual como complemento a las cuentas anuales de las empresas

Es en este contexto del advenimiento de un pensamiento organizacional renovado, caracterizado por la gestión de unos valores que se escapan de la lógica empresarial tradicional, donde se han colocado los activos intangibles. Ante este nuevo contexto de mercado, para garantizar la competitividad sostenida de las compañías, parece obvia la necesidad de hacer algo más que asegurar una correcta administración de activos tangibles y una eficiente gestión de los recursos humanos.

Es necesario, además, administrar el capital intelectual como activo empresarial y como forma de creación de valor, tal como lo vienen haciendo empresas de reconocido prestigio como Coca-Cola, Heineken, Skandia, AT&T o Santander Central Hispano. El universo de los intangibles que manejan los públicos de una empresa acaba modificando su posición respecto a ella, e incluso su comportamiento.

2.9 La estrategia en las cadenas de televisión

A la hora de establecer un análisis sobre la estrategia dentro del ámbito televisivo, hay que tener en cuenta que el valor práctico se manifiesta en este medio en la operabilidad, es decir, en la posibilidad que la televisión ofrece al estrategia de manejar, combinar, gestionar los elementos de la estructura y de sus respectivas interacciones posibles entre sí, como un instrumento de negocio⁴¹⁷.

Asimismo, en ninguna otra forma de expresión gráfica, la diferencia entre lo meramente informativo y lo persuasivo presenta un mayor grado de confusión. Tal situación tiene su origen en la particular forma de competencia establecida entre los canales de contenido generalista. El operador está obligado a convertir en vehículo publicitario toda su programación para poder captar la atención de un espectador inactivo, que paga la recepción de los espacios mediante un procedimiento tan indirecto como la supuesta contemplación de los anuncios. El diseño gráfico en televisión no sólo se ve limitado por las condiciones técnicas del medio, sino también por la situación de competencia en que se produce la recepción televisiva. La sobreabundancia de Identidad visual, motivada por este marco de tensa competencia en que viven los canales en una

⁴¹⁷ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design.

situación de oferta diversificada ha contribuido llamativamente a la creación de un cierto estilo publicitario en toda la emisión. La imperiosa necesidad de captar de forma continuada espectadores obliga a utilizar un lenguaje escasamente referencial en favor de una continua sucesión de estímulos visuales propios de la comunicación publicitaria. El exceso de formas persuasivas tiene su origen en la capacidad de la Imagen televisiva para transmitir contenidos narrativos más sugestivos. Es “un medio icónico, sincrónico y cálido” capaz, por su realismo, de hacer creíble los mensajes publicitarios más endeble por lo que, a pesar de la pérdida de eficacia de los anuncios en los últimos años, la televisión sigue siendo el medio de los anunciantes fuertes y de los productos de consumo masivo.

En la práctica, la publicidad vertebrada y contextualiza la totalidad de los fragmentos televisivos⁴¹⁸ hasta el punto de convertirse en la principal referencia de la televisión generalista. Más que nunca, el anunciante se convierte en el destinatario principal, en verdadero cliente de la producción televisiva desplazando por completo los intereses de los espectadores. La concepción de la estrategia en el medio televisivo, por tanto, se ha de centrar fundamentalmente en tres ámbitos:

- a. El producto, la programación (en beneficio del público)
- b. Venta de espacios como vehículo de financiación (para ofrecer nuevas fórmulas publicitarias para el anunciante)
- c. En potenciar la Imagen de cadena (para el público, para el anunciante y para la propia cadena de televisión)

A la hora de construir la estrategia global Corporativa en el medio muchos son los aspectos particulares que el medio posee y que especificaremos en los siguientes capítulos.

En este segundo capítulo hemos realizado un pequeño recorrido sobre la estrategia empresarial como elemento de gran importancia para la organización actual. Para ello, en una primera instancia, ha sido necesario remontarnos al concepto de posicionamiento como uno de los pasos previos a la elaboración de la estrategia. Después se ha querido abordar el término estrategia desde sus orígenes vinculados al

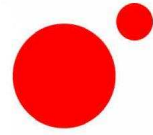
⁴¹⁸ SABORIT, J. (1994): *La imagen publicitaria en televisión*, Madrid, Cátedra.

ámbito castrense para, en un segundo momento, llegar al concepto de estrategia desde el campo de la empresa.

Una vez este recorrido ha alcanzado el sentido empresarial hemos determinado los principales aspectos que la estrategia posee en sí misma, así como las aportaciones que genera su correcta gestión para la organización.

En última instancia, y vinculando el posicionamiento y la estrategia al medio televisivo, hemos establecido la relación existente entre comunicación y estrategia corporativas con el fin de vincular, en dicha relación, la vital importancia que la Identidad posee como elemento estratégico que genera diferenciación para la organización por medio de la manifestación de los aspectos particulares que posee la empresa y que son expresados, de forma estratégica, a los públicos de la misma.

CAPÍTULO_TERCER



*La marca televisiva y su discurso
aplicado a la continuidad*

CAPÍTULO TERCERO

La marca televisiva y su discurso aplicado a la continuidad

El aumento de la competencia ha generado en las empresas actuales una mayor gestión de las marcas. Estamos inmersos en la era de la Economía de la Información, de la sociedad del Conocimiento y en la denominada Cultura de Servicios, y es en esta cultura donde las marcas se han convertido en el activo más importante de las empresas⁴¹⁹. Hoy en día el fenómeno de las marcas es tan relevante en nuestra cultura consumista que ha producido el inverso en el proceso económico empresarial: antes la empresa construía marca con sus productos y ahora es la organización la que “crea productos para las marcas”⁴²⁰.

La estructura actual de las empresas ha cambiado para otorgarles una posición privilegiada a la marca y a quienes toman decisiones sobre la misma. Las organizaciones han detectado la importancia que la sociedad posee hacia las marcas: la vinculación con las mismas se debe, en gran medida, porque la sociedad acude a ellas para definir su identidad personal⁴²¹. Las marcas expresan valores con los que las personas se quieren identificar con el fin de asociar esos valores de marca, con su estilo de vida y estatus social. Desde la Revolución francesa la marca dejó de ser un elemento sígnico, para pasar a ser un fenómeno de carácter socioeconómico, político y cultural, pero también legal, formal y semiótico⁴²².

La marca se ha convertido en uno de los intangibles de mayor valor para las empresas, puesto que las marcas se manifiestan ante el consumidor a modo de guías a la hora de tomar decisiones de compra, orientan el comportamiento de las personas siendo capaces de todo ello por medio de transmisión de valores y emociones⁴²³.

En este capítulo abordaremos el concepto de marca y su vital importancia para la economía de la empresa, para después aplicarlo al medio televisivo, especificando las características propias del mismo, herramientas, mensajes, lenguajes, etc., y la influencia que generan en la construcción de la *marca televisiva*.

⁴¹⁹ COSTA, J. (1999): *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Barcelona, Paidós.

⁴²⁰ Este fenómeno lo recoge el profesor Joan Costa y lo ejemplifica con la marca Armani, la cual se ha constituido como una marca fuerte y reconocida por el público, y ello ha generado que la empresa genere productos variados bajo su *marca paraguas* Armani: gafas, relojes, zapatos e incluso colecciones de libros recomendados y ofrecidos por la organización para el perfil de sus clientes. COSTA, J. (2006): “Imagen de marca” conferencia realizada en el marco de la *Escola de Comunicació* de la Universitat Jaume-I, 7 de Abril de 2006, Castellón.

⁴²¹ DRAWBAUGH, K. (2001): *Las marcas a examen*, Madrid, Pearson Educación

⁴²² COSTA, J. (2004): *Imagen de marca: Un fenómeno social*, Barcelona, Paidós.

⁴²³ SOLOMON, M. R. (1996): *Consumer Behavior*, Upper Saddle River (N.J.), Prentice Hall.

3.1 Aplicación del concepto marca al medio televisivo

El concepto de marca ha de tener su inicio en la propia organización convirtiéndose en la plasmación de la Identidad por medio de un conjunto de mensajes de diversas tipologías que configuran su Imagen Global, es decir, en la construcción de la marca corporativa han de contribuir todos los miembros de la empresa en su relación con el cliente para la elaboración de una marca que contenga todos los aspectos identitarios de la organización.

El tipo de organización va a influir en las formas de construcción de dicha marca. De esta manera, a la hora de entablar el concepto marca dentro del medio televisivo, será necesario especificar las características que la televisión posee como empresa audiovisual, para poder abordar, de forma correcta, dicho concepto. De esta manera, como señala Johnsson⁴²⁴ en función de la tipología de empresa y del tipo de producto o servicio que ofrezca al cliente, las formas de construcción de marca corporativa y las maneras de persuasión para llegar hasta el cliente, variarán en función de las posibilidades comunicativas que la organización posea.

La expresión de marca en el medio televisivo posee un lenguaje particular (el audiovisual) que constituye un elemento esencial, una herramienta estratégica fundamental a la hora de construir su marca corporativa. El mensaje audiovisual para la construcción de una marca televisiva ha de ser capaz de generar un clima positivo de adhesión del telespectador con la organización basado en la identificación de los receptores con las imágenes audiovisuales ofrecidas⁴²⁵.

De ahí que, a la hora de aplicar el concepto marca al medio televisivo, sea necesario, por un lado, abordar el concepto de marca aplicado a las empresas industriales y su tratamiento teórico por parte del mundo científico-académico para, en un segundo momento, poder aproximarnos a las características específicas del medio televisivo y así poder comprender el proceso estratégico identitario que las empresas audiovisuales llevan a cabo en su construcción de marcas corporativas.

3.1.1 Evolución histórica de las marcas

La concepción actual que la sociedad tiene acerca de las marcas, ha variado mucho desde sus orígenes, tanto en su tratamiento estratégico, porque la marca ha pasado de ser un logotipo y un eslogan a ser un concepto intangible que repercute a

⁴²⁴ JOHNSSON, H. (1991): *La gestión de la comunicación corporativa*, Madrid, Ciencias Sociales

⁴²⁵ GALINDO RUBIO, F. (2004): *Comunicación audiovisual corporativa. Cómo audiovisualizar la identidad de las organizaciones*, Salamanca, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.

largo plazo y de forma beneficiosa a la empresa, como en su propia presencia, ya que hoy en día las marcas están en todas partes⁴²⁶. La historia de las marcas comerciales ha atravesado distintas fases. En los primeros años las marcas comenzaron siendo un marcaje identificativo, de reconocimiento de propiedad, a ser el último gran invento del ámbito de los negocios contemporáneos.

El mundo se adentra a gran velocidad en la era de la información. El estilo se está haciendo un hueco junto a la esencia y el lenguaje comercial bascula de las imágenes y las sensaciones a los aspectos prácticos. A consecuencia de ello, todos se suben al tren de las marcas. No sólo las empresas de bienes de consumo sino los bancos, los agentes de bolsa, las compañías de seguros, los publicistas, las instituciones caritativas... todos consideran que la marca es un elemento esencial para alcanzar el éxito en la economía postindustrial. (DRAWBAUGH, K. 2001:2)

A medida que las sociedades en las que operan las marcas se vuelven más complejas y los medios de los que se valen se hacen más competitivos, las marcas se están viendo obligadas a trabajar de forma intensa con el fin de hacerse un hueco en la parte emocional de los consumidores⁴²⁷. Las marcas han ido evolucionando y han pasado de ser un marcaje, un signo identificador, a ser un elemento simbólico que evoca una serie de connotaciones en la mente de los clientes. De hecho muchas empresas primero constituyen la personalidad de la marca, es decir, configuran la Imagen mental que quieren transmitir con la marca incluso antes de crearla.

La tendencia general de las marcas actuales reside en la mediación entre los consumidores y las empresas, de forma que la marca representa valores simbólicos de los productos y de los servicios con los que la sociedad se quiere encarnar. Pero además de remitir a este tipo de conjunto de elementos simbólicos, las marcas engloban también el interés de los consumidores, la ética, la política de la empresa, la actitud, etc. Las marcas se han convertido en un reflejo empresarial que es evaluado por la sociedad desde múltiples aspectos. Las empresas, por tanto, se convierten inevitablemente en sinónimo de marca cuya similitud implica aceptar los inconvenientes y las obligaciones sociales que acompañan al poder económico⁴²⁸. De ahí que la misión de la marca empresarial tenga una doble perspectiva: la del producto o servicio que representa y la de la empresa a la cual hace referencia. Ambas perspectivas son evaluadas por un público que está cada vez más mejor formado, más experto y que, ante la proliferación de la oferta que tiene a su alcance, se han convertido en un público exigente hacia las

⁴²⁶ Según Interbrand, estiman que una persona está expuesta a la influencia de 10.000 marcas al día. En <http://www.interbrand.com>, día de consulta 15 de Junio de 2006.

⁴²⁷ OLINS, W. (2004): *Brand. Las marcas según Wally Olins*, Madrid, Turner

⁴²⁸ DRAWBAUGH, K. (2001): *Las marcas a examen*, Madrid, Pearson Educación

marcas. En la actualidad, las marcas están ligadas, más que a la funcionalidad propia del producto o servicio, a lo que “cada una de ellas significa para la gente”⁴²⁹.

Pero para entender este paso conceptual que han experimentado las marcas, es necesario observar el desarrollo que han tenido a lo largo del tiempo.

Se pueden identificar cuatro etapas que el autor Joan Costa⁴³⁰ califica como los cuatro principales nacimientos de las marcas:

1. Etapa de la era del comercio: caracterizada por el transporte de productos en la que los empresarios necesitaban marcar los productos para identificar los embalajes de los mismos para no generar confusión en la comercialización.
2. Etapa de la Edad Media: los estados se apoderan de la producción y obligan a los empresarios a marcar, por ley, todos sus productos. Es la etapa de la Ley de protección de las marcas.
3. Etapa del liberalismo: las marcas significan un compromiso con el cliente, es como un certificado de calidad. En esta etapa la publicidad juega un papel muy importante para comunicar marcas más que productos.
4. Etapa actual: la era de la información. Es la era de los Servicios donde las marcas han cambiado y ahora significan todo para la empresa.

Las marcas empezaron siendo una sencilla manera de comunicación comercial. Los artesanos, granjeros de la Roma y Grecia clásica marcaban sus productos antes de enviarlos al mercado con el fin de poder distinguirlos de los otros productores. Según la procedencia de las ánforas, el tipo de marcaje era diferente, con lo cual, no sólo se utilizaba como signo individual de pertenencia, sino también como signo de procedencia vinculado a un tipo o estilo de vida cultural determinado.

En este periodo prehistórico de la marca, el marcaje se utilizaba con el único y exclusivo objetivo de identificar los productos. Los canteros egipcios labraban las piedras en la construcción de templos para dejar una huella identificativa de su obra, para comunicar la identidad del autor. Lo mismo ocurría en las catedrales, donde los autores manifestaban su derecho como autor por medio de marcas en los capiteles de columnas u en otros sitios estratégicos de la arquitectura clásica. Este tipo de signos estaban lejos del espíritu comercial, pero eran verdaderos signos marcarios de

⁴²⁹ COSTA, J. (2004): *Imagen de marca: Un fenómeno social*, Barcelona, Paidós.

⁴³⁰ *Ibidem*

Identidad⁴³¹. Existía la necesidad de identificar el origen y el responsable en la construcción de obras arquitectónicas.

Los sellos y los cuños utilizados en la escritura constituyen también un claro referente en el nacimiento de las marcas comerciales actuales. Los sellos occidentales solían imprimirse en cera, mientras que los orientales utilizaban la tinta para acreditar documentos. Ambos eran utilizados también para marcar e identificar los remitentes y, con ello, garantizar fidelidad en el contenido. Sólo se pudieron acuñar piezas únicas con la invención de la moneda. Como señala Joan Costa⁴³², fue el rey de Lidia, Gíges, quien entre 687 y 650 a. C. inventó la moneda en occidente, pero sólo fue posible en Grecia y por medio del rey Creso, donde se pudo establecer un sistema monetario bimetalista mediante el cual se establecía un escala de valor al poder separar la plata del oro. Con el nacimiento de la moneda, la actividad comercial se consolida y es ya en el siglo VIII a. C. cuando se internacionalizan las transacciones, el intercambio de productos por dinero. El problema residía en que todos los productos eran iguales y, por tanto, anónimos. Por ello el nacimiento de la marca comercial se caracterizó por destacar más el envase, la presencia y, por tanto, la personalidad gráfica-visual del producto, más que el producto en sí. De esta manera se comenzaba a primar la atracción estética hacia los clientes con el fin de conseguir su fidelización.

En la Edad media, como consecuencia de los cambios y transformaciones contextuales (aparición de los gremios y cuerpos de oficios en el sistema corporativo medieval) se constituyó el paso de una sociedad feudal-rural a una sociedad político-artesanal. La utilización de elementos de identificación en el ámbito militar, como por ejemplo, los escudos y armaduras, junto con la aparición del color en los emblemas para contribuir al reconocimiento en las largas distancias (arte heráldico) tuvo una gran influencia en las marcas de reconocimiento estratégico. Consistía en una nueva forma de comunicación, de identificación de pertenencia a un bando u a otro como valor de señal estratégica. Era una manera distintiva de reconocimiento de los contendientes. Este arte heráldico⁴³³ constituyó una *nueva figuración identitaria* en el mundo militar que después pasaría al ámbito feudal, civil y, finalmente, al productivo de los artesanos, mercaderes y de los oficios.

La estructura significativa de la heráldica, combina cuatro niveles visuales⁴³⁴ de sentido:

1. La forma del escudo

⁴³¹ COSTA, J. (2004): *Imagen de marca: Un fenómeno social*, Barcelona, Paidós.

⁴³² *Ibidem*

⁴³³ DRAWBAUGH, K. (2001): *Las marcas a examen*, Madrid, Pearson Educación.

⁴³⁴ COSTA, J. (2004), op.cit.

2. Las divisiones o segmentaciones geométricas de su superficie.
3. Las figuras
4. Los colores

La marca identitaria no era solamente el sello indicio sobre el barro, como en la heráldica no lo son sólo las figuras. Toda una estructura significativa articulaba la identificación de las ánforas, como también la de los escudos. Aquí empezamos a vislumbrar la arquitectura de la identidad visual y –tal vez- el embrión de los sistemas de identidad gráfica corporativa. (COSTA, 2004: 65)

Con la mejora en los sistemas de transporte y de comunicaciones, las cadenas de embalaje más eficientes y los cambios que hubo en la legislatura sobre las marcas comerciales se podía asegurar una mayor protección de las mismas. La marca de carácter colectivo y perteneciente a las corporaciones existentes en esa época, estaban sometidas a una reglamentación muy estricta.

La marca medieval de corporación estaba constituida por una estampilla del autor, de carácter público y cuya finalidad residía en certificar la conformidad del producto con la exigencia reglamentaria. Por tanto, la marca constituía una referencia que confirmaba el respeto de la corporación hacia los derechos del resto de competidores, una garantía que avalaba las calidades de fabricación y una prueba que afirmaba la propiedad en la comercialización. De esta manera, las comunidades de artesanos y otros oficios característicos de la Edad Media, coincidía en un mismo objetivo: contribuir al bienestar social.

Cuando se proclama la libertad de comercio y emerge el liberalismo económico, las marcas que habían sido instauradas en la Edad Media comienzan a tener un mayor protagonismo en las corporaciones. Con la Industrialización artesanal, la propiedad se extendió a todos los bienes materiales constituyendo así los primeros pasos hacia el capitalismo. La producción en serie generaba mayores cantidades de productos que tenían que ser vendidos por las empresas si éstas querían sobrevivir en el mercado. De ahí que cuidaran mucho más la presentación del producto por medio de una estampa de sello (marca) en el embalaje. A principios del siglo XIX, los fabricantes comenzaron a otorgarle una mayor importancia al embalaje o presentación del producto valiéndose, por primera vez, de campañas publicitarias.

La publicidad tomó decisivamente el rol de argumentar, informar, motivar y persuadir. La marca fue su apoyo constante: la diferenciación, la garantía, la seguridad, el compromiso de constancia en la calidad, y también el gran soporte estratégico de las empresas. Los hechos, sin embargo, discurrieron por otra vía en lo que concierne a las marcas. La herencia bauhausiana influyó en el diseño, pero fue la vía inaugurada por AEG la que triunfó en el desarrollo de las marcas. La Bauhaus se quedó atrás. Y se pasaría así al diseño de signos (las marcas) a diseñar sistemas de signos (los programas de identidad corporativa), que incluían una novedad en la disciplina gráfica: la fijación de criterios y normas para las aplicaciones del sistema. La disciplina de la identidad corporativa abarca la aplicación de signos marcarios en sus diferentes soportes, y dicta una normativa que asegura la correcta y uniforme presentación de la marca y, a través suyo, de la empresa. Ésta es, en síntesis, una diferencia esencial con el diseño de marcas – no de programas –, que excluía el problema implícito de sus desarrollos y los criterios de sus aplicaciones a favor exclusivo de la marca-signo sin tener en cuenta los soportes y los contextos en los que tendría que funcionar. (COSTA, 2004: 101)

La publicidad anterior a la Revolución industrial tenía un papel casi anecdótico. Las diferentes técnicas de reproducción y, sobre todo, la litografía, permitieron el uso publicitario del cartel. Pero es con la Revolución industrial cuando adquiere un lugar preeminente en los medios de comunicación⁴³⁵. La producción de bienes se dispara, tanto en variedad como en unidades de un mismo producto, y la publicidad de entonces informa sobre los nuevos productos en el cada vez más competitivo mercado de bienes. Pero el desarrollo de este mercado va ligado a un hecho de gran importancia: la creación de la demanda. Es decir, la nueva economía requiere de la creación de un mercado potencial de consumidores para la gran cantidad de productos en serie que ahora empiezan a fabricarse. Y es aquí donde el papel de la publicidad es clave.

En el periodo que siguió a la Segunda Guerra Mundial, las marcas resurgieron con fuerza en la medida en que la demanda y el consumo remontaban su importancia en una sociedad cada vez más industrializada. Durante la postguerra, la gestión de marcas consistía, principalmente, en dotar de Identidad a los nuevos productos que llegaban al mercado a raíz de una sucesión de avances tecnológicos⁴³⁶.

Los mercados de alimentación, electrodomésticos, vehículos y demás bienes de consumo de esta índole, habían madurado y, por consiguiente, la gestión de marcas debía modificar el enfoque que llevaba utilizando desde sus inicios. Con el fin de lograr una mayor estimulación en la demanda, la gestión de marcas apostó por centrarse en aspectos más intangibles como las necesidades y deseos del consumidor.

⁴³⁵ JIMÉNEZ, Isidro (2006): “Logotecnia, la publicidad que no vende productos” artículo digital en http://www.letra.org/spip/article.php?id_article=334, día de consulta: 9 de Mayo de 2006.

⁴³⁶ DRAWBAUGH, K. (2001): *Las marcas a examen*, Madrid, Pearson Educación.

La marca, de esta manera, se convierte en un activo que le permite atraer y mantener a los clientes. Para respaldar esta concepción, las marcas contaron con el apoyo de la publicidad. Mediante la publicidad, las marcas comenzaron a tener notoriedad a través de diferentes medios (cartel, anuncio, folleto, prensa, radio, televisión, exterior, cine, etc.) y aumentaron de esta manera su valor en el mercado. El tipo de anuncios de esta época, se caracterizaban por el gusto estético hacia el realismo. Poco a poco fueron incorporando los aspectos emocionales a los textos racionales que solían copiar los anuncios, para valorizar la marca hacia un sentido que va más allá del producto en sí. Ello fue debido porque los clientes se encontraban expuestos a productos de similares características, por lo que a la hora de elegir comenzaban a destacar otros aspectos además del precio y utilidad de los productos.

Los comercios grandes empezaron a ganar terreno sobre las pequeñas tiendas tradicionales de los barrios, pero con la aparición de las denominadas marcas blancas, a los comercios les surgió un nuevo competidor con el que tenía que competir. Las marcas empezaron a protagonizar titulares y a estar presentes en los grandes eventos económicos, sociales y culturales del mundo⁴³⁷.

Después de esta etapa las marcas comenzaron a inundar el mercado de tal forma que los expertos comenzaron a hablar de la era de la proliferación de marcas⁴³⁸. Las marcas se multiplicaron al tiempo que los segmentos de mercado se definían y precisaban cada vez más. Como consecuencia de la caída del Comunismo y la apertura de países menos desarrollados, las marcas comenzaron a expandirse del mundo desarrollado hacia nuevos mercados llenos de oportunidades.

La revolución que las marcas ha experimentado en los últimos veinte años, ha generado una nueva rama específica de estudios sobre marcas: el *branding*. Las marcas que logran captar la atención de los consumidores, venden más productos o servicios, y para ello es necesario que las marcas estén bien gestionadas. El *branding* ha establecido un nuevo lenguaje vinculado a la gestión y tratamiento estratégico de marcas que ha cobrado relevancia entre grandes empresas, agencias de publicidad, escuelas de negocio y consultorías, hasta el punto de que, hoy en día, existen estudios de postgrado específicos sobre este tema. Como indica Iván Valenzuela Espinosa⁴³⁹ “la difusión del *branding* se ha convertido en una tendencia central no sólo para la empresa privada,

⁴³⁷ DRAWBAUGH, K. (2001), op. cit

⁴³⁸ OLINS, W. (2004): *Brand. Las marcas según Wally Olins*, Madrid, Turner.

⁴³⁹ VALENZUELA ESPINOSA, I. (2006): “Las marcas y las empresas”, artículo digital en http://www.unap.cl/p4_unap/site/artic/20050728/pags/20050728124646.html, día de consulta 4 de Abril de 2006

sino también para universidades, gobiernos, naciones, partidos políticos, sindicatos, hospitales, etc.”

Es en la era de la información⁴⁴⁰, de los servicios, donde las marcas comenzaron a significar valores emocionales para los clientes. Las marcas representan productos, empresas, servicios, etc., pero también atributos, sensaciones, emociones, etc., en suma: valores inmateriales que aparecen y reaparecen en las mentes de los clientes a modo de imágenes mentales. Y estas imágenes mentales condicionan y determinan conductas y opiniones⁴⁴¹.

En esta etapa del consumo de bienes por la que pasan las sociedades económicamente desarrolladas, las empresas ya no están interesadas en fabricar productos, sino en fabricar marcas. Así, muchas empresas anteponen el producto prefiriendo dedicar casi todos sus esfuerzos a crear la marca, más rentable en esta edad de la imagen⁴⁴².

Las marcas son gestionadas desde una actitud estratégica de la empresa, la cual se intenta buscar la mayor eficiencia posible, desde el punto de vista del público y de la empresa; desde una visión sistémica, entendiendo a la marca como una estructura con capacidad de manejo y control; y desde una orientación semiótica, la marca es valor y significado y ambos son comunicados a los públicos. De ahí que las últimas tendencias en marcas apunten hacia el tratamiento comunicativo de marcas globales⁴⁴³, es decir, aquellas marcas que son capaces de funcionar en distintas culturas pero que son gestionadas de forma local, utilizando una comunicación, un estilo y una personalidad homogénea en todos los lugares donde se manifiesta. En suma, marcas con una orientación corporativa única: marca global con aplicación local. La tendencia reside en gestionar de forma local para tratar las peculiaridades que cada cultura posee, pero visionando la marca bajo una dimensión global.

A pesar de esta forma de gestión de marcas local-global, en la actualidad especialistas aconsejan a los directivos de empresa a actuar con cautela. Tal como indica Aaker⁴⁴⁴ las grandes marcas globales se equivocan en estrategia, ya que debería centrar más su atención en conseguir un liderazgo global y no tanto en crear marcas globales. Este autor añade también que las marcas globales funcionan bien en algunos

⁴⁴⁰ Que con los datos, símbolos, valores y emociones, conlleva a su vez a la sociedad del conocimiento.

⁴⁴¹COSTA, J. (2004): *Imagen de marca: Un fenómeno social*, Barcelona, Paidós.

⁴⁴²KLEIN, N. (2001): *No logo. El poder de las marcas*, Toronto, Paidós Ibérica.

⁴⁴³ Estudiosos y teóricos sobre las marcas, han denominado este concepto con otros nombres: marcas paraguas, marcas sombrilla, hipermarcas, global marcas, megamarcas, supermarcas, etc. Todos ellos, hacen referencia a la misma idea.

⁴⁴⁴ AAKER, D. y JOACHIMSTHALER, E. (2000): *Brand Leadership*, Nueva York, Free Press.

casos, pero no son la opción más adecuada para todas las empresas. Las marcas, por tanto, han de ser estudiadas y atendidas en función del ámbito de actuación.

Además de la problemática que la gestión de marcas globales implica hay que añadir la dificultad de diferenciar una marca en el contexto actual. La saturación de la oferta, de los mensajes, de los símbolos, de los media, etc., que inundan la sociedad actual, ha vuelto a poner en alerta los sistemas de gestión de marcas. Los empresarios han detectado que ante la masificación, diferenciar unas marcas de otras, es cada vez más difícil. Por tanto, el nuevo reto empresarial que constituirá el paradigma del pensamiento estratégico empresarial contemporáneo residirá en gestionar las marcas que impliquen todos los recursos de las mismas, junto con las experiencias sensoriales y emocionales del público, y desde una nueva perspectiva, si lo que se pretende es generar valor añadido para crear diferenciación ante la competencia⁴⁴⁵. Todo un reto para el profesional del siglo XXI.

3.1.2 El valor de la marca. Marca experiencia

Hace unos años, a pesar que las marcas eran conocidas por el público consumidor, generalmente las empresas que había detrás de las marcas solían estar al margen. En los informes anuales de esas empresas desvelaban muy poco de la marca que respaldaban. Hoy en día existe un mayor interés por conocer la empresa que hay detrás de una marca, por eso las marcas corporativas tienden a ser más visibles y más importantes para las organizaciones⁴⁴⁶. Así como la marca se vuelve valiosa para el público, también se vuelve valiosa para quien la ofrece, de ahí que deba ser considerada como uno de los activos más importantes de quien la posee.

En la actualidad, las marcas están constituyendo uno de los principales activos para las empresas. De hecho, el mundo financiero invierte en empresas cuyas marcas poseen un éxito patente. Ello se debe a que se ha comprobado que las marcas poseen un valor cuantificable que genera grandes beneficios para la corporación. Y lo más relevante que en la retribución económica las marcas generan para la empresa reside en que propician *retornos crecientes*⁴⁴⁷, es decir, cuanto más sea su uso reiterado, cuanto más una marca sea utilizada, mayor será su magnificación y su potencia. Por tanto, las marcas no se deterioran con su uso, sino al contrario, se multiplica su valor de cara a los públicos.

⁴⁴⁵ COSTA, J. (2004): *Imagen de marca: Un fenómeno social*, Barcelona, Paidós.

⁴⁴⁶ OLINS, W. (2004): *Brand. Las marcas según Wally Olins*, Madrid, Turner.

⁴⁴⁷ VALENZUELA ESPINOSA, I. (2006): "Las marcas y las empresas", artículo digital en http://www.unap.cl/p4_unap/site/artic/20050728/pags/20050728124646.html, día de consulta 4 de Abril de 2006.

El valor percibido de las marcas ha adquirido una gran relevancia en la gestión de los negocios empresariales. Conforme la competencia se ha intensificado, las empresas han comenzado a coordinar sus actividades con la finalidad de crear las sinergias necesarias para la creación y distribución de valores a los clientes y de forma continuada. De ese valor percibido hay una parte de componentes de carácter racional y otros de carácter emocional. De los primeros se identifican principalmente, la oferta-surtido, la calidad percibida y el precio monetario y no monetario. De los segundos se pueden identificar como principales, la confianza y la imagen-prestigio proyectada⁴⁴⁸. Ambos han de estar reclusos bajo el soporte de la marca.

Es evidente la dificultad que encuentran los productos, los servicios y las marcas para significar algo a alguien. Este es uno más de los motivos que ha llevado a las empresas a abrirse a la comunicación. Porque una cosa es el producto, o el servicio, otra cosa es su Identidad y otra su comunicación. Cada día más empresas invierten una parte creciente de su presupuesto en las acciones de comunicación corporativa y en la integración de los instrumentos necesarios. Todos los fabricantes y prestatarios de servicios son conscientes de la necesidad de comunicar su presencia y su diferencia competitiva en el mercado. (COSTA, J. 2003: 91).

Una marca realmente ha desarrollado valor cuando posee una connotación clara, única y sobre todo asociada a elementos intrínsecos, emocionales. Pero, a su vez, de las características extrínsecas de los productos y servicios, la más importante es la marca, ya que sirve para que quien los ofrezca pueda identificar y diferenciar sus productos y servicios, a la vez que quien los adquiera pueda volver a encontrarlos, ya que el valor de la transacción está en función de la satisfacción que se recibe, una y otra vez⁴⁴⁹.

Las marcas se convierten en la principal manifestación de la fiabilidad, no sólo para los clientes, sino también para las personas que trabajan en la organización o que tratan con ella, sean empleados, socios o inversiones. En un mundo cambiante y turbulento en el que todo lo demás se vuelve opaco, el estatuto de la marca como símbolo de la compañía y de lo que hace y vende ocupa una posición central. Además de su función interna de enfoque y estabilización, la marca es un símbolo dirigido hacia afuera de continuidad, claridad y coherencia. En algunas organizaciones, la marca y la empresa siguen siendo sinónimas. (OLLINS, W. 2004: 130).

⁴⁴⁸ SOLOMON, M. R. (1996): *Consumer Behavior*, Upper Saddle River (N.J.), Prentice Hall.

⁴⁴⁹ "Cuando el producto supera a la marca" en <http://www.infobrand.com.ar/nota.php?idc=83>, día de consulta 10 de Mayo de 2006.

Para establecer el valor de la marca como un activo, las empresas han de ser capaces de medir una serie de indicadores para cuantificar su marca⁴⁵⁰. Estos indicadores son:

- Su conocimiento, notoriedad, recordación y preferencia entre los consumidores.
- La calidad percibida, las asociaciones mentales que el público posee hacia la marca.
- La satisfacción ofrecida a los clientes y la fidelidad de compra que éstos otorgan a la marca a través del tiempo.

Bajo este enfoque, se puede señalar que la esencia del valor de una marca se centra en tres dimensiones claramente distintas⁴⁵¹:

1. Posicionamiento, el lugar que ocupa la marca en la mente de los públicos.
2. Lealtad, la fuerza con la cual la marca es capaz de atraer y retener clientes satisfechos a través del tiempo.

La marca es importante para la empresa en el sentido de que genera significados poderosos, más poderosos incluso que el propio nombre de marca y a la vez propensos a múltiples asociaciones. El valor de marca (*Brand Equity*) reside primordialmente en esas asociaciones y a la lealtad, preferencia o satisfacción que eventualmente pueden llegar a generar en el consumidor.

De ahí que las dos asociaciones básicas de valor que una marca pueden desarrollar son de percepción y de diferenciación. La asociación de percepción se refiere a la distinción de una marca, ya que una marca la crea una Identidad corporativa⁴⁵². El segundo tipo de asociación es de diferenciación: una marca, además de nacer de una Identidad, debe de categorizar al producto que endorsa.

Construir una marca de éxito y mantenerla en este estado no resulta muy fácil para las empresas. Muchas organizaciones les cuestan comprender qué es una marca, dónde empieza y dónde termina, cómo crearla y sobre todo cómo promocionarla y

⁴⁵⁰ SERRANO, C y CHAPARRO, F (1999): *Los activos intangibles de las empresas, más allá de las normas contables*, Madrid, Finanzas & Contabilidad Harvard Deusto.

⁴⁵¹ MARTÍN, J.A (1998): *La marca. Fundamentos y estrategias*, Huelva, IQB

⁴⁵² AAKER, D. (1996): *Building Strong Brands*, Nueva York, Free Press.

mantenerla⁴⁵³. Pero cuando se consigue, una marca exitosa puede mantenerse de forma indefinida si recibe las atenciones debidas por parte de la organización.

Lo más importante para conservar el éxito de una marca reside en gestionar la confianza con el público. Ello implica hacer y cumplir las promesas de marca que, a su vez, se encuentran inmersas en aquello a lo que la marca responde, es decir, sus valores. Dichos valores han de mantenerse bajo el factor coherencia con el fin de reforzar el *branding*. La coherencia, la consistencia y una potente idea o actitud emocional, es lo que constituye la base de la fuerza de una marca, la cual llevará implícita unas pautas orientativas que se enmarcan en los cuatro vectores o sentidos por medio de los cuales se manifiesta: producto, comunicación, entorno y comportamiento⁴⁵⁴.

La marca no es un logotipo que permite la identificación del producto, del servicio o de la propia compañía; las marcas tienen cada vez más que ver con el servicio que presta, con la coherencia de la experiencia que entregan a todos sus públicos, con el compromiso y la lealtad que generan en los clientes y los empleados. La marca es, en este sentido, la propuesta de valor central que ofrece a todos los públicos objetivo interno y externos; tiene un valor aspiracional y es una referencia interna para orientar el comportamiento de la organización. La marca, así entendida, proporciona el “foco” para la cultura corporativa de la empresa, para los valores y presunciones básicas de los empleados. En este contexto, las cualidades emocionales e intangibles de la marca cobran vida básicamente a través de los empleados, que son los que “dan vida” a las marcas; junto con este componente, la marca se construye con la comunicación integral (publicidad, marketing directo, promociones, relaciones públicas, patrocinios, eventos, webs, puntos de venta, *call centres*...), con la oferta de productos y servicios y con su comportamiento social corporativo. (ALLOZA LOSANA, A. 2001:220).

De esta manera, y por medio de la suma de todos los elementos anteriormente nombrados, la marca es entendida como un activo intangible cuya gestión involucra a toda la organización y tiene un impacto directo en todas las actividades que genera la empresa de cara a sus *stakeholders*.

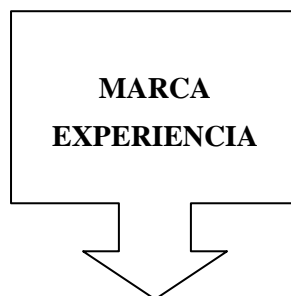
La experiencia que los clientes tengan con la marca (marca experiencia) es lo que va a propiciar valor a la misma. Es decir, la marca experiencia va a propiciar la intersección de todo un conjunto de elementos procedentes de la empresa, cuyo contacto y relación con los consumidores va a determinar la reputación, positiva o negativa, hacia la misma, ya que “la reputación corporativa está estrechamente vinculada, aunque no limitada, a la dimensión social de las marcas”⁴⁵⁵.

⁴⁵³ OLINS, W. (2004): *Brand. Las marcas según Wally Olins*, Madrid, Turner

⁴⁵⁴ MARTÍN, J.A (1998), op. cit.

⁴⁵⁵ ALLOZA LOSANA, A. (2001): “Monografía: la gestión estratégica de la marca” en *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica: La gestión estratégica de la marca*, Madrid, Pirámide.

Elementos internos y externos que construyen la marca experiencia



Elementos externos	Elementos internos
Logotipo/diseño	Cultura interna
Diseño puntos de venta	Valores corporativos
Productos/servicios	Comportamientos y actitudes
Canales de distribución, físicos y virtuales	Recursos Humanos
Comunicación: publicidad, RR.PP, relaciones institucionales, patrocinios, eventos.	Comunicación interna
Portafolio de marcas y extensiones de marca	Sistemas de retribución y compensación Sistemas y tecnología

Fuente: ALLOZA LOSANA, A. (2001): “Monografía: la gestión estratégica de la marca” en *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica: La gestión estratégica de la marca*, Madrid, Pirámide, pp.: 223

Esta relación de experiencia del público con la marca procede de la experiencia racional hacia la marca (experiencia funcional y propiedades mercadológicas de la marca) y de la experiencia emocional como resultado de reconocer en la marca unos valores sociales asociados, fruto de ciertos procesos psicológicos de empatía o rechazo que el consumidor experimenta al asociar a la marca sensaciones y sentimientos personales⁴⁵⁶.

De esta manera, el profesor Villafaña⁴⁵⁷ determina seis variables primarias que configuran la reputación de una marca:

1. Calidad percibida
2. Garantía

⁴⁵⁶ VILLAFANE, J. (2004): *La buena Reputación, claves del valor intangible de las empresas*, Madrid, Pirámide

⁴⁵⁷ Ibidem.

3. Perfil ético de la marca
4. Responsabilidad social
5. Relevancia
6. Identificación

Las marcas en la actualidad tienen una vinculación directa con el valor procedente de la reputación generada, y con la rentabilidad económica. Y es por este motivo, que las marcas ya formen parte del núcleo económico empresarial. Los contables de las organizaciones tratan de crear una fórmula exacta con el fin de asignar un valor objetivo para las marcas. Conocer el valor exacto y económico de una marca es una información fundamental para la empresa que la respalda, ya que genera conocimiento útil y necesario para la gestión interna de la empresa, para mejorar la cartera de marcas, para contribuir en decidir la política de concesión de licencias de distribución, para analizar la segmentación del mercado y, sobre todo, para generar confianza de toda la gestión dirigida a la marca corporativa por parte de la compañía⁴⁵⁸.

Es obvio que marcas, patentes y muchas otras formas de propiedad intelectual e intangible están adquiriendo una importancia cada vez mayor en el seno de las organizaciones, y es por ello que el personal contable de las empresas esté empezando a estudiar la fórmula para el cálculo del valor de marca. Pero ponerle precio a un intangible como lo es la marca, resulta complicado.

Por supuesto que es importante asignar un valor a las marcas si se puede. Y, por supuesto, es importante reducir el riesgo. Pero las certezas que rodean las marcas son al tiempo sencillas y más complejas de lo que sugieren las intrincadas formulaciones matemáticas. No hace falta una fórmula compleja para determinar el valor de una marca, pues una marca vale, sencillamente, lo que alguien esté dispuesto a pagar por ella. [...] Cuando la competencia en el mercado aumenta y cuando este aumento está vinculado a una creciente uniformidad de funcionamiento o, en otras palabras, cuando la innovación no supone una ventaja importante y duradera frente a la competencia, el branding cobra una importancia decisiva, pues se convierte en el principal elemento de diferenciación, cuando no el único. (OLINS, 2004:237).

Tal es la importancia de ponerle número cuantificable al valor de la marca, que en el año 2002 surgió una empresa⁴⁵⁹ con el objetivo principal y específico de valorar marcas por medio de una serie de fórmulas numéricas. Según Olins⁴⁶⁰ el

⁴⁵⁸ DRAWBAUGH, K. (2001): *Las marcas a examen*, Madrid, Pearson Educación.

⁴⁵⁹ La empresa es *BrandEconomics* y se fundó en Nueva York en 2002.

⁴⁶⁰ OLINS, W. (2004), op. cit.

sistema utilizado por esta empresa estadounidense constituyó la primera formulación en valoración de marcas más completa, creativa y persuasiva.

Interbrand es una empresa londinense que también se dedica desde 1988 a realizar estudios sobre marcas con el fin de obtener datos relevantes y útiles para los gestores de la marca. Esta empresa, siendo consciente de la importancia en valor económico que las marcas tienen de cara a las empresas, elaboró un método propio de valoración de marcas que combina diferentes enfoques existentes. La consultora realiza un ranking de marcas cada dos años, con el objetivo de observar la evolución de las grandes marcas españolas y reconocer la emergencia de nuevas firmas con vocación de liderazgo⁴⁶¹.

El ranking está estructurado en ‘Carteras de Marcas’ y ‘Marcas’. Mientras que la primera terminología se refiere a los grupos empresariales que operan con un abanico de marcas, la segunda refleja el valor individual de la marca en cuestión. Lo que pretende Interbrand con este método de análisis, es evaluar el impacto a medio plazo de las distintas iniciativas de marketing y de negocio llevadas a cabo por las compañías, recogiendo de esta manera, las variaciones en el valor de marca.

Según Olins⁴⁶² el proceso de Interbrand consta de seis pasos:

1. Cálculo de la previsión de beneficios: la consultoría analiza los resultados obtenidos y la previsión de ventas y beneficios para los próximos cinco años en los distintos segmentos de negocio en lo que interviene la marca.
2. Resta de impuestos: a dichos beneficios de la marca, se le resta el valor de los impuestos vigentes en el país en el que la marca genera ganancias.
3. Coste del capital empleado: A la previsión de los beneficios, se le resta la tasa de retorno de los bienes tangibles que la empresa pone al servicio de la marca.
4. Deducción de los beneficios de la marca: Interbrand determina qué proporción de esas ganancias por bienes intangibles proceden directamente de la marca. Para ello utiliza un “índice de función de la marca” que se obtiene a partir de un conjunto de elementos como son el precio, la calidad del producto, la disponibilidad, el servicio de atención al cliente, etc. De esta manera, al aplicar el índice a los

⁴⁶¹ Información extraída de la empresa Interbrand en <http://www.interbrand.com>, día de consulta 15 de Junio de 2006.

⁴⁶² *Ibidem*

beneficios de los bienes intangibles, se obtiene la cifra de los beneficios de la marca.

5. Valoración del riesgo: La consultoría valora las posibilidades que existen de que esa previsión de beneficios de la marca se cumpla. Para ello, recurre al concepto de “fuerza de marca” que analiza los siguientes aspectos: liderazgo, estabilidad o pervivencia de la marca, el mercado o entorno competitivo de la empresa, el ámbito geográfico de actuación, actualidad de marca a lo largo del tiempo, sistema de apoyo o respaldo de la marca en términos de marketing, y protección, es decir, el marco legal en el que se inserta la marca.
6. Capitalización del flujo de capital futuro de la marca: Una vez determinado el índice de fuerza de marca, éste se utiliza para crear un porcentaje de descuento que se aplica a la cifra de beneficios estimados de la marca. El resultado final es el valor de la marca según el método de la consultoría Interbrand.

Mediante este método, Interbrand confecciona una lista bianual en la que se citan las marcas más valiosas del momento. Para este año 2006, Interbrand ha publicado el ranking de las marcas españolas más valoradas del año anterior. Este ranking publicado refleja el siguiente orden de valor de las marcas españolas:

MARCAS DE MAYOR A MENOR VALOR EVALUADAS POR INTERBRAND	Valor marca 2005	Valor marca 2003	% Cambio
A) Cartera de Marcas			
1. Grupo Telefónica	16.398	12.569	30%
2. Grupo Santander	8.032	5.179	55%
3. Grupo BBVA	5.385	4.705	14%
4. Grupo Banco Popular	2.260	2.160	5%
5. Repsol YPF	887	789	12%
6. Grupo Mahon-San Miguel	871	-	-
7. Grupo Ebro Puleva	606	-	-
B) Marcas			
1. Zara	3.391	3.008	13%
2. El Corte Inglés	1.727	1.692	2%
3. La Caixa	1.157	1.040	11%
4. Mango	521	-	-
5. Caja Madrid	1.157	1.040	11%
6. Iberdrola	484	470	3%

7. El País	436	397	10%
8. Iberia	416	437	-5%
9. Real Madrid	292	-	-
10. Prosegur	286	-	-
11. Mapfre	280	268	5%
12. Leche Pascual	215	209	3%
13. Fortuna	202	211	-5%

Fuente: Publicado en Interbrand: <http://www.interbrand.com>, día de consulta 2 de Junio de 2006

A pesar que el debate acerca de la valoración de la marca no cesa, Interbrand y otras consultorías especializadas en la economía de las marcas, tienen cada vez más éxito. La valoración de marca se entiende, sobre todo, como “una herramienta de gestión sumamente útil”⁴⁶³. La gente es cada vez más consciente de su importancia y ya se habla de ello en las escuelas de negocios. Pero la importancia de las marcas como valor, no sólo es percibido por las empresas, sino también por quienes las consumen.

3.1.3 La marca como referencia para el consumidor

Una marca es un nombre o sustantivo con una connotación literalmente gramatical que sirve para su identificación y es al mismo tiempo una idea relativamente abstracta con un significado asociado a ésta, que permite su evaluación y su diferenciación⁴⁶⁴.

La marca está compuesta por signos verbales y visuales. A la hora de crear una marca, el primer paso reside en poner un nombre, ya que “todo lo que no tiene nombre, no existe”⁴⁶⁵. De ahí que la primera referencia de la marca, sea de carácter verbal para que, a continuación y en función de esa nomenclatura, se diseñe su parte icónica como uno de los elementos de la Identidad Visual de dicha marca.

⁴⁶³ OLINS, W. (2004): *Brand. Las marcas según Wally Olins*, Madrid, Turner

⁴⁶⁴ “Valor de marca” en <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id28.html>, día de consulta 7 de Mayo de 2006.

⁴⁶⁵ COSTA, J. (2006): “Imagen de marca”, conferencia realizada en el marco de la *Escola de Comunicació* de la Universitat Jaume-I, 7 de Abril de 2006, Castellón.

La importancia estratégica y económica de las marcas no se discute. Cuando un periodista le preguntó a un empresario inglés qué es lo que salvaría de su empresa si se incendiara su fábrica. “¡La marca!” respondió sin pensarlo. “La fábrica la puedo reconstruir y obtendría crédito para eso con la garantía de la marca. Pero construir una marca cuesta años y esfuerzo y eso no se logra con un crédito bancario” [...] El nombre es el primer signo de identidad. Crear un nombre es un reto de largo alcance, porque el nombre dura tanto como la empresa o el producto. Un error en el embalaje, en un folleto o en una campaña se pueden corregir, pero el nombre, una vez se ha lanzado ya es irreversible. (COSTA, J. 2006)

A la hora de establecer el nombre de marca, las tendencias apuntan hacia una concepción abstracta pero, a su vez, sugerente para el consumidor. Los nombres de marca tienden a ser breves y sonoros, fáciles de pronunciar y singulares con el objetivo de producir en el público sugerencia y evocación. La abstracción en los nombres de marcas proporciona una mayor posibilidad de utilizar el nombre de forma universal en todos los lugares, ya que un nombre abstracto puede adaptarse mejor a las diferencias de idiomas de los mercados internacionales.

La reducción de las formas heredadas de la escuela de Bauhaus (el Minimalismo) ha influido notablemente en la construcción de nombres de marcas. De hecho se tiende a crear nombres cortos, sencillos e incluso se llegan a reducir a iniciales, siglas o anagramas⁴⁶⁶. Se impone la idea de pregnancia por medio de la sencillez y la abstracción.

Por tanto, el nombre de marca se ha de constituir de forma que haya una estética del nombre visible, es decir, que sea pensado para ser visto. De ahí que sea necesario establecer una correlación entre la forma verbal y visual de la marca, de manera que mediante el nombre se evoque, desde el primer momento de pronunciarlo, una referencia visual atractiva, sugerente y llena de evocación emocional para el cliente.

Una vez que la elección del nombre ha sido determinada, casi todas las compañías intentan evitar por todos los medios cambiarlo. Los cambios de nombre son caros y complejos, generalmente exigen un esfuerzo por ambas partes: empresa y consumidor⁴⁶⁷. Pero hay ocasiones en las que las organizaciones no tienen otra opción, y para ello han de elaborar un plan estratégico de forma que comuniquen bien y a todo el mundo, dicho cambio. El objetivo de ese plan estratégico de cambio de nombre se basa en apaciguar el contraste del cambio y obtener el acostumbramiento por parte de los públicos de la forma más rápida y menos drástica.

⁴⁶⁶ Como el caso de la marca deportiva *Nike*, cuyo nombre ha llegado a ser reemplazado por su símbolo bajo el eslogan publicitario *Just do it*.

⁴⁶⁷ OLINS, W. (2004): *Brand. Las marcas según Wally Olins*, Madrid, Turner

A la hora de crear nombres de marca como referencia inicial para el consumidor se tiene que tener en cuenta también el tipo de producto que engloba la marca, el público al cual va dirigido, así como la dimensión del mercado en el cual va a operar la marca⁴⁶⁸. A partir de este análisis se puede pasar a crear el nombre y a gestionar la marca, tanto desde el punto de vista de la comunicación (creación de los signos gráficos de la Identidad Visual Corporativa, los mensajes y los contenidos de los mismos, etc.) como desde el punto de vista del entorno (competencia) y estrategia de actuación. Los valores de la marca han de estar presentes en todo el proceso creativo y en la gestión estratégica, así como las tácticas y las técnicas que vayan a ser utilizadas por la organización.

Es deseable, por tanto, que los nombres de marca cumplan ciertas cualidades:

1. Sugerir algo acerca de los beneficios del producto, o acerca de sus cualidades.
2. Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar.
3. Debe ser distintiva.
4. No debe tener un mal significado en otros países o idiomas.

La marca nace con la empresa y se desarrolla con el producto o el servicio que la convierte en tangible. Lo que la organización ha de gestionar es el conjunto de significados y relaciones efectivas entre la marca y los públicos. Pero para que exista un conocimiento entre éstos y la marca, el primer contacto se realiza por medio del nombre.

En el sector televisivo existen muchas variantes lingüísticas a la hora de determinar un nombre para una cadena de televisión: desde una palabra inventada o extraída de un diccionario, hasta la composición de dos o más palabras, acrónimos, anagramas, siglas, cifras, signos alfanuméricos, etc. Según Joan Costa⁴⁶⁹ el nombre identitario se ubica, semánticamente, en dos grandes categorías:

- Las palabras descriptivas, que hacen explícito su significado
- Las palabras o designaciones abstractas, aparentemente sin significado o menos denotativas.

De ahí que surjan nombre identitarios tan dispares para las cadenas de televisión: por ejemplo, nombre identitario resultado de la unión de dos palabras (City TV, Disney Channel), anagramas (Telefe), acrónimos (TVE, BBC, CBS), nombres

⁴⁶⁸ PÉREZ RUIZ, M.A (1996): *Fundamentos de las estructuras de la publicidad*, Madrid, Síntesis.

⁴⁶⁹ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design.

alfanuméricos (TF1, M6) o reducir el nombre a una sola cifra o a un solo signo: 4 (Portugal), 5 (Suecia)⁴⁷⁰.

El nombre de la marca-empresa generalmente ha ido vinculado a factores numéricos para generar asociación entre la empresa y el lugar que ocupa en la frecuencia de cara a la audiencia. De hecho, si se realiza un recorrido por las empresas televisivas existentes en la actualidad y a nivel nacional, se puede observar cómo el nombre de las cadenas está compuesto por un elemento numérico. La principal razón reside en una cuestión meramente técnica, perteneciente al dial existente para el mando del televisor. Así, encontramos nombre en los principales diales tales como:

- La Primera (TVE-1)
- La Dos (TVE-2)
- Telecinco
- Antena 3
- Cuatro
- La Sexta

La dimensión gráfica plana, estática y muda es bidimensional, donde “la forma gráfica identitaria deviene del nombre o marca verbal, de ahí que se les denominen logotipos”⁴⁷¹. Pero el nombre verbal admite otras variables para ser visualizado: los símbolos encargados de transformar en forma icónica-visual la palabra o *logos*. Es por ello que el lenguaje adquiere un protagonismo estratégico en la conformación y gestión de una marca.

3.1.4 Gestión estratégica y expresión de marca televisiva. El lenguaje audiovisual

La homogeneización de la oferta, característica de la competencia comercial total, marcha paralela en los últimos años al agigantamiento de las necesidades de auto publicidad. A falta de una diferenciación competitiva por la calidad y por los precios, la televisión se convierte en un aparato necesitado permanentemente de creación de Imagen⁴⁷² emergente de una Identidad fuerte y diferencial de cada una de las cadenas.

⁴⁷⁰ COSTA, J. (2005), op.cit.

⁴⁷¹ Ibidem.

⁴⁷² BUSTAMANTE, E. (2002): *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*, Barcelona, Gedisa.

Una de las grandes dificultades a las que se enfrenta el medio televisivo, por el tipo de negocio que lleva a cabo, reside en gestionar su marca. En esencia, una marca identifica al vendedor o al producto, de hecho las mejores marcas llevan consigo una garantía de calidad bajo el concepto de singularidad. Está comprobado por grandes estudiosos de las marcas, que la fidelidad de un cliente ante su marca de cigarrillos, por ejemplo, es alta sea cual sea su marca. Por el contrario, la televisión, sobre todo aquella que emite en abierto, presenta bajos índices de fidelidad. Por todo ello, la gestión de la marca en una televisión debe utilizar estrategias de diferencias basadas en mantener un reconocimiento constante de quién es la cadena (expresar su Identidad) y en mejorar la percepción de calidad y su funcionalidad para proyectar una Imagen positiva en la mente del telespectador. Ello exige un continua inversión en investigación y desarrollo (I + D) para ofrecer contenidos relevantes, buena publicidad para promocionarlos y un constante control del servicio y de la Imagen de marca que se le ofrece al espectador.

Una buena parte de esta labor se realiza sin intermediarios, mediante la auto promoción (*promos* o avances de programas) así como en las señas visuales de identidad (logotipos, ráfagas, carta de ajuste, continuidad, grafismo, etc.)

Según Antonio Baraybar⁴⁷³ en el negocio televisivo se denominan a los productos o programas siguiendo una “estrategia individual de marca”, lo que permite a la empresa investigar para designar con el mejor nombre cada nuevo producto y evitar riesgos de asociación entre cadena o programa “de fracaso”. En ocasiones, el nombre del producto debido a su éxito, consigue sobrepasar el nivel de aceptación de la propia cadena.

La gran presencia de la televisión en la sociedad ha permitido a las cadenas realizar estrategias de extensiones de línea de producto y extensiones en la denominación de la marca. Las extensiones en línea consisten en introducir nuevos artículos dentro de una misma categoría con la misma marca; mientras que las extensiones de la denominación de marca, hace referencia a la utilización de la marca para lanzar productos de otra categoría diferente. También se utiliza la técnica de designar a la marca a través del nombre de la empresa junto con el nombre del producto que en concreto ofrece, sobre todo en los informativos o en los espacios dedicados al cine. Por ejemplo los informativos de la cadena Telecinco se denominan “Informativos Telecinco”, o “Cine Cinco Estrellas”.

Esa correspondencia se justifica por la necesidad que las cadenas de televisión tienen en identificarse y diferenciarse de cara al telespectador: su Identidad, por tanto,

⁴⁷³ BARAYBAR FERNÁNDEZ, A. (2004): *El mercado de símbolos: La gestión del marketing en la televisión publicitaria en abierto*, Madrid, Tesis doctoral Universidad Complutense de Madrid.

juega un papel fundamental porque en función de su filosofía, su cultura, sus objetivos empresariales, etc., establecerá las estrategias necesarias de identificación con una serie de valores con los que la cadena quiere que el telespectador les asocie. La finalidad de esta diferenciación-identificación con el telespectador reside en generar una Imagen positiva que cree vínculos emocionales y una buena reputación con el mismo, transformándose en beneficios económicos para la cadena mediante el aumento y mantenimiento de una audiencia fiel.

Si se cumplen las expectativas de entretenimiento o se satisface la necesidad de información se produce un sentimiento de aceptación y el telespectador decidirá conectar en futuras ocasiones con la cadena, produciéndose una fidelidad hacia ese programa en concreto y, por extensión, hacia la cadena de forma general. Si en vez de un sentimiento de aceptación se produce un sentimiento de rechazo, el carácter negativo del aprendizaje afectará tanto al producto como a la cadena que engloba.

Las cadenas diseñan estrategias de comunicación empresariales con la intención de vender, no sólo sus productos (programación), sino también su Imagen de la compañía, con el fin de generar en la audiencia buenos sentimientos hacia ésta e intentar fomentar la idea de responsabilidad social⁴⁷⁴.

Las empresas televisivas operan en un amplio entorno de variables que deben conocer con objeto de ajustarse a su comportamiento. A continuación se van a resumir las principales fuerzas del macroentorno en relación a las empresas televisivas siguiendo como parámetro su nivel de importancia para la dirección de marketing⁴⁷⁵. Estas principales fuerzas son:

1. El entorno demográfico: la población es la primera fuerza del macroentorno a controlar por las televisiones ya que ésta constituye los mercados. El tamaño, la tasa de crecimiento de la población en distintas ciudades, regiones y países; las distribuciones por edades, los niveles educativos, las culturas, los patrones familiares, etc., son datos fundamentales.
2. El entorno económico: es necesario prestar atención a las principales tendencias de la renta y de los patrones de consumo. Un mercado necesita gente y poder adquisitivo para funcionar, y el poder

⁴⁷⁴ Se entiende como Responsabilidad Social Corporativa al modo en que las empresas integran de forma voluntaria en su estrategia de gestión y operaciones comerciales, su preocupación respecto a la interrelación con su entorno social, económico y medioambiental.

⁴⁷⁵ BARAYBAR FERNÁNDEZ, A. (2004): *Mercado de símbolos: la gestión del marketing en la televisión publicitaria en abierto*, Madrid, Tesis doctoral.

adquisitivo disponible en una economía depende del nivel de renta, los precios, los ahorros, las deudas y la disponibilidad de crédito.

3. El desarrollo del ambiente político⁴⁷⁶: la legislación sobre las empresas se articula sobre tres ejes principales que son: proteger a las empresas de la competencia desleal, proteger los intereses de la sociedad frente a los intereses meramente economicistas de las empresas y proteger a los consumidores de prácticas injustas empresariales.
4. El área socio-cultural, es decir, identificar y comprender cuáles con los valores fundamentales y secundarios de la sociedad, como única forma de satisfacer las necesidades de las distintas culturas que componen el conjunto de la sociedad

Estas fuerzas van a propiciar a las televisiones comerciales en abierto, una panorámica que ayuda a determinar la estrategia de actuación a seguir por este tipo de empresa. Bajo esta perspectiva, las cadenas de televisión se encontrarían en la línea de actuación de encontrar ventajas competitivas, buscar elementos diferenciadores e intentar comunicarlos de forma audiovisual con el propósito de conseguir su presencia en la mente del consumidor. Esta línea de actuación discrepa de la utilizada por las televisiones de pago como consecuencia de la oferta segmentada que ofrecen, empleando por ello estrategias de tipo específico destinadas a grupos de clientes con un perfil determinado y, como consecuencia, con acciones promocionales de otra índole estratégica y comunicativa. Por tanto las características de la empresa, así como el producto que ofrecen al telespectador serán fundamentales tanto en la estrategia y el posicionamiento que quieran transmitir (gestión) como en la construcción y expresión de la marca en el medio televisivo.

El producto televisivo cuenta con un gran reconocimiento por parte del público es por este motivo que la notoriedad de las cadenas de televisión es muy elevada. El conocimiento por parte de la audiencia de los distintos programas es también muy alto en comparación con otros tipos de productos o servicios. Por tanto, la finalidad de la comunicación para la empresas televisivas debe ser convencer a los espectadores que vean (consuman) los programas (productos) intentando luchar con el bajo grado de fidelidad que presenta el medio, y ante el elevado grado de competencia

⁴⁷⁶ En lo que respecta al sector de la televisión en nuestro país, la influencia política ha sido y es determinante para su desarrollo, ya que partiendo de un modelo de televisión pública como instrumento político-ideológico, de las decisiones del Gobierno se crearon estructuras y modos de comportamiento mantenidos a lo largo del tiempo, aunque con la reciente entrada de la Televisión Digital Terrestre (y con sus respectivas concesiones de licencias para la puesta en marcha de nuevos canales de televisión) el sector está experimentado cambios muy notables y que se abordará con un mayor detalle en el próximo capítulo.

y opciones similares de ocio existentes. De ahí que la comunicación de marca deba construir un lenguaje que manifieste una preferencia: destacar la calidad del producto, sus resultados y otras características específicas que rodea y puedan ser utilizadas como elemento diferenciador, como la Identidad de la cadena en cuestión. A continuación, la tarea del responsable de comunicación en las empresas televisivas será desarrollar un mensaje audiovisual efectivo que consiga la atención, desarrolle interés, y provoque deseo y acción⁴⁷⁷. Habrá que decidir, por tanto, el contenido del mensaje (el qué), la estructura (el cómo), el formato (cómo expresarlo de forma simbólica) y la fuente (quién debe comunicarlo)⁴⁷⁸.

Para determinar el contenido del mensaje, la Dirección de la empresa trabaja en la búsqueda de “atributos atractivos”. Éstos son de tipo racional, que se centran en los intereses personales de la audiencia mostrando cómo el producto proporcionará los beneficios reclamados, la calidad, su valor o resultado; pero también estos atributos son de tipo emocional, los cuales intentan “recolectar las emociones positivas o negativas que motivarán el comportamiento de compra (consumo), para lo cual se buscará una propuesta emocional de venta”⁴⁷⁹. Por último, están los atributos de carácter moral, que se dirigen al sentimiento de los que es correcto y adecuado socialmente y, por tanto, para la audiencia, siendo utilizado para exhortar al público objetivo a que apoye causas sociales mediante concienciación social.

Este mensaje identitario de la empresa audiovisual se expresa bajo unas características específicas del medio televisivo, es decir, con un lenguaje que se refleja por medio de las sintonías corporativas, cabeceras de programas, diseño gráfico, cortinillas, animaciones, identificadores, etc., e incluso en el uso del color de determinados productos audiovisuales. Este tipo de lenguaje es fundamental en el sentido de otorgar al telespectador de un reconocimiento de la Identidad en el menor tiempo posible y sin confusiones hacia el resto de competidores.

La efectividad de los mensajes depende tanto de su contenido como de su estructura. El comunicador debe desarrollar un formato adecuado para el mensaje dependiendo del medio en el que va a ser expuesto⁴⁸⁰. Si el mensaje se va a difundir por el medio televisivo habrá que tener en cuenta tanto la comunicación verbal (texto, voces, actores, gráficos, rótulos, vocalización de la voz en *off*, etc.) como la comunicación no verbal (gestos, puesta en escena, colorido, etc.). Lo común de este

⁴⁷⁷ Modelo procedente del marketing denominado AIDA: Atención, Interés, Deseo, Acción.

⁴⁷⁸ BARAYBAR FERNÁNDEZ, A. (2004): *Mercado de símbolos: la gestión del marketing en la televisión publicitaria en abierto*, Madrid, Tesis doctoral.

⁴⁷⁹ SEBASTIÁN, C. (2001): *La comunicación emocional*, Madrid, Prentice Hall.

⁴⁸⁰ CUESTA, U. (2004): *Psicología social cognitiva de la publicidad*, Madrid, Fragua

mensaje es su carecer *bimedia*⁴⁸¹, es decir, la combinación entre imagen y texto, ya bien sea por vía visual, audiovisual, gráfica o una combinación sincrónica de las anteriores. Es el caso del medio televisivo, donde la imagen (icónica, abstracta) se combina con texto y con sonido (formas sonoras figurativas o descriptivas) dentro de un marco espacio-temporal determinado⁴⁸².

El lenguaje audiovisual viene definido por Cebrián Herreros⁴⁸³ como “el conjunto de sistemas sígnicos auditivos, visuales y audiovisuales organizados sucesivamente y simultáneamente mediante equipos operativos para establecer una comunicación entre un emisor y un receptor”. Bajo esta misma línea, Galindo Rubio⁴⁸⁴ realiza una aproximación teórica acerca del término y lo define como “un código con elementos autónomos capaces de crear significado en el desarrollo de la función comunicativa de las organizaciones”. Este autor aporta una clasificación de todos los elementos que constituyen este lenguaje específico audiovisual aplicado en el proceso de construcción del mensaje corporativo. Este autor considera al conjunto de elementos significativos que configuran el lenguaje audiovisual, como uno de los elementos que determinan el código a utilizar dentro del esquema tradicional de la comunicación corporativa de carácter audiovisual, como es el caso de la televisión.

Este autor determina que el lenguaje audiovisual está conformado por tres subsistemas⁴⁸⁵:

- El subsistema visual, cuyas funciones son expresivas, informativas y corporativas
- El subsistema auditivo, que aporta herramientas de creación de significados que, eficazmente utilizadas, constituyen un valor propio para la comunicación audiovisual corporativa.
- El subsistema audiovisual, entendido como aquel subsistema en el que coinciden en el tiempo y en el espacio los subsistemas auditivo y visual, formando un nuevo constructo denominado subsistema audiovisual.

Cada uno de los tres subsistemas posee una serie de elementos que, a continuación, se especifican a modo de esquema:

⁴⁸¹ COSTA, J. (2003): *Diseñar para los ojos*, La Paz, Grupo Design.

⁴⁸² Como ejemplo, destacamos el uso de los medios infográficos en productos audiovisuales, sobre todo, en televisión. La infografía es una técnica que propicia movimiento a las sobreimpresiones otorgando formas peculiares

⁴⁸³ CEBRIÁN HERREROS, M. (1995): *Información audiovisual: concepto, técnica, expresión y aplicaciones*, Madrid, Síntesis.

⁴⁸⁴ GALINDO RUBIO, F. (2004): *Comunicación audiovisual corporativa. Cómo audiovisualizar la identidad de las organizaciones*, Salamanca, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.

⁴⁸⁵ *Ibidem*.

Elementos que conforman los tres subsistemas del lenguaje audiovisual

Subsistema auditivo			
Intensidad	Tono	Timbre	Duración
Elementos del sonido: - La palabra - Música - Efectos - Silencios	Articulación del espacio. El plano sonoro: - Plano de fondo - Plano general - Primer plano - Primerísimo primer plano	Articulación con el tiempo: - Yuxtaposición - Encadenado - Resolución	Tiempo

Subsistema visual			
El punto	La línea	El contorno	La dirección
El tono	El color	La textura	La angulación - Horizontal - Vertical - Aberrante
Profundidad de campo	Duración del plano	Color y luminosidad	Movimiento de cámara - Panorámica - Travelling
Movimientos ópticos - Zoom in - Zoom out	Composición y Encuadre -Equilibrio -Tensión -nivelación	Articulación del tiempo: - Corte - Fundido - Encadenado - Sobreimpresión - Barrido - Congelado - Desenfoco - Cortinillas - Efectos digitales	Unidades de estructuración del tiempo visual: - Plano - Escena - Secuencia - Plano-secuencia

Subsistema audiovisual		
El montaje	Las estructuras temporales:	Las estructuras espaciales:
	- Continuidad temporal - Flashback - Elipsis - Flash Forward	- Montaje narrativo (lineal, invertido, alternado, paralelo) - Montaje ideológico - Montaje rítmico - Montaje analítico y sintético

Fuente: GALINDO RUBIO, F. (2004): *Comunicación audiovisual corporativa. Cómo audiovisualizar la identidad de las organizaciones*, Salamanca, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca. Páginas 118-157.

El lenguaje audiovisual aplicado a la construcción de la marca televisiva ha de constituir un mensaje que exprese una experiencia visual para el telespectador, logrando un equilibrio en la relación espacial de los elementos que componen los tres

subsistemas especificados anteriormente. Estos elementos se han de articular en función del objetivo de comunicación que se quiera transmitir. Este objetivo, a la hora de expresar la marca corporativa para un canal de televisión, emanará de aquellos aspectos de Identidad que se quieran destacar incorporando, para ello, un lenguaje característico del medio televisivo (el lenguaje audiovisual) junto con una articulación estratégica de los elementos audiovisuales que son que utilizados para la composición del mensaje. Además de este lenguaje se han de tener en cuenta las formas en las que se exprese dicho mensaje, ya que las diversas emociones que se despiertan en el televidente han de ser tenidas en cuenta para el óptimo desarrollo de lo que se quiere transmitir en un espacio delimitado como es la televisión. Uno de los elementos que influyen notablemente dentro de la expresividad del lenguaje en el medio televisivo es la música. Se puede afirmar y destacar que la música ha ido adquiriendo mucha importancia tomando carácter imprescindible en el mundo de las imágenes y dentro de todo lo que rodea a la televisión. Actualmente es un hecho irrefutable que el lenguaje audiovisual está totalmente relacionado con las imágenes y con sonido, como elementos imprescindibles para conseguir una comunicación más efectiva y práctica⁴⁸⁶. Así se puede afirmar que la música es muy importante otorgando un sentido muy identificativo a las imágenes. En la totalidad de canales de televisión de nuestro país se pueden encontrar ejemplos claros de la utilización del sonido para caracterizar las imágenes. A través del sonido se identifican los diferentes canales televisivos, programas e incluso anuncios publicitarios.

[...] la transmisión de la identidad corporativa conlleva otro tipo de mecanismo de representación. No se expresa el hecho material de la institución, el significante, sino el significado: la identidad. Se pretende mediante conceptos abstractos de identificación del receptor con las imágenes que está observando, integrándose de esta forma en la cultura organizacional de la institución. La transmisión de la cultura corporativa no atiende tanto al valor objetivo de que somos o quién somos, como a la interpretación subjetivo de cómo somos, e incluso, una vez consensuada la cultura en el seno de la organización, al cómo nos gustaría ser (imagen intencional) o, simplemente, al esto es lo que nos comprometemos a ser. Su estilo audiovisual cobra aquí un sentido distinto, ya que requiere de estilos más cercanos al cine o la publicidad en los que las distancias conversacionales entre emisor y receptor permitan diálogos más profundos. En ese diálogo es donde se pretende conseguir el objetivo deseado: integrar al receptor en la organización invitándole a identificarse con los valores abstractos de la cultura corporativa de la organización que se representan mediante las emociones. (GALINDO RUBIO, F. 2004: 206-207).

Por tanto, a la hora de utilizar y expresar la marca creada para una cadena, los responsables de comunicación deben considerar que las variables contextuales, el tipo de consumo que realiza el telespectador y los cambios que van relacionados al diseño

⁴⁸⁶ MORENO TORRES, L. (2005): "Música y televisión" en *Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación*, nº 25, Huelva, Grupo Comunicar.

de los elementos gráficos establecidos en el desarrollo de la misma, son parte de la Imagen de marca que el público identificará como la correspondiente del canal⁴⁸⁷. Esta Imagen de cadena ha de ser de fácil identificación y además debe diferenciarse por su originalidad de los demás que son su competencia, por lo que debemos seguir unas pautas en el estilo comunicativo (continuidad) que nos indiquen el perfil de Identidad que posee la cadena. Estas pautas vienen manifestadas en el lenguaje audiovisual, por medio de las piezas desarrolladas para la continuidad del canal y que, más adelante, trataremos en este capítulo.

Pero antes de adentrarnos de forma específica en las herramientas de expresión para una marca televisiva nos detendremos en el siguiente epígrafe para abordar la cuestión del comportamiento del telespectador a la hora de consumir un producto tan específico como es el televisivo, ya que en función de éste, las estrategias elaboradas por las cadenas de televisión irán variando en la búsqueda de la obtención de los mejores resultados.

3.1.5 Comportamiento del telespectador ante una marca de una cadena de televisión

Las marcas, como se ha podido determinar en epígrafes anteriores, son más importantes que nunca, pero también es cierto que se espera mucho más de ellas. Los consumidores y los ciudadanos quieren que las marcas sean más útiles y más fiables. Las empresas quieren que las marcas sean más rentables y más coherentes. De hecho, las empresas comenzaron a confeccionar políticas, patrones, estrategias y tácticas para llevar a cabo el estudio y la gestión de sus marcas.

Anteriormente los consumidores consideraban las marcas de acuerdo a una escala, con su marca favorita en primer lugar y las demás descendiendo por orden de preferencia⁴⁸⁸. Hay estudios procedentes del marketing que indican que esta escala está siendo sustituida por una paridad de marcas, lo que significaría que lo que las diferenciaría se basaría más en aspectos emocionales más que racionales.

⁴⁸⁷ GARCÍA MARTÍN, M.A. (2002): "El contexto en el consumo de la televisión" en revista digital *Buenos Aires*, nº 48 Mayo, consultada en: http://www.ulat.ac.pa/es/vida_estudiantil/latina_workshop/dis_grafico_television.php?PHPSESSID=f189a5598ceb52c34923a4cd5bbd78f7, día de consulta 28 de Abril de 2006.

⁴⁸⁸ AL RIES y TROUT, J. (1997): *Posicionamiento. El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y el marketing*, Madrid, McGraw-Hill.

[...] las impresiones de los consumidores no se rigen necesariamente por criterios racionales. De hecho, pueden ser altamente emocionales o sustentarse en factores que nada o poco tienen que ver con la función para la que se creó el bien o el servicio en cuestión. La experiencia con otras marcas, el comportamiento de la empresa, la opinión de los amigos y de los expertos...todo ello influye en gran medida en los sentimientos y actitudes que despiertan las marcas o los bienes y servicios que representan. [...] los consumidores rara vez adquieren un producto basándose en sus características funcionales del bien o servicio en sí. Hay mucho más en juego. La marca engloba un anagrama de sentimientos, reacciones ante el precio, conveniencia, percepciones y verdades incontestables. (DRAWBAUGH, K. (2001:19).

Algo similar ocurre con la televisión en abierto: la audiencia activa⁴⁸⁹ tiene en su mente una escala de preferencia sobre las diferentes ofertas, pero en el momento del consumo la facilidad de acceso por medio del mando a distancia (*zapping*) le permite comprobar todas las posibilidades sin esfuerzo realizando así la elección⁴⁹⁰. El consumo televisivo forma parte de la oferta del ocio de la sociedad actual. Ante la gran variedad de la oferta, con una amplia gama de productos y servicios para elegir, en la mayoría de los casos, son las marcas (símbolos, sonidos, ideas, diseños, palabras, etc.) las que guían las decisiones de los individuos⁴⁹¹ puesto que cuando los productos y los servicios no se diferencian unos de otros: “el consumidor sólo alcanza a diferenciar aquellos que poseen una personalidad singular y mantienen su propio discurso y su estilo identitario”⁴⁹².

La economía del esfuerzo, de energía y de tiempo, que sin duda es una tendencia biológica, sólo se hace disponible cuando se presume que el beneficio obtenido será superior al esfuerzo realizado, y lo será de inmediato. Esta conducta se hace especialmente pragmática – es decir, rutinaria- para ahuyentar la incertidumbre en el ritual cotidiano del consumo. ¿Cómo? Eligiendo de una vez por todas. Después de la prueba de acierto y error, me quedo con unas marcas determinadas, o con unos determinados canales, con lo que me apaño, y me olvido de santísimas alternativas. Así que, en la parte más corriente y prosaica de la vida diaria, para mí, consumidor, la marca y el producto es un Todo. Del cual me sirvo. (COSTA, J. 2005: 235)

La investigación sociológica procedente del ámbito del marketing ha hecho hincapié en el estudio y análisis del proceso de decisión de compra de los consumidores. La manera en que una persona se comporta ante cualquier situación depende del aprendizaje que haya tenido y de la educación que haya recibido. De la misma manera que ocurre con el comportamiento de compra en un entorno industrial, en el televisivo

⁴⁸⁹ Desde la teoría de la aguja hipodérmica, los receptores eran incluidos bajo el concepto de masa. Pero gracias al aporte de los estudios culturales, hoy se usa cada vez más el término audiencia activa o incluso otros autores procedentes del ámbito empresarial, los denominan clientes televisivos.

⁴⁹⁰ SOLOMON, M. R. (1996): *Consumer Behavior*, Upper Saddle River (N.J.), Prentice Hall.

⁴⁹¹ DRAWBAUGH, K. (2001): *Las marcas a examen*, Madrid, Pearson Educación

⁴⁹² COSTA, J. (2003): *Diseñar para los ojos*, La Paz, Grupo Design.

se asimila este procedimiento. La forma en la que aprenden los individuos es un tema de mucha importancia para los mercadólogos, quienes quieren que los consumidores aprendan acerca de bienes y servicios y nuevas formas de comportamiento que satisfarán, no solo las necesidades del consumidor, sino los objetivos del mercadólogo⁴⁹³. El comportamiento del consumidor se ha estudiado en profundidad para ayudar a elegir segmentos de mercado, para ayudar a desarrollar mezclas de mercadeo, para ayudar a evaluar nuevas oportunidades del mercado y para ayudar en la formación de políticas públicas. El estudio del comportamiento del consumidor permite que los especialistas en mercadotecnia comprendan y prevean el comportamiento del consumidor en el mercado; también promueve el conocimiento del papel que el consumo desempeña en la vida de los individuos.

Según Schiffman⁴⁹⁴ el comportamiento del consumidor se define como “la conducta que los consumidores tienen cuando buscan, compran, usan, evalúan y eliminan productos, servicios e ideas, que esperan que satisfagan sus necesidades”.

El estudio del comportamiento del consumidor tiene que ver, no solo con lo que los consumidores compran, sino con las razones por las que compran, cuándo, dónde y cómo compran, y con qué frecuencia lo hacen. Tiene que ver con el aprendizaje del significado específico que los productos tienen para los consumidores. Es importante estudiar a los consumidores finales y así obtener información sobre los compradores industriales y los intermediarios, así como otros que intervienen en las compras destinadas a empresas y a instituciones. Esto se debe a que gran parte del comportamiento de las compras industriales tienen un carácter especial porque a menudo incluye diversos motivos y la influencia de muchas personas dentro del propio procedimiento de decisión de compra.

El comportamiento del consumidor no es una simple acción de compra, es un proceso de decisión, el cual depende de muchos factores y personas para enfocarse en una sola marca o cambiar regularmente a otra. Además de las actividades físicas del consumidor, su comportamiento de compra incluye además un proceso mental de decisión. Los consumidores llevan a cabo comportamientos complejos de compra cuando están altamente implicados en una compra y son conscientes de las diferencias significativas entre las marcas. Cuando existe una baja implicación en la compra, el consumidor realiza el acto de compra de una manera más espontánea.

⁴⁹³ MIQUEL, S., BIGNÉ, E. y CÁMARA, D. (1999): *Introducción al Marketing*, Madrid, Prentice Hall.

⁴⁹⁴ SCHIFFMAN, L. y KANUK, L. (1991): *Comportamiento del Consumidor*. México, Prentice Hall.

La televisión, a la hora de promocionar sus propios productos, tiene la posibilidad de convertir la baja implicación en un nivel moderado. La técnica más utilizada se basa en el apoyo de la influencia social o poder de convocatoria para generar expectación en momentos concretos de temporada y con productos que generen expectativa hacia los telespectadores⁴⁹⁵.

La mayoría de los modelos actuales de evaluación de los productos televisivos tienen una orientación cognitiva: el telespectador se forma juicios de valor sobre los productos de manera consciente y racional. Pero, a su vez, la audiencia desarrolla creencias de marca que conforman la Imagen de marca del canal, variando no sólo con la experiencia, sino también con la percepción, la distorsión y la retención selectiva del telespectador hacia el consumo de los productos en el medio televisivo⁴⁹⁶.

Las políticas de competencia existentes en la actualidad dentro del mercado de la televisión, y que hacen emerger la denominada contraprogramación de las cadenas en su lucha diaria por aglutinar la máxima audiencia, se une con la multiplicidad y homogeneidad de la oferta, además de la existencia de una saturación publicitaria dentro del medio televisivo, y todo ello induce al telespectador a practicar el cambio de canal que, en España, denominamos genéricamente con el término anglosajón *zapping*, y que supone una auténtica quiebra del contrato comunicativo entre emisor y receptor. De esta manera, el telespectador adopta un comportamiento de consumo activo y compone “su menú” eligiendo qué es lo quiere ver y cuándo, como resultado de sus diferentes decisiones de cambio de canal. Este cambio de canal se produce de manera aleatoria, es decir, no siguen un proceso de selección de un programa entre los disponibles, lo que daría lugar a una secuencia de consumo personalizada en la que cada unidad-mensaje llevaría inscrita su capacidad de transmisión de sentido entre emisor y receptor.

Con la digitalización del medio, y ante la gran proliferación de canales que se avecinan, esta modalidad de consumo actual de programas, tenderá a verse modificada a favor de un consumo personalizado y asincrónico, tal y como ya lo determinaba Emili Prado⁴⁹⁷:

⁴⁹⁵ Como ha ocurrido este año con el Mundial de Fútbol o con la visita del Papa a España, donde el despliegue informativo de las cadenas de televisión, junto con una promoción constante de dichos eventos por parte de los medios de comunicación, involucró a una gran parte de la sociedad española con altos niveles de expectación hacia los acontecimientos.

⁴⁹⁶ BARAYBAR FERNÁNDEZ, A. (2004): *El mercado de símbolos: La gestión del marketing en la televisión publicitaria en abierto*, Madrid, Tesis doctoral Universidad Complutense de Madrid.

⁴⁹⁷ PRADO, E. (1995): “Programación y televisiones públicas” en *La Nueva perspectiva Audiovisual. El Reto de la Televisión Pública Regional*, Madrid, Ediciones Telemadrid Colección Ciudad de la Imagen.

La realidad es bien diferente, el espectador opera en un conjunto de cambios aleatorios, no predeterminables, que le conducen al establecimiento de un programa caleidoscópico, un mosaico de retazos de todos los programas emitidos contemporáneamente, sin seguir ninguna regla precisa y, por tanto, sin la menos posibilidad de establecer un contrato comunicativo entre emisor y receptor. La televisión se ve así desposeída de su capacidad de creación de sentido y, si aceptamos este diagnóstico, deberemos aceptar también la urgente necesidad de reflexionar sobre el rol que puede desempeñar hoy el medio como instrumento de creación de consenso y sobre su tradicional papel en la cohesión social. [...] Así, la televisión interactiva podría jugar un rol esencial en la restitución al medio de la capacidad de creación de sentidos, de forma que la actitud activa del espectador en el consumo le permita obtener un producto final que respondiendo a sus preferencias, sea personalizado, pero fruto de unas reglas de juego realmente compartidas entre los dos polos del proceso de comunicación. (PRADO, E. 1995:88-89)

Este tipo de comportamiento de consumo que el telespectador realiza en la actualidad, además de romper la relación comunicacional clásica (Emisor-mensaje-Receptor) viene marcado por pautas sociales y por un contexto aprendido por parte del telespectador en su relación cotidiana con el medio, pues el mando a distancia en los hogares españoles en 1990 era del 20,7%, mientras que el año 2000, último año en el que se preguntó en el Estudio General de Medios, esa cifra alcanzaba el 88,3%⁴⁹⁸. Por tanto, las pautas de este tipo de comportamiento del telespectador por medio del *zapping*, no sólo se deben a la introducción de un nuevo aparato que facilita la comodidad para el cambio del canal, sino también constituye “una predisposición social de inconformidad en el consumo ante una oferta que no satisface y, por tanto, no fideliza a la audiencia”⁴⁹⁹.

Pero como el profesor Joan Costa⁵⁰⁰ determina desde el punto de vista más etimológico, consumir es *destruir*, en el sentido de la consecución destructiva de la materialidad de un producto una vez ha sido utilizado, una vez ha sido consumido. Cuando compramos un producto y lo utilizamos, lo destruimos al finalizar su fin por el cual ha sido creado. Por el contrario, a la hora de consumir televisión, el sentido del concepto “consumir” ha de modificar en función del aspecto de percibir las imágenes y los sonidos que comunica el medio televisivo, entendiendo que “la actividad perceptual absorbe significados, intangibles e información, pero deja intacto el producto”. A la hora de consumir televisión, el espectador consume lo perceptual, no lo material: transforma todos los datos percibidos en información dentro de un contexto lúdico donde el espectador se convierte en juez desde la subjetividad más primaria. Como

⁴⁹⁸ Datos extraídos de Mediaedgencia, en el 116º Seminario AEDEMO de Televisión, Sevilla, 8,9 y 10 de Febrero de 2006.

⁴⁹⁹ HUERTAS, A. (2002): *La audiencia investigada*, Barcelona, Gedisa.

⁵⁰⁰ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design.

indica el autor, ser espectador de televisión es “absorber estímulos placenteros e imágenes mentales de las cadenas emisoras que buscan retener las audiencias”⁵⁰¹.

El elemento tradicional de juicio, en el mercado televisivo, ha perdido su referencia fundamental del juego consumista: la relación calidad-precio. Este modelo de conducta del elector-consumidor no existe en televisión. Salvo en las cadenas de pago, donde la conciencia del *pagar por ver* es decisiva en la elección. En los canales generalistas en abierto la relación calidad-precio es sustituida por la pareja placer-comodidad. Por supuesto que el placer es una sensación de satisfacción que supone un cierto juicio de valor. La idea de comodidad es menos sencilla de explicar, porque no se refiere a la comodidad corporal, o al confort físico, sino a la comodidad psicológica del individuo que busca – y a la que se aferra- el mayor placer por el menor gasto mental y energético. [...] La comodidad de confiar en la notoriedad, cuando ésta va asociada a la satisfacción y al placer, aquella feliz unión (¿racional?) calidad-precio es substituida por otra más feliz aún: placer-comodidad. En cierto modo, es la comodidad que conlleva el hábito, o la rutina, es decir, el librarse del esfuerzo de elegir constantemente entre un número a todas luces excesivo de alternativas posibles. (COSTA, J. 2005:55)

La televisión ocupa una parte muy importante de la vida del ser humano, es la actividad humana más frecuente después de dormir y trabajar y la que, con diferencia, ha experimentado un mayor incremento en las últimas décadas⁵⁰². Pero a la hora de ver la televisión, cada persona parece entender una cosa distinta en función de sus expectativas, el nivel de formación o las inquietudes culturales. La audiencia activa tiene medios de acción social y además funciona en redes sociales, tienen derechos, preferencias, intereses, motivaciones y, por tanto, vivencias. Las audiencias hacen una selección intencionada del contenido procedente de los medios de comunicación e influyen sobre estos⁵⁰³.

Como señala Saborit⁵⁰⁴ “un factor a tener en cuenta es el ambiente en el que tiene lugar la percepción: un espacio privado que predispone al espectador a mostrar una atención intermitente, dispersa y selectiva, dependiente tanto de sus intereses reales, como de la concurrencia de determinados estímulos ajenos al propio mensaje televisivo”.

Algunas experiencias demuestran que un televisor encendido no implica necesariamente contemplación de las emisiones, del mismo modo que mirar las imágenes no implica atender contenido alguno. En ocasiones sirve tan sólo para mitigar la soledad o tiene por objeto regular la interacción entre los distintos componentes del

⁵⁰¹ COSTA, J. (2005), op.cit.

⁵⁰² SOLOMON, M. R. (1996): *Consumer Behavior*, Upper Saddle River (N.J.), Prentice Hall.

⁵⁰³ MABEL LUENGO, L. (2006): “Un espacio para la audiencia” artículo digital en <http://www.nombrefalso.com.ar/materias/teorias/index.php?pag=3&trabajo=luengo>

⁵⁰⁴ SABORIT, J. (1994): *La Imagen publicitaria en televisión*, Madrid, Cátedra.

grupo familiar, sin que sus contenidos sean decisivos para decidir su contemplación. En Inglaterra se observó mediante una cámara de vídeo el comportamiento de una familia ante la televisión; durante una parte muy importante del tiempo (especialmente por las mañanas) a pesar de que el receptor estaba encendido, nadie miraba la pantalla, e incluso, la habitación se encontraba vacía. El destinatario no se siente obligado por motivo ninguno a ver algo en particular, no espera obtener ninguna información que pueda proporcionarle la respuesta a alguna pregunta, ni siquiera la mera satisfacción de una necesidad de entretenimiento⁵⁰⁵. Su natural resistencia a presentar un comportamiento activo y a interesarse por algo en particular, obliga a que las emisiones de las televisiones en abierto, tengan un exceso de estímulos persuasivos. La Identidad televisiva pretende modificar la atención del espectador para favorecer la contemplación de los espacios emitidos por el operador, mediante la difusión de una serie de valores que lo distingan de sus competidores y le proporcionen una posición destacada frente a ellos. Su intención es añadir valor para justificar la elección de un canal frente a otras alternativas ofrecidas. Para tal fin las cadenas disponen de mecanismos y procedimientos que informan de la respuesta que proporcionan los receptores a los productos televisivos que se le ofrecen. El interés por este comportamiento está motivado por la necesidad imperiosa de averiguar el modo y las circunstancias en que la televisión se instala en la vida de cada uno; cómo afecta al desarrollo de sus actividades diarias y que cambios de actitud se derivan de tales prácticas con vistas a obtener niveles de audiencia suficientes que garanticen la supervivencia del producto.

González Requena⁵⁰⁶ señala cómo la fragmentación a que están sometidos los contenidos se produce por “la diversificación de la oferta programática en varios canales de televisión, que obliga al espectador a desplazarse constantemente a través de la oferta realizando así nuevas y aleatorias operaciones fragmentadoras mediante el uso compulsivo del mando a distancia”. Desde esta concepción global de la emisión televisiva, no cabe, por tanto, hablar de programas como objetos autónomos, sino de la programación en su conjunto como algo dotado de una unidad estructural que emana de una Identidad corporativa previa. Aunque con la implantación definitiva de la televisión digital en nuestro país en el 2010, las posibilidades tecnológicas abrirán nuevas formas de consumo de programas televisivos y que abordaremos en el siguiente capítulo.

Por tanto, en el mercado actual del medio, el telespectador a la hora de consumir televisión en abierto, además de realizar una lectura de toda la información

⁵⁰⁵ A excepción de los canales temáticos, cuya selección es determinada y concienciada por parte del telespectador.

⁵⁰⁶ GONZÁLEZ REQUENA, J. (1992): *El discurso televisivo: el espectáculo de la posmodernidad*, Madrid, Cátedra.

recibida, percibe toda una serie de ítems intangibles que influyen en sus decisiones de elección de una cadena⁵⁰⁷. Y en estas decisiones de elección, de la misma manera que ocurre en los mercados industriales, será el nivel de satisfacción obtenido⁵⁰⁸, el nivel de calidad percibida, así como el estilo y la personalidad del canal, lo que influyen en la elección del telespectador ante la abundancia y variedad de alternativas existentes dentro del mismo mercado televisivo junto con las restantes alternativas de ocio ofertadas. La emisión, con su estilo predominante persuasivo, conduce a la gráfica televisiva a una asimilación continuada de las constantes visuales de la publicidad, no sólo en cuanto al estilo visual, sino también en la estructura de los mensajes. La imagen en movimiento y el sonido proporcionan una capacidad de sugestión y atractivo que hacen innecesarias las convenciones conativas propias de la imagen fija⁵⁰⁹.

La televisión generalista, tal y como se concibe en la actualidad, se dirige a todos los espectadores para establecer con ellos este tipo de vínculo, durante todos los días del año. De esta forma, nadie es ajeno a la experiencia comercial derivada de la difusión televisiva, pues todo el mundo es potencial espectador y puede establecer este tipo de intercambio con las cadenas⁵¹⁰.

El telespectador se enfrenta cotidianamente a una situación en la que debe elegir entre distintas opciones, entre diversos productos televisivos, sopesar la oferta, decidirse por alguno de ellos y rechazar el resto. Esto sucede del mismo modo en cualquier tipo de relación comercial. La sociedad consume televisión sin la necesidad de sopesar ningún tipo de coste, sólo el de su tiempo⁵¹¹. Todas las personas, de todas las edades, de todas las clases sociales ven, en mayor o menor medida, la televisión⁵¹² aunque tengan una opinión negativa de sus contenidos. Ante esta situación, la Identidad televisiva conforma un conjunto de procedimientos que tienen por objeto comunicar los valores del emisor. Pero en este caso, tales mecanismos de comunicación corporativa se

⁵⁰⁷ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design.

⁵⁰⁸ El grado de satisfacción del comprador con un producto es la consecuencia de la comparación que ese comprador hace entre el nivel de beneficio percibido que a recibido después de consumir o utilizar un producto y el nivel de beneficios esperados antes de la compra. Si después de hacer una compra y utilizar ese producto, un cliente cree que el bien o servicio a colmado sus expectativas, el resultado es la satisfacción; de lo contrario se produce la insatisfacción ante tal situación y, por consiguiente, ante el producto y/o servicio. En STATON, W.; ETZEL, M. y WALKER, B. (1995): *Fundamentos de Marketing*, Madrid, McGraw Hill.

⁵⁰⁹ SABORIT, J. (1994): *La imagen publicitaria en televisión*, Madrid, Cátedra.

⁵¹⁰ GONZÁLEZ REQUENA, J. (1992): *El discurso televisivo: el espectáculo de la posmodernidad*, Madrid, Cátedra.

⁵¹¹ REINARES LARA, E.V. y REINARES LARA, P.J (2003): *Fundamentos básicos de la gestión publicitaria en televisión*. Madrid, ESIC

⁵¹² Según la primera ola de resultados del 2006 del Estudio General de Medios, el tiempo de consumo de televisión de promedio al día por espectador es de 2 horas y 33 minutos.

encuentran con receptores o destinatarios que tienen ideas previas, bastante consistentes, acerca de las cadenas⁵¹³.

Las imágenes llegan al espectador a través de un sistema incapaz de transmitir con resolución suficiente grandes cantidades de información tipográfica, lo que unido a los escasos tiempos fijados para su contemplación lo convierten en un soporte relativamente ineficaz. La palabra hablada manda: En un informativo el comentario verbal determina la importancia de un acontecimiento tanto como el uso de las imágenes fijas⁵¹⁴. A ello contribuye el hecho de que la televisión es un medio de comunicación que precisa de la persuasión para captar el pasivo interés del espectador televisivo. Ello choca con las convenciones y fórmulas habitualmente usadas, las viejas reglas tipográficas pensadas para el impreso, cuya adaptación a la pantalla es sumamente difícil.

Las modas en televisión son rápidas y pasajeras, y para predecir las respuestas del comprador ante distintas características, estilos u otros atributos, los vendedores deben emprender investigaciones. El mercado televisivo tiene una información de los consumos a diario y muy fragmentada en el tiempo. Esta segmentación pierde precisión en cuanto a datos cualitativos. Además, un mercado de competencia obliga a utilizar los valores de marca, la diferenciación de los productos y la publicidad, convirtiéndose la información en un elemento imprescindible para medir la efectividad de estas herramientas propias de marketing. Las nuevas tecnologías han dado soluciones a esta gran necesidad de información y la han convertido en una ventaja competitiva características del propio medio televisivo, ya que le permite poder elegir mejor los mercados, adaptar sus ofertas a los gustos del consumidor y ganar precisión en los planes de marketing. Los directores de marketing necesitan información para poder desarrollar sus responsabilidades de análisis, planificación, ejecución y control, utilizando tanto fuentes internas como externas. Las empresas de gran tamaño, como es el caso de las cadenas de televisión, cuentan con departamentos propios de investigación y, a su vez, recurren a empresas externas para la elaboración de estudios concretos más extensos. En lo referente a la tipología de estas empresas de investigación, se puede diferenciar tres grupos: las que ofrecen servicios sindicados, reúnen periódicamente información sobre los consumidores y el mercado, y lo venden al cliente a cambio de una cuota (Nielsen o TNS Sofres); empresas de investigación de marketing, que se contratan para llevar a cabo proyectos específicos para la empresa y participan en el diseño y estudio; y empresas de investigación de marketing especializadas, que proporcionan servicios especializados a empresas y habitualmente a

⁵¹³ GÓMEZ, R. (2004): "El perfil de las cadenas", artículo periodístico publicado en *El País*, 15 de Febrero de 2004, página 59.

⁵¹⁴ FERNÁNDEZ GARCÍA, F. (2003): *Así son las cosas...Análisis del discurso informativo en televisión*, Jaén, Colección Ensayos de las publicaciones de la Universidad de Jaén.

los departamentos de investigación, (como por ejemplo, los *Call Center* para realizar entrevistas de campo).

Una vez analizada la información se puede realizar una estimación de la demanda para un programa de televisión en concreto o incluso toda una estrategia de programación televisiva. La demanda de mercado para un producto es el volumen total susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores en un área geográfica concreta para un determinado periodo de tiempo y en un entorno definido de marketing y bajo un específico programa de acción. Tanto en la medición de la demanda de mercado, como en la demanda de la empresa, se debe distinguir entre una función de demanda, una previsión y un potencial de la misma. En un momento dado de tiempo, sólo puede existir un determinado nivel de gasto en actividades dentro de un sector, la demanda de mercado correspondiente a este nivel se denomina previsión de mercado. La previsión del mercado muestra la demanda del mercado esperada, no su máxima demanda. Para estimar esta última (que se correspondería con el mercado potencial) se debe comprobar el ciclo en el que se encuentra el mercado, en auge o en recesión al influir sobre el máximo posible de ventas a realizar.

Para construir el área de mercado, básicamente se utilizan dos tipos de métodos: el de construcción de mercado, utilizado principalmente en mercado de carácter industrial, y el método de los índices de múltiples factores, utilizado de forma habitual en mercados de consumo. El método de construcción de mercado, se basa en la identificación de todos los compradores potenciales en cada mercado y en la estimación de su potencial de compra. El método de los índices de factores múltiples intenta corregir la dificultad que las empresas que actúan en mercado de consumo tienen para identificar a sus numerosos clientes, el método conocido como “método de los índices” que es el más frecuentemente utilizado al ponderar las variables que determinan el poder de compra.

En el caso de las televisiones generalistas, se suele utilizar este método ya que no de toda la audiencia se obtiene el mismo rendimiento, y el consumo de ciertas clases sociales o en ciertas áreas geográficas presenta variaciones importantes. De ahí que las cadenas deban buscar los públicos más interesantes para el mercado publicitario y, por tanto, los más rentables a su vez para este tipo de televisiones. Además de estimar el potencial de mercado, las televisiones necesitan identificar a los competidores y estimar resultados de sus ofertas.

En lo referente a la investigación de la demanda futura, su dificultad residirá en la relación con la inestabilidad de la demanda. El proceso comienza con una

previsión del entorno, para continuar con una provisión del sector al que pertenecen y una provisión de ventas de la empresa.

La demanda de los consumidores, responde a dos estímulos muy distintos⁵¹⁵:

- Las necesidades (primarias y secundarias)
- Los deseos

Estudiar las primeras constituye para la empresa la posibilidad de definir un mercado y valorar la competencia del mismo. Dada la diversificación de la oferta a la que los consumidores están expuestos, éstos dan por hecho que dichas necesidades primarias, van a estar cubiertas con los productos o servicios que consuman.

Más allá de las necesidades básicas existen otro tipo de necesidades que, a pesar de tener un carácter intangible, también generan nuevos mercados para las empresas. Las necesidades secundarias son un conjunto de requisitos entre los que figuran las emociones, la diversión, la relajación, la belleza, la comodidad, etc., en suma, valores que cada vez más son exigidos por parte de los públicos hacia las marcas. La suma de ambas necesidades es lo que el consumidor espera obtener con la consecución del producto. Son necesidades que exige que sean cubiertas por parte de las marcas.

Además de estas necesidades, la demanda de los consumidores comienza a abandonar de cierto modo el campo de las necesidades, tanto primarias como secundarias, para adentrarse en el mundo de los deseos, de las emociones. De hecho, los gestores de marcas basan su estrategia de venta en un análisis de los deseos de los consumidores e intentan asociar la consecución de dichos deseos por medio de la adquisición de la marca. La cantidad de televisión que se consume es acorde con el estilo de vida del espectador⁵¹⁶ y la elección de los programas que realizan los receptores va acorde con el mismo junto con los gustos particulares del consumidor, el momento y contexto determinado, etc. La televisión se ha convertido en el entorno simbólico común de interacción con la mayoría de actividades que pensamos y ejecutamos⁵¹⁷.

⁵¹⁵ DRAWBAUGH, K. (2001): *Las marcas a examen*, Madrid, Pearson Educación

⁵¹⁶ VV.AA (2004): *La identidad de género en la imagen televisiva*, Madrid, Instituto de la mujer, Ministerio de Trabajo y asuntos sociales.

⁵¹⁷ MABEL LUENGO, L. (2006): "Un espacio para la audiencia" artículo digital en <http://www.nombrefalso.com.ar/materias/teorias/index.php?pag=3&trabajo=luengo>, día de consulta 30 de Junio de 2006.

En el medio televisivo, el derecho a la información (necesidad primaria) estaba cubierto por el monopolio creado en 1954 con TVE que satisfacía la necesidad de información⁵¹⁸ en los públicos por medio de sus dos canales: TVE-1 y TVE-2.

Con la llegada de los canales privados en 1990 y, por ende, la apertura del mercado, las nuevas cadenas comenzaron a satisfacer las necesidades secundarias, ofreciendo, además de información, mayor entretenimiento, diversión (necesidad secundaria).

El momento actual del mercado televisivo se encuentra ante una proliferación de marcas debido al aumento de canales que la tecnología digital posibilita en el medio. Este hecho tecnológico conlleva un cambio social en el cual el telespectador se encuentra ante una oferta similar que cubre sus dos tipos de necesidades: las primarias y secundarias. Es aquí donde las cadenas televisivas son conscientes de la necesidad de crear marca para generar deseo para provocar diferenciación y añadir valor emocional a su producto, a su programación.

De la misma manera que, como se ha reflejado en el punto primero de este capítulo que versaba sobre la historia de las marcas, la proliferación de las marcas en los mercados industriales condujo a la necesidad de diferenciación para destacar entre la competencia, en el medio televisivo las cadenas han necesitado crear marca para que el consumidor de televisión las diferencie, ya no sólo por su programación, sino por la significación que, a modo individual, poseen cada una de ellas.

3.2 Señas de Identidad corporativa en una cadena de televisión

El carácter pseudocientífico habitualmente asociado a la Identidad corporativa tiene su origen en el uso que hace esta disciplina de una serie de herramientas metodológicas tomadas de otros ámbitos. El desarrollo de esta forma de comunicación integral se ha visto acompañado de la constante referencia a métodos prestados por la investigación social⁵¹⁹. Estos procedimientos, que colocan en un segundo plano al diseño gráfico, pretenden dotar de argumentos científicos las opciones elegidas para la consecución de sus objetivos comerciales. La Identidad visual queda entonces determinada por los métodos de investigación y análisis antes que por cualquier otro factor. No pretende hacerse aquí una descripción de estos métodos, sino tan sólo señalar aquellos principios esenciales que se pueden mostrar contradictorios con las necesidades de Identidad visual en televisión.

⁵¹⁸ Se satisfacía en teoría porque sólo se ofrecía una única visión de la realidad.

⁵¹⁹ WHETTEN, D. y GOFFREY, P. (1998): *Identity in Organizations. Building Theory through conversations*, Londres, Sage Publications.

Como aspecto destacado la metodología de la Identidad Visual se basa en la preeminencia de la idea de programa sobre la capacidad significante de la propia marca, lo que supuso en su momento una innovación frente a la tradición de los procedimientos de señalización y marcaje⁵²⁰. De ahí que se conciba el proceso comunicativo de Identidad de un modo global y se desprecien los elementos aislados de su conjunto.

Cada canal de televisión constituye una marca que se va creando mediante la opinión individual y colectiva que el público tiene sobre cualquier canal de televisión. A través de la marca, el canal de televisión es conocido y reconocido por el público, pero lo que va a diferenciar a cada marca es la manifestación de todo un conjunto de señas expresivas que provienen de su Identidad corporativa. Sin embargo, nos interesa observar que en la marca global de un canal de televisión, se van constituyendo de forma progresiva “pequeñas marcas” que le van configurando una Identidad Global corporativa de la cadena. Estas pequeñas marcas hacen referencia, por ejemplo, a la Imagen de marca de sus programas, en particular los del horario privilegiado (*Prime Time*) y especialmente con aquellos que se denominan “programas estrellas”. También es importante para constituir marca el grupo de personas encargadas de poner su rostro en la conducción y puesta en escena de los programas. Los presentadores establecen la relación de credibilidad o complicidad entre cada programa y su público, agregando valores a la marca del mismo.

Es cierto que en el caso televisivo, el *todo*, es decir la Imagen Global del canal, “es mayor que la suma de las partes”, pero las partes son esenciales a la hora de constituir ese *todo*, puesto que van constituyendo todo un sistema de señas de Identidad que ayudarán a configurar en la mente del telespectador un posicionamiento para cada cadena de televisión. Lo que interesa es identificar un estilo. Este estilo debe ser el resultado de una opción consciente que parte de la selección de los programas, y que se concreta en un punto de vista y en un conjunto de prácticas audiovisuales que alcanzarán una mayor visibilidad pública, en la medida que atraviesen de manera integral el nombre, el logotipo, la continuidad, las promociones los discursos sobre sí mismo y la programación entera del canal⁵²¹.

El estilo se funda en una ética, ese conjunto de valores que hacen las definiciones trascendentes y que configuran el “deber ser” de la cadena, bajo una estética o forma de expresar los mensajes que caracteriza a la pantalla de principio a fin.

⁵²⁰ VEGA PINDADO, E. (1999): *Identidad corporativa en televisión. Significación y diversidad en la gráfica televisiva*, Madrid, Tesis Doctoral.

⁵²¹ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design

Cuando una cadena ha logrado desarrollar en forma estratégica, sistemática y coherente una Identidad corporativa se puede decir que cumple con una condición necesaria para ser líder en el espacio audiovisual. Si, además, ello se logra cumpliendo con los requisitos de la racionalidad económica del sistema, esto es, con las posibilidades de autofinanciamiento de la operación, de la expansión y de la innovación tecnológica y creativa, entonces la condición necesaria del liderazgo se transforma en condición suficiente⁵²².

En los siguientes apartados iremos analizando cada una de las señas (pequeñas marcas corporativas) que van expresando la Identidad de una cadena de televisión y, a su vez, van configurando la Imagen Global para la misma.

3.2.1 Identidad Visual Corporativa en el medio televisivo

La Identidad Visual Corporativa de las cadenas de televisión se fundamenta en el diseño bidimensional de los signos y de las formas⁵²³. Este planteamiento es similar al nacimiento de las marcas en la antigüedad que al principio de este capítulo hemos determinado. Es decir, para el medio televisivo, establecer una creatividad gráfica-visual requiere los mismos pasos que cualquier otra empresa de otra índole. Es necesario, por tanto, que el diseñador conozca la Identidad de la organización, la visualice por medio de las formas y signos que diseñe, y establezca un conjunto de normas para su implantación y control que determine la correcta aplicación del sistema gráfico desarrollado. Estas normas quedarían reflejadas en el denominado manual de Identidad Visual Corporativa.

Los signos identitarios de las televisiones tienen, por tanto su origen – su morfogénesis- en los *logos* de marca. Nacen sobre el papel con el trazado a mano alzada y con los tanteos propios de los esbozos, los ensayos, la búsqueda de la “buena forma” (en el sentido de la *Gestalt*). La creación gráfica, si es que queremos hablar seriamente de ella, es el trabajo coordinado de la imaginación que concibe las ideas, la mano que las expresa directamente del movimiento mental que dicta las formas sobre el papel, y, obviamente, del ojo crítico, que junto con el pensamiento visual, corrige el flujo de las formas hasta conseguir el resultado óptimo. (COSTA, 2005: 61)

⁵²² CORTÉS, J.A. (1999) *La estrategia de la seducción. La programación en la neotelevisión*, Pamplona EUNSA.

⁵²³ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design.

Pero a la hora de diseñar la Identidad para el medio televisivo, éste “restringe las representaciones realistas a favor de la expresividad plástica de la gráfica”⁵²⁴, ya que las imágenes re-presentan las cosas y los signos las significan⁵²⁵. Este aspecto se fomenta aún más en un medio en el que la imagen, el texto, el sonido y el movimiento se entrelazan constituyendo las formas de expresión ante la audiencia.

La existencia o ausencia de oferta diversificada afecta a la Identidad de un canal y al modo en que se materializa visualmente. Hasta el inicio de la oferta diversificada, con la entrada de los canales privados en los años noventa, la gráfica televisiva se limitaba al tratamiento de programas concretos dejando al margen la coherencia general de la cadena⁵²⁶. En aquel periodo con la televisión sin competencia, el diseño gráfico prestaba poca atención a la Identidad global y se limitaba a las cabeceras de los programas, aunque ello supusiera una contradicción con el resto de estilo de la emisión de la cadena. De esta forma, si existía en aquellos tiempos gráfica televisiva con una clara función identificadora, pero no pretendía hacer referencia a los supuestos valores del canal, sino a las formas y contenidos de cada programa en particular. El grafista explicaba, mediante cabeceras y créditos, lo particular de cada uno, adaptando de forma convencional, los recursos plásticos y tipográficos a la peculiaridad de los espacios cuya coherencia quedaba limitada a la necesaria entre sus diversos capítulos⁵²⁷.

Lógicamente en una situación de pluralidad, en la que se precisa un sistema de signos capaz de dotar a los diversos soportes de las claves visuales que identifiquen al emisor, esta indispensable coherencia formal es mucho más compleja. Parece lógico que la competencia sea la causa principal del desarrollo de la Identidad televisiva pues, “si la diversidad no existe, es innecesario promocionar una opción particular”⁵²⁸, ya que cuando se carece de competidores no es preciso definir ningún posicionamiento, pues está garantizada una aceptación suficiente de los productos comunicativos que se propongan a la audiencia. Quien desee ver la televisión verá el único canal posible, aunque sea preciso fomentar la contemplación de programas concretos, no la cadena en su conjunto.

⁵²⁴ MÜLLER-BROCKMANN, J. (1990): *Diseño y composición visual*, Barcelona, Gustavo Gili.

⁵²⁵ VILLAFANE, J. y MINGUEZ, N. (1996): *Principios de Teoría General de la Imagen*, Madrid, Pirámide.

⁵²⁶ HERVÁS IVARS, C. (2002): *El diseño gráfico en televisión Técnica, lenguaje y arte*, Madrid, Cátedra.

⁵²⁷ VEGA PINDADO, E. (1999): *Identidad corporativa en televisión. Significación y diversidad en la gráfica televisiva*, Madrid, Tesis Doctoral.

⁵²⁸ BELL MALLÉN, J.I. (2004): *Comunicar para crear valor*, Pamplona, Eunsa.

Todo sistema de Identidad visual se genera a partir de una serie de componentes básicos organizados por normas combinatorias tendentes a crear significados más complejos. Estos elementos básicos, aplicados al sistema de Identidad Visual-Audiovisual televisiva, son: **el logotipo (el identificativo de cadena), la forma gráfica de la imagen (volumen y movimiento), la tipografía, el color corporativo, las aplicaciones gráfico-visuales de la marca (papelería, merchandising, vehículos, señalética, etc.) y las sintonías corporativas de cadena.**

El logotipo de cadena (el identificativo), posee la función principal de identificar al canal, produciéndose el reconocimiento por parte del público, por medio del mecanismo de asociación, gracias a su presencia reiterativa en pantalla. El logotipo está compuesto por el logotipo (palabra, forma verbal) y por el símbolo (forma plástica). La unión de ambos constituye el logotipo o identificativo de cadena. A su vez, dos son las formas que adopta el logotipo de cadena cuando se manifiesta audiovisualmente en pantalla. Estas dos formas, se configuran en función del espacio y del tiempo que el identificativo ocupe en pantalla:

- Por un lado, se encuentra el identificativo corporativo, denominado por el profesor Joan Costa⁵²⁹ como el identificativo de marca con “función reina”, ya que inunda con su presencia todo el espacio de la pantalla de televisión. La pantalla es, por unos segundos, *el lugar de la identidad*. El tiempo de exposición es breve pero intenso, puesto que en toda la pantalla se constituye el logotipo a través de la coyuntura de la forma, el color, el movimiento, el tiempo y el sonido. El identificador suele inundar y cumplir de esta manera, dicha función reina, en los periodos de interrupción del flujo televisivo, esto es, en los cortes publicitarios (entrada y salida a bloque de publicidad).
- Por otro, están las denominadas “moscas corporativas”, cuya acción es menos vislumbrante que los identificativos pero es estadísticamente más visible, pues permanece de forma discreta y estratégica en un ángulo de la pantalla durante todo el flujo televisivo salvo en los cortes de publicidad. No suele tener color corporativo, ni movimiento ni sonido, con el fin de competir con el resto de imágenes proyectadas en pantalla. Su misión principal consiste en recordar al espectador de forma constante quién es el canal que está viendo⁵³⁰.

⁵²⁹ COSTA, J. (2005): “La guerra de las moscas” artículo digital en Foroalfa http://foroalfa.com/A.php/La_guerra_de_las_moscas/19, día de consulta 1 de Marzo de 2006.

⁵³⁰ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design

El profesor Joan Costa aporta una clasificación para diferenciar los tipos de funciones que posee cada uno de los identificativos anteriormente mencionados:

Elementos de la marca	Función- Reina	Función-Mosca
1. Espacio	Toda la pantalla	Un rincón
2. Tiempo	Unos segundos (3-5)	Largos intervalos
3. Estructura	Movimiento	Forma
4. Tamaño	Libre	Unos milímetros
5. Acción	Dinamismo, color, sonido	Estática, incolora, muda
6. Lenguaje	Seducción, discurso	Señalización
7. Significación	Simbólica	Sígnica

Fuente: COSTA, J. (2005): “La guerra de las moscas” artículo digital en Foroalfa http://foroalfa.com/A.php/La_guerra_de_las_moscas/19, día de consulta 01/03/06.

Ambos identificativos de cadena, están presentes en otros soportes de Identidad Visual Corporativa⁵³¹, siendo acordes con la política de *branding* estratégica que lleva a cabo la empresa audiovisual. A su vez, ambos identificativos de canal son cómplices de la función mayor por excelencia, que es “la promoción constante de la marca identitaria del canal y la reimpregnación de la mente de los telespectadores”⁵³².

La forma gráfica de la imagen, hace referencia al tratamiento visual (volumen y movimiento de las formas) utilizado por el canal que otorga una coherencia y un estilo audiovisual fuertemente estructurado y asociado a la Identidad de la cadena.

Los estudios referidos a la formación de imágenes fueron iniciados en la primera década del siglo XX cuya referencia psicológica se encuentra en los estudios de la Gestalt, palabra de origen alemán que significa “forma”. Una gestalt es “una configuración no aleatoria de estímulos que se manifiestan en el acto de reconocimiento de la estructura de una imagen o un objeto”⁵³³. La contribución de este principio procedente de la psicología colaboró en la relación entre la estructura de una imagen reconocida y la correspondiente al concepto genérico de clase al que esta imagen pertenece⁵³⁴. Las denominadas leyes de la Gestalt han tenido una gran influencia sobre los estudios del diseño. A la hora de comprender el funcionamiento del orden en la

⁵³¹ Ya bien sea en los micrófonos de los periodistas, en las unidades móviles, en revistas y anuncios publicitarios de la cadena en otros medios de comunicación, material de oficina, merchandising, etc.

⁵³² COSTA, J. (2005): “La guerra de las moscas” artículo digital en Foroalfa http://foroalfa.com/A.php/La_guerra_de_las_moscas/19, día de consulta 1 de Marzo de 2006.

⁵³³ HERVÁS IVARS, C. (2002): *El diseño gráfico en televisión Técnica, lenguaje y arte*, Madrid, Cátedra

⁵³⁴ En términos de imagen, a esta relación se la conoce como relación isomórfica.

configuración de las imágenes y la importancia que éste posee para la comunicación, tres son los conceptos que atañen a la teoría de la Gestalt y que son fundamentales para los diseñadores gráficos⁵³⁵:

1. La economía perceptiva: Ante un número dado de estímulo, nuestra percepción forma con ellos la configuración más sencilla que se pueda conseguir.
2. El principio de complementariedad: El espectador en la visión, tiene un papel activo cuya función es complementar los elementos que le faltan en la representación mental de la imagen percibida que es guiada por el sentido de realidad, experiencia y coherencia.
3. El concepto o principio de pregnancia, el cual se fundamenta en tres ideas: la idea de coherencia estructural de una forma dada y sus cualidad de simetría, orden, regularidad y sencillez; la idea de impregnación y el conocimiento previo de las cosas observadas y la familiaridad con los sus aspectos visuales reconocidos.

El desarrollo de la Identidad Visual Corporativa persigue en las formas gráficas de la imagen un nivel de pregnancia elevado, ya que es necesario para que el público receptor pueda memorizar, identificar y relacionar el conjunto de formas gráficas que se le presentan como representativas de una empresa concreta. En dicho desarrollo lo que se pretende es la sencillez de las formas basadas en la geometrización, en el orden y en las relaciones de significados asociados a los servicios prestados por al empresa junto con la relación sistemática entre los símbolos y las formas utilizadas con la organización representada⁵³⁶.

Todo programa de Identidad es siempre algo más que la suma de las partes que lo integran, la actuación conjunta y complementaria de todos sus componentes garantiza su eficacia más que la validez individualizada de los signos empleados. Por tanto, es preciso un diseño coherente de todo el conjunto, a lo que contribuyen módulos y retículas sobre las que puedan aplicarse formas tipográficas y colores conforme a unas reglas preestablecidas. Esta estructura debe ser a un tiempo rígida en los principios y flexible en la aplicación⁵³⁷. Es decir, en televisión, los distintos elementos gráficos de la imagen deben guardar unos rasgos estructurales comunes para ser reconocidos como

⁵³⁵ MARTÍNEZ VAL, J. (2004): *Comunicación en el diseño gráfico. La lógica de los mensajes visuales en diseño, publicidad e Internet*, Madrid, Laberinto Comunicación.

⁵³⁶ VILLAFANE, J. y MINGUEZ, N. (1996): *Principios de Teoría General de la Imagen*, Madrid, Pirámide.

⁵³⁷ GONZÁLEZ SOLAS, J. (2002): *Identidad Visual Corporativa. La imagen de nuestro tiempo*, Madrid, Síntesis.

partes de un todo por la audiencia. Las televisiones son relativamente conscientes de la veracidad que encierra este principio e intuyen que esa coherencia formal, única expresión válida para su Identidad visual, es algo más profundo que la aplicación sistemática de una marca. El problema radica en una estructura de emisión que, en ningún caso, puede transmitir la información visual de forma simultánea. En el medio prensa una noticia puede convivir con una particular maquetación de la página hasta el punto de que el mismo contenido verbal puede presentarse en diversas materializaciones tipográficas sin que ello afecte a su comprensión.

En la televisión ésto es más difícil dada la estructura temporal que el sistema televisivo posee. Los elementos de Identidad Visual Corporativa, sólo pueden aparecer interrumpiendo la emisión de la película, de un modo diacrónico, pero nunca al tiempo que los programas⁵³⁸. La Identidad televisiva carece de una estructura continua para poder expresar sus valores gráficos identitarios, y debe adecuarse a una aplicación esporádica (pero controlada) de sus signos. Su estrategia deriva en crear continuidad de marca entre los segmentos fragmentados de emisión que llegan al televidente. Por tanto, la continuidad se convierte en una herramienta estratégica para la manifestación de la Identidad y la proyección de la Imagen de la cadena muy interesante y muy estratégica para las empresas audiovisuales. Pero dada su importancia y en relación al tema de esta tesis doctoral, este apartado será tratado en la investigación con mayor profundidad en epígrafes siguientes de este capítulo.

Siguiendo con la forma gráfica identitaria en televisión y relacionándola con el grado de iconicidad que posee dentro de la pantalla del televisor, esta relación se puede representar por medio de la escala de iconicidad formal identitaria televisiva, creada por Joan Costa y que parte del modelo de iconicidad de Abraham Moles de 1970, para el análisis de las imágenes estáticas.

Escala de iconicidad gráfica identitaria TV decreciente		
<i>Grados</i>	<i>Ejemplos</i>	<i>Cadenas</i>
6	Forma realista	BTV
5	Forma esquemática	CBS
4	Forma simbólica	Globo
3	Forma tipográfica	Canal +
2	Forma alfanumérica	Tele 5
1	Forma sígnica	7

Fuente: COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design, pp. 73

⁵³⁸ VEGA PINDADO, E. (1999): *Identidad corporativa en televisión. Significación y diversidad en la gráfica televisiva*, Madrid, Tesis Doctoral.

Siguiendo con la metodología propuesta por este autor, el efecto del volumen de los cuerpos y la perspectiva aplicada a la función comunicativa del diseño de Identidad, se correspondería con la escala de iconicidad decreciente que Joan Costa determina para la forma ya que, según el autor, “el volumen es una propiedad de la forma”, sólo que en este caso la figuratividad icónica así como la abstracción, presentan una escala de sólo cinco grados:

Escala de iconicidad volumétrica decreciente	
Grados	Ejemplos
5	Las cosas y los objetos reales
4	Las cosas y los objetos fantásticos
3	Los volúmenes esquematizados
2	Las figuras geométricas
1	La negación de la forma (Informalismo, Alechinsky, etc.)

Fuente: COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design, pp. 74

Las televisiones disponen de un soporte gratuito y sin límites para la difusión de la Identidad visual la cual se intercala en su propia emisión. Pueden mostrar al público el modo en que visualizan sus valores y principios, sin tener que recurrir a otros procedimientos comunicativos, aunque hay cadenas que ya han desarrollado otros métodos para comunicar sus valores de marca, es el caso de la cadena Telecinco con el programa creado “12 meses, 12 causas”.

Por ello la Identidad televisiva se construye, desde el punto de vista visual, a partir de formas sencillas pero expresivas, capaces de soportar una repetición constante que es el más firme apoyo de su consolidación.

Como transmisor de información **la tipografía** carece en este medio de las posibilidades del soporte impreso. La noción de la forma, anteriormente comentada y ligada al soporte impreso, posee juntas una gran capacidad de connotación por su formalización estilística⁵³⁹.

Las cadenas eligen su propia familia tipográfica como un signo clave de su Identidad y suelen sistematizar su uso de forma coherente. La elección de la tipografía como seña de Identidad no responde a criterios funcionales y parece producto de un conjunto de elementos estéticos creados por parte de los responsables de diseño de las cadenas. Pero en cualquier caso, la necesidad de extender las claves diferenciadoras a los tipos de letra utilizados, es evidente en todos los canales.

⁵³⁹ MORISON, S. (1998): *Principios fundamentales de la tipografía*, Barcelona, Ediciones Del Bronce.

Como señala Martínez-Val⁵⁴⁰ la tipografía fue desarrollada por Gutenberg como un eslabón preciso de un proceso industrial que debía multiplicar la producción de libros y documentos. Este autor señala tres rasgos principales de la tipografía en relación a la funcionalidad de la misma en el campo del diseño gráfico audiovisual:

- La legibilidad
- El simbolismo
- El significado

En cuanto a la legibilidad de la tipografía, en ésta van a influir:

- El grado de parecido o diferenciación entre todos los signos utilizados en la escritura (letras mayúsculas, minúsculas, admiraciones, puntos, comas, etc.)
- La forma de agrupación de los signos en cuanto a sus distancias relativas (distancia de lectura y su relación con el tamaño de las letras utilizado).
- La anchura de las líneas en que se agrupan los signos.
- La separación de las líneas entre sí.
- El tipo de lectura que vaya a efectuarse.
- La relación geométrica entre las líneas.
- Los signos de puntuación y su utilización.
- El contexto de recepción por parte del espectador: la expectativa previa, la atención selectiva, problemas de visión, etc.

En cuanto a la simbolización, según los grosores e inclinaciones de las letras así como la simbolización nacional, tecnológica e histórica de la escritura utilizada, serán determinantes en la recepción de la tipografía y en la atribución de un determinado significado u otro.

Y por último, el trazado de los signos pueden interponer para la correcta lectura de los mismos, el efecto que genera la interacción de las formas de las letras con lo que éstas comunican por sí mismas (relación forma - contenido).

En cuanto al color identitario de las cadenas de televisión es necesario resaltar que las posibilidades cromáticas del medio televisivo son superiores a las de cualquier otro medio de comunicación. A partir de los años setenta se generalizó la

⁵⁴⁰ MARTÍNEZ VAL, J. (2004): *Comunicación en el diseño gráfico. La lógica de los mensajes visuales en diseño, publicidad e Internet*, Madrid, Laberinto Comunicación.

incorporación a los símbolos existentes de las claves cromáticas que identifican la televisión en color, como los esquemas RGB⁵⁴¹.

En muchos casos los antiguos signos se limitaban a incorporar esta novedad cromática sin pretender una mayor integración en el contenido de las emisiones. Desde 1990, con la diversificación de la oferta, el color pasó a tener una relevancia mayor en la Identidad de las cadenas, escogiendo cada uno de los canales un color determinado asociado con su Identidad Visual⁵⁴². Cada cadena decidió que un color, o una combinación de colores, fuera predominante en sus emisiones.

Esta utilización se evidenció en diversos aspectos⁵⁴³:

1. En primer lugar, por el uso del color en el propio logotipo gráfico, reflejo del cambio generado en la oferta televisiva. No sólo el número de colores empleados era mayor sino que, en más de una ocasión, la elección de los mismos olvidaba las limitaciones del papel impreso en favor de una cromaticidad exclusivamente televisiva de difícil transferencia a otros soportes. Aunque no fuera fácil la impresión, estas disposiciones cromáticas eran adecuadas para el principal soporte de la Identidad televisiva que es la imagen de cadena difundida a través de las pantallas. El arco iris, los degradados y otras opciones similares fueron elegidas por las cadenas a partir de entonces.

2. En segundo lugar, la determinación de un estilo cromático más allá de lo exclusivamente gráfico. De esta forma los decorados, los elementos de atrezzo e, incluso, el vestuario de los programas de producción propia quedaban sujetos a esta norma gráfica. Así, en Antena 3 predominan los tonos amarillos y azules, en Telecinco el azul y en Canal Plus el contraste entre blanco y negro. Televisión Española comenzó a adoptar claves similares para cada uno de sus canales: tonos azules para la Primera y verdes para La Dos. Como contrapartida, Cuatro se ha asociado al rojo anaranjado y La Sexta al verde combinado con el blanco. Esta cromaticidad constituía uno de los factores esenciales de la Identidad junto con la programación y el estilo de los presentadores.

3. Por último, comenzó a ser frecuente la utilización de códigos cromáticos cuya función residía en diferenciar los diversos géneros que componían la programación del canal. Cada uno de estos apartados muestra su clave de color en aquellos soportes

⁵⁴¹ VENTURA FERNÁNDEZ, R. (2001): *La televisión por cable en España: Tendencias y Estrategias*, Barcelona, Ediciones universitarias de Barcelona.

⁵⁴² En los años noventa, la entrada de dos nuevos canales gratuitos nacionales hizo necesario que ambos escogieran un color corporativo para diferenciarse de la televisión pública. De esta manera y en aquella época, Antena 3 eligió el rojo y blanco y Telecinco el amarillo.

⁵⁴³ VEGA PINDADO, E. (1999): *Identidad corporativa en televisión. Significación y diversidad en la gráfica televisiva*, Madrid, Tesis Doctoral.

promocionales e informativos que le identifican. Con una intención similar se quiso diferenciar bandas horarias o las diversas partes en que se divide la temporada televisiva. Estos aspectos se han podido apreciar de forma más pronunciada en los canales temáticos de pago.

En cuanto a los usos del color identitario de las cadenas de televisión se determinan en función de la estrategia comunicativa que se quiere llevar a cabo⁵⁴⁴: desde la expresión cromática realista (aquella que contribuye a reforzar el efecto de realidad del elemento identitario) hasta la más abstracta que posee una menos intención semántica. Es necesario tener en cuenta que el uso del color en televisión se aproxima más a la arbitrariedad que a la realidad, en el sentido que “su utilización se vincula más con la razón gráfica, plástica, estética, comunicativa e incluso ideológica, más que de la realidad empírica”⁵⁴⁵. De esta manera, el color arbitrario se impone sobre la forma icónica y la lógica perceptiva de los colores de la realidad para explotar los efectos gráficos del color, en este caso, para el interior de la pantalla del televisor.

Relacionando la expresividad icónica con el uso del color en las cadenas de televisión, el profesor Joan Costa especifica también una escala de iconicidad cromática identitaria de televisión decreciente, en la cual se determinan, mediante ejemplos reales, la expresividad gráfico-visual al uso del color desde lo más real a lo más abstracto:

Escala de iconicidad cromática identitaria TV decreciente			
Grado	Iconicidad	Expresión	Cadenas
5	Verista	La naranja	Orange
4	Simbólica	Los colores de la bandera	TF1
3	Tipográfica	Plástica	Arte
2	Sígnica	Colores codificados	Telefe
1	Esquemática	Mosaico multicromático	Canal +

Fuente: COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design, pp 74

El color y el tono son medios fundamentales para crear orden en el diseño visual⁵⁴⁶. Además, el color ofrece sensaciones y posibilidades semánticas de cara al espectador muy propicias para generar efectos más intensos en la comunicación. Como señala Martínez-Val⁵⁴⁷ cuatro son las principales normas que se han de conocer para realizar un correcto uso cromático en el tratamiento gráfico de la imagen en televisión:

⁵⁴⁴ COSTA, J. (2005), op.cit.

⁵⁴⁵ COSTA, J. (2003): *Diseñar para los ojos*, La Paz, Grupo Design.

⁵⁴⁶ MÜLLER-BROCKMANN, J. (1990): *Diseño y composición visual*, Barcelona, Gustavo Gili.

⁵⁴⁷ MARTÍNEZ VAL, J. (2004): *Comunicación en el diseño gráfico. La lógica de los mensajes visuales en diseño, publicidad e Internet*, Madrid, Laberinto Comunicación

1. Ley de proporciones inversas: utilizar el color manteniendo una relación inversamente proporcional entre la saturación y la superficie que ha de ocupar
2. Ley de gamas familiares: usar gamas que den entonaciones armónicas desde el punto de vista de las convenciones sociales y de la tecnología existente para poder producirlo. Se tienen que evitar los saltos cromáticos salvo en aquellas ocasiones que la intención sea premeditada.
3. Ley de matización cromática: usar grises o componentes tricromáticos para matizar y suavizar los colores. Mediante la modificación de una parte del componente acromático, es posible componer gamas sutiles y entonadas con diferentes grados de saturación.
4. Ley de contraste por cierre: La propiedad perceptiva del ojo humano resuelve cuando un color está situado sobre un fondo, se rodea de un cierre bien definido, y el color encerrado se ve más oscuro que cuando es visto sin dicho cierre.

Relacionando el tono con el color en la creación de un orden visual, debemos destacar la visibilidad de recepción cromática de cara al espectador, en función tanto del tiempo de percepción como de la combinación de unos colores con otros:

Visibilidad de los colores en función del tiempo

ROJO	Visible en	226/10.000 segundos
VERDE	Visible en	371/10.000 segundos
GRIS	Visible en	434/10.000 segundos
AZUL	Visible en	598/10.000 segundos
AMARILLO	Visible en	963/10.000 segundos

Visibilidad de los colores combinados que resaltan en este orden

1	Negro sobre blanco
2	Negro sobre amarillo
3	Rojo sobre blanco
4	Verde sobre blanco
5	Blanco sobre rojo
6	Amarillo sobre negro
7	Blanco sobre azul
8	Blanco sobre verde
9	Rojo sobre amarillo
10	Azul sobre blanco
11	Blanco sobre negro
12	Verde sobre rojo

Fuente: COSTA, J. (2003): *Diseñar para los ojos*, La Paz, Grupo Design, pp. 64

Como elemento básico de Identidad Visual, están **las aplicaciones gráfico-visuales de la marca**. Con este término nos estamos refiriendo a todo el conjunto de manifestaciones y aplicaciones con las que se disponen los elementos anteriores, dentro de la señalética y arquitectura, tanto interna como externa, de los edificios corporativos; vehículos o unidades móviles; micrófonos, papelería, merchandising, etc., las cuales serán y estarán recogidas en el denominado Manual de Identidad Visual Corporativa. En él, un conjunto de normas de aplicación regulan dichas manifestaciones con el fin de expresar, en todo momento, un mensaje coherente gráfico-visual de la marca.

Por último, tenemos como elemento de Identidad audiovisual, el sonido⁵⁴⁸. Con el sonido nos referimos a las **sintonías corporativas** que suelen acompañar al identificativo de cadena en su función reina. Suelen ser cortas, ya que deben adecuarse al tiempo que el identificativo aparece en pantalla, y suelen estar compuestas por breves notas musicales para facilitar el reconocimiento sonoro de la cadena emisora.

Todos estos elementos básicos de Identidad Visual (Audiovisual) Corporativa en televisión han de estar regulados y sistematizados por medio de unas normas que determinen su actuación, de tal forma que el mensaje global expresado de forma audiovisual y gráfica vaya acorde con los principios de Identidad que cada cadena haya determinado de forma particular.

Pero una de las peculiaridades del medio televisivo, en relación a su manifestación de Identidad Visual Corporativa, reside en que una imagen de Identidad pueda salir reforzada después de una larga exposición. Es decir, la intensidad de la recepción televisiva, agudizada por el color, el sonido, el movimiento y la fragmentación de las emisiones, produce en el espectador un impacto mayor que cualquier estímulo en soporte fijo. El tiempo que una misma Identidad Visual pueden permanecer en antena es más breve que en cualquier otro medio, de ahí que tenga que variar de forma más frecuente que en un medio impreso.

Tal situación muestra, por tanto, una contradicción: la marca, los elementos básicos del sistema de Identidad se ven reforzados con el paso del tiempo, mientras la Identidad audiovisual se agota de una forma más rápida⁵⁴⁹. El ritmo e intensidad de las imágenes proyectadas en el medio, agravan la continua pérdida de eficacia comunicativa. Las transformaciones en la Identidad visual de cadena pueden derivarse por múltiples razones: por una pérdida de eficacia comunicativa, un cansancio visual

⁵⁴⁸ En este caso particular sería una señal de Identidad auditiva más que visual pero que dada su regularidad de manifestación en pantalla, se puede incluir dentro de este epígrafe.

⁵⁴⁹ VEGA PINDADO, E. (1999): *Identidad corporativa en televisión. Significación y diversidad en la gráfica televisiva*, Madrid, Tesis Doctoral.

por parte de los telespectadores, por un cambio en la propiedad del emisor o por temas económicos de las propias empresas audiovisuales.

Por tanto, las necesidades de comunicación de los canales son esencialmente perecederas y los claves elegidas para su identificación visual lo son a corto plazo. La tensión a que está sometido el producto televisivo como consecuencia de la respuesta que se obtenga ante la audiencia hace necesaria la promoción de espacios para su consumo en pocos días, o a lo sumo, semanas. Como se ha explicado, mientras las marcas representan valores a largo plazo, la Identidad Audiovisual Corporativa, el soporte básico de los valores de la Identidad en el medio televisivo, se concibe para un periodo relativamente corto, a lo sumo un par de temporadas⁵⁵⁰ tras lo que se hace necesario una renovación general de sus rasgos básicos. Las marcas en televisión deben permitir que la Identidad Visual pueda reorientar la programación y pueda así vehicular todos los matices que los programadores precisen para mostrar las novedades y las mejoras de la emisión⁵⁵¹. En ocasiones deben permitir que la Imagen de cadena muestre un posicionamiento nuevo, para favorecer la comercialización de sus contenidos. De ahí que la programación se considere como otro de los elementos clave de la Identidad televisiva.

3.2.2 La programación como soporte de Identidad

La Identidad corporativa de un canal es el resultado de un conjunto muy complejo de factores. Como hemos determinado anteriormente, el nombre es la primera señal de Identidad como referencia verbal para el consumidor. El segundo lugar está el conjunto de elementos Identidad Visual corporativa que se muestran en la pantalla: el identificativo de cadena, acorde con el nombre y estilo del canal, la forma gráfica en el uso de las imágenes, la tipografía, el color y el sonido corporativo. En tercer lugar se encuentran los elementos de continuidad televisiva, las promociones de programas y el uso de elementos publicitarios para hablar de sí mismos, y que trataremos más adelante. Pero, en la construcción de Identidad corporativa de un canal de televisión, es la confluencia de estos elementos junto con el perfil de programas, la unión básica y necesaria para el desarrollo de la marca. Dependerá de la coherencia entre uno y otro tipo de elementos y la fuerza expresiva que la propuesta de Identidad tenga en la

⁵⁵⁰ Generalmente, estos cambios suelen coincidir con las modificaciones en programación generadas por temporadas: primavera, verano, otoño e invierno, siendo el mes de Septiembre en el cual las cadenas suelen presentar sus nuevos contenidos, sus nuevos fichajes en presentadores y las estrategias de Imagen en busca de la fidelización y el aumento de la cuota de pantalla.

⁵⁵¹ Como se analizará más adelante, las piezas en continuidad constituyen los principales elementos audiovisuales de anclaje entre los valores de Identidad del canal y sus productos (programas).

realidad, es decir, en la Imagen de cadena, lo que genere una correcta identificación y diferenciación por parte de los telespectadores.

Los productos televisivos, la programación, se encuentran en una permanente búsqueda de nuevas expresiones a través de los distintos géneros y formatos, la expresión de nuevos rostros y voces, la experimentación artística en el fomento de la creatividad y la innovación ante el aumento de competidores. Esta actitud innovadora es complementaria a la búsqueda de grandes audiencias e intenta generar un cúmulo por medio de la creación de nuevas ventajas competitivas para destacar ante el espectador. Se trata de crear un estilo de programas que “reproduzca” la Identidad de marca, de producto, entre las historias que se cuentan y una gran masa de telespectadores. Dicho estilo significa innovar desde la clave que explica el éxito comunicativo en la televisión: el ser un medio que llega al público mucho más desde las emociones que desde el discurso de la razón. Ello se logra mediante el establecimiento de vínculos emocionales entre el público y los programas y la lealtad de las audiencias hacia la marca programa, todo ello bajo un marco de esencia económica, de marketing, de objetivos en busca de la máxima fidelización de la audiencia durante el mayor tiempo posible⁵⁵². Es por medio de la programación donde la acción estratégica de una cadena se manifiesta con una centralidad radicada en sus operaciones de orientación de consumo y de reconocimiento de la propia cadena, es decir, de su Imagen corporativa⁵⁵³.

Los programas vistos como productos televisivos se revelan como el fruto de un complejo proceso de negociación entre los criterios económicos, situación de la competencia, datos de audiencia de mercado, la tradición y la línea editorial de la cadena⁵⁵⁴. Su valor se convierte en la materialización de la *Unique Value Proposition* (UVP) del medio hacia la audiencia. Cada cadena establece su Identidad de producto por medio del tipo de programación que emite, pero en general, se puede determinar que “todas las cadenas apuestan por el humor y por la actualidad como punto de partida de sus programas y comedias”⁵⁵⁵. Las series, los programas nocturnos, los magazines y restos de formatos televisivos⁵⁵⁶ fundamentan el humor como clave en la búsqueda del entretenimiento del telespectador.

⁵⁵² BUSTAMANTE, E. (2004): *La televisión económica: Financiación, estrategias y mercados*, Barcelona, Gedisa.

⁵⁵³ RIZZA, N. (1986): *Imagini di televisione*, Roma, RAI/ERI.

⁵⁵⁴ BUSTAMANTE, E. (2004), op.cit.

⁵⁵⁵ BARAGANO, T.: “Humor en el momento” artículo periodístico publicado en *El País*, Domingo 5 de Marzo de 2006, pp. 92.

⁵⁵⁶ La periodista Isabel Gallo publica un artículo en *El País* donde analiza los programas nocturnos de todos los canales y las apuestas que cada cadena realiza en cada temporada con el fin de ganar el *Prime Time* en audiencias. GALLO, I.: “Humor después de medianoche”, artículo publicado en *El País*, Domingo 6 de Noviembre de 2006, pp. 60.

El programa es la unidad básica de la parrilla de programación de una cadena de televisión. Si en la paleotelevisión lo era de una forma autónoma, aquí lo es en tanto que forma parte de un todo sinérgico. Sin el programa no podemos construir la programación ni evidenciarla. La programación es consecuencia lógica de la ordenación del concepto base: el programa. Y el programa como hemos visto en la televisión comercial, se identifica con el producto. Aquello que se elabora en función de los parámetros estudiados y con lo que podemos jugar estratégicamente. (CORTÉS, J.A. 1999:114-115).

El programa visto como unidad básica de la programación de una cadena de televisión, debe poseer cuatro valores fundamentales para obtener una respuesta positiva sobre la audiencia⁵⁵⁷:

1. Valor intrínseco: Es el valor que un programa posee en sí mismo en relación a las posibilidades de triunfo en un esquema ya conocido por el telespectador.
2. Valor posicional: Aquél que tiene un programa en cuanto al lugar que ocupa en el esquema de la programación.
3. Valor estratégico o de contraste: El valor que tiene un programa en función de ser contrastado con los programas, que se emiten en la misma franja horaria, por parte de la competencia.
4. Valor económico: Es el que tiene un programa en virtud de su rentabilidad económica al ubicarse en un día, franja y lugar concretos frente a una competencia real

El patrimonio de contenidos de una programación televisiva se constituye en el tiempo a través de un ciclo de vida de cada uno de sus productos. Hay una etapa de gestación de la idea, otra de nacimiento que incluye presentación en sociedad (mediante promociones, publicidad y relaciones públicas) una evolución histórica con diferentes grados de aceptación por el público que llevan al programa a la madurez e inevitables etapas posteriores de decadencia y eliminación de la pantalla. Este ciclo de vida puede ser más o menos exitoso y, en consecuencia, más o menos largo, ya que si un programa o una serie de televisión no alcanzan en las emisiones piloto el *share* de audiencia previsto, se deja de producir⁵⁵⁸. La estrategia de programación en el sistema competitivo dominante del medio televisivo (programa fuerte frente a programa fuerte) es diseñada en función de las estrategias de los competidores. La competencia misma transforma la programación en un instrumento de diferenciación para la cadena convirtiéndola en un elemento de su manifestación de Identidad corporativa como vía de diferenciación, a pesar que la oferta entre unas y otras cadenas, sea muy semejante.

⁵⁵⁷ CORTÉS, J.A. (1999): *La estrategia de la seducción. La programación en la neotelevisión*, Pamplona EUNSA.

⁵⁵⁸ *Ibidem*.

En el corto y medio plazo, sin embargo, la programación televisiva está clara y necesariamente marcada por el conservadurismo y la repetición, imprescindibles para mantener la fidelidad del público y el atractivo para los anunciantes, ante quienes los cambios suponen un peligroso riesgo. Los productos de un género tenderán a ser sustituidos por programas del mismo género o, en el mejor de los casos, por otros productos orientados a los mismos gustos y demandas [...] Con todo ello, la estrategia de programación, arropada por técnicas de marketing crecientemente sofisticadas, mantiene siempre márgenes importantes de error y fracaso. Más aún cuando se trata de una tarea incesante, de un proceso dinámico en continua transformación que deba acomodarse periódicamente a las estaciones del año, reconvertidas en particulares temporadas “televisivas”. En el seno de las mismas estaciones, publicitariamente realzadas siempre como novedad, la programación sufre reajustes periódicos. Y la sucesión en el tiempo de los géneros y los productos, siguen un camino permanente de transformaciones trazado por las modas y las adaptaciones. (BUSTAMANTE, E., 2004: 97)

Para el espectador la programación es la variedad de espacios de que dispone todos los días en su pantalla de televisión. Para el profesional, el concepto de programación incide en la necesidad que tiene de idear, materializar, o en su caso, desarrollar nuevos programas que atraigan a la audiencia a su canal de televisión. Para los directivos la programación es sobretodo la cuenta de resultados⁵⁵⁹.

Los factores que influyen en la programación, entendida como la resultante de lo que finalmente aparece en la pantalla del televisor, son múltiples: económicos, sociales, políticos, profesionales, competitivos, estacionales, horarios y por supuesto, los criterios básicos de programación de cada una de las cadenas establece de forma estratégica para fidelizar a la audiencia.

Tras una primera etapa idealista en la que las televisiones pusieron el acento de sus criterios programáticos en una orientación por el servicio a los ciudadanos traducido en la voluntad de formar, informar y entretener, las políticas de programación se han orientado en un sentido único: captar y mantener audiencias, las máximas, a cualquier precio, y esto ha conducido a una remodelación hacia la apariencia de la oferta de todo en cualquier momento. Desde ese criterio hubieron de atender y concretar el concepto de flujo continuo, lo que nunca cesa y está siempre disponible, pero a la vez fue necesario articular la segmentación como respuesta a la necesidad de ofrecer una gran variedad de programas capaz de satisfacer cualquier demanda con la suficiente agilidad para que la expectativa no se haga esperar demasiado; pero también la segmentación rendía tributo a la exigencia de reiteración del mensaje persuasivo comercial – única razón de ser y justificación de los espacios televisivos- y la continuidad (las series, culebrones, las citas semanales o diarias con la información, el humor o las variedades, etc.) a modo de contrato de fidelidad. (BARROSO GARCÍA, J., 2002: 205).

⁵⁵⁹ FERNÁNDEZ PEÑA, E. e IBÁÑEZ SERNA, J.L. (2006): “Los contenidos en la televisión multicanal y de pago: el reciclaje de programas como valor ecológico” artículo digital en <http://www.aijic.com/comunica/comunica1/tvmulticanal.htm>, día de consulta 30 de Junio de 2006.

En la última década, las programaciones en las cadenas de televisión se han reorientado en función de los gustos de la audiencia, perfilando una televisión, tal y como señala Barroso García⁵⁶⁰, caracterizada por:

1. El flujo continuo, ininterrumpido.
2. La segmentación y fragmentación sistemática del discurso como consecuencia de:
 - La sucesión ininterrumpida de unidades diferentes
 - Las unidades heterogéneas (los programas seriados)
 - La publicidad
 - El mando a distancia, y su consecuente *zapping*
 - La planificación (el encuadre corto o descontextualización del escenario)
 - El ritmo o frecuencia de la planificación (sucesión vertiginosa de imágenes).
3. Renuncia a la comunicación: no importan ni la lectura ni el contenido, sólo la cuota de pantalla generada.
4. Simulación de la participación: telefónica, presencia de público, etc.

Según Bustamante⁵⁶¹ la rejilla de programación comercial implica ciertas reglas que se van imponiendo sobre el conjunto de los operadores en cada país por imperativos económicos. Éstas son:

- Una serialización cada vez más sistemática, que busca integrar incluso los productos unitarios y hasta los prototipos y acontecimientos no pensados, en principio, para el flujo televisivo.
- Una más rápida frecuencia de emisión de los distintos productos de una misma serie.
- Una lógica horizontal que gana terreno progresivamente frente a la antigua lógica vertical: los programas, situados antes en horarios semejantes en cada día de la semana, tienden a

⁵⁶⁰ BARROSO GARCÍA, J. (2002): *Realización de los géneros televisivos*, Madrid, Síntesis.

⁵⁶¹ BUSTAMANTE, E. (2004): *La Televisión económica: Financiación, estrategias y mercados*, Barcelona, Gedisa.

organizarse ahora con una frecuencia diaria para componer citas estables con el espectador, fácilmente memorizables e integrables en las promesas de la Imagen de cadena.

- Una tendencia al alargamiento de los bloques de programación, o al menos, al máximo disimulo de sus cortes publicitarios.

Todo el patrimonio de programas que se estructuran en la denominada parrilla de programación, se distribuyen en función de tres elementos de carácter temporal⁵⁶²:

- El día
- La semana
- La estación

El día es el concepto primario sobre el que se comienza a construir la programación. La distribución de los programas en el día constituye un equilibrio, a su vez, entre horas y franjas. De esta manera, las horas determinan las posibilidades de audiencia según el número de espectadores, y las franjas, al dividir las para optimizar la oferta siguiendo las migraciones de los espectadores, proporcionan un conocimiento de las audiencias fundamental para el programador.

La semana supone la representación programática compuesta por los siete días, lo cual genera una panorámica visual de los contenidos día a día.

Y la estación marca la actividad de la programación en el marco temporal de un año variando los contenidos según si se trata de la primavera, el verano, el otoño o el invierno. Por lo general, las cadenas de televisión acentúan su estrategia en cuanto a programación, hacia el mes de Septiembre, coincidiendo con la vuelta de las vacaciones e inicio del curso escolar para los jóvenes. Este mes se determina como el “mes cero” de arranque de temporada, donde el consumo televisivo vuelve a su estabilidad una vez ha pasado el periodo estival donde dicho consumo desciende notablemente debido a la sustitución del ocio televisivo por otro tipo de ocio.

Pero dada la competitividad tan pronunciada por las cadenas, el verano se está convirtiendo en el periodo de pruebas de algunos formatos por los que las cadenas apuestan y, en función de la audiencia que logren, dependerá de su mantenimiento en antena para el otoño. Las televisiones adaptan en esta época su programación a las

⁵⁶² CORTÉS, J. A. (1999): *La estrategia de la seducción. La programación en la neotelevisión*, Pamplona EUNSA.

necesidades de la temporada con profusión de ofertas para todos los públicos⁵⁶³. Los concursos y los programas de humor comparten cartel con ciclos de cine, teatro, espacios deportivos, *realities*, series y documentales

Novedades en programación en época estival. Verano 2006

<u>TVE-1</u>	<u>TVE-2</u>	<u>ANTENA 3</u>	<u>CUATRO</u>	<u>TELE 5</u>	<u>LA SEXTA</u>
<i>Mujeres desesperadas</i> (serie)	<i>One Tree Hill</i> (serie)	<i>Aquí no hay quien viva</i> (serie)	<i>Queer as Folk</i> (serie)	<i>Mentes criminales</i> (serie)	<i>Sin Miedo a Soñar SMS</i> (serie)
<i>La Malquerida</i> (serie)	<i>La guerra filmada</i> <i>La memoria recobrada</i> (serie)	<i>Divinos</i> (serie)	<i>Amistades peligrosas</i> <i>Anatomía de Grey</i> (series)	<i>Yo soy Bea</i> (serie)	Mundial de Baloncesto (deportes)
<i>El coro de la cárcel</i> (reality)	Ciclo cine oeste, terror, cine español	<i>Libertad vigilada</i> (Reality)	<i>El traidor</i> (Reality)	No reality hasta Otoño	<i>Pocholo Ibiza 2006</i> (Serie-reality)
<i>Empieza el espectáculo</i> (concurso)	El Tour, atletismo, natación, motos (deportes)	<i>La fea más bella</i> (serie)	<i>Amor en la red</i> (concurso)	(Magacines) con otros presentadores: <i>Salsa Rosa</i> , <i>Aquí hay tomate</i> , <i>Ana Rosa Quintana</i> , <i>A tu lado</i>	<i>El vídeo del 1.000.000 de euros</i> <i>Dímelo al oído</i> (concursos)
<i>Hasta que nos separe</i> (concurso)	Cine Club, clásicos del siglo XX (largometrajes)	<i>Rebelde Way</i> (serie)	<i>The Office</i> (comedia)		

Fuente: Tabla elaborada a partir de la información extraída de BARAGAÑO, T. y GALLO, I. (2006): “Estrenos bajo el sol” en diario *El País*, Domingo 2 de Julio de 2006, pp. 91.

La estrategia de construcción de la diferencia de cada canal se realiza, además de la manifestación de la Identidad del canal, a través de este conjunto de programas estrella que dan el sello a la estación. Pero innovar en contenidos es una tarea cada vez más complicada para las televisiones, sobre todo dado su alto coste de producción, de ahí que muchos contenidos que triunfaron ante la audiencia en un momento determinado, en la actualidad sean “re-utilizados” por las cadenas realizando algunas modificaciones, tales como cambio de presentador, de escenografía y dinámica del mismo. Ángeles Yagüe, directora de contenidos de Antena tres televisión, manifestaba en un artículo periodístico del diario *El País*⁵⁶⁴ de la dificultad existente en el medio

⁵⁶³ BARAGAÑO, T. y GALLO, I. (2006): “Estrenos bajo el sol” en diario *El País*, Domingo 2 de Julio de 2006, pp. 91.

⁵⁶⁴ GALLO, I. “Operación rescate” en artículo periodístico de *El País*, Domingo 11 de Junio de 2006, pp. 92.

televisivo en recibir buenas ideas por parte de los programadores, afirmando que “hay una crisis de talento que genera que las cadenas arriesguen cada vez menos y la estrategia reside entonces en reciclar contenidos no por lo que tienen de clásicos, sino de buenos”. Pablo Carrasco, responsable de programas y contenidos de TVE, determinaba en el mismo artículo periodístico que “los contenidos televisivos se han multiplicado, pero en general los espectadores prestan poca atención a los programas, por eso cuando resurge un formato clásico, se tiene gran parte del camino hecho para captar su atención”.

Será el origen de los programas principales y sus géneros predominantes los que contribuirán de manera más decisiva a la Identidad corporativa del canal.

El primer elemento determinante del perfil de la programación es el origen de la producción de los programas que se emiten. Cortés⁵⁶⁵ distingue tres tipos de programas según su fuente:

- Los programas de producción propia: que pueden integrar a aquéllos cuyo origen y producción surge de la misma cadena; o aquéllos que son fruto de la adquisición de un “formato”, si bien el proceso de la puesta al gusto del público nacional y la producción a cargo de la cadena.
- Los programas de producción externa: aquellos programas que la cadena encarga a una o varias productoras independientes de la misma, o con alguna vinculación empresarial, pero que tienen una entidad jurídica propia.
- Los programas de producción ajena: se suele entender casi siempre material de ficción realizado al margen de la cadena, que está en el mercado internacional (fundamentalmente denominado en términos televisivos profesionales como ficción enlatada, y que va desde películas hasta las telenovelas).

Distinguimos así programas nacionales y extranjeros y éstos podemos clasificarlos según sea el país de origen de cada programa. A su vez, los programas nacionales pueden clasificarse según el tipo de empresas que los producen, distinguiendo producción propia de los canales y producción independiente y según el lugar geográfico de la producción, si ésta se realiza en la casa matriz de la empresa o se realiza en forma descentralizada a través de producción local.

El segundo elemento determinante del perfil es la clasificación por géneros. No existe consenso entre los analistas acerca de cómo identificar los distintos géneros

⁵⁶⁵ CORTÉS, J.A (1999), op. cit.

televisivos. En general, se tiende a mezclar agrupaciones efectuadas según el contenido y forma de los programas con algunas de las funciones sociales de los mismos y con sus públicos objetivos⁵⁶⁶. Una clasificación coherente de los géneros televisivos parte por considerar los programas en sí mismos y no en su relación con la sociedad. Esto significa privilegiar su naturaleza y estructura; su contenido y su forma o su semántica y su sintáctica⁵⁶⁷. En el ámbito de la “naturaleza”, “contenido” o “semántica” de los programas distinguimos géneros de “realidad” y géneros de “ficción”, dependiendo si el contenido de los programas se refiere a situaciones verificadas en algún momento o son el producto de la creación de un autor sin relación estricta con hechos acaecidos en la realidad.

Enrique Bustamante⁵⁶⁸ confecciona una clasificación de los programas de televisión atendiendo a los ítems anteriormente mencionados. Clasifica a los programas por su naturaleza comercial y por su origen, quedando reflejado en el siguiente cuadro resumen:

Tipologías de programas de televisión

<i>Por su naturaleza comercial</i>
- De flujo (informativos, concursos, variedades, realities): programas de costes generalmente menores, pero efímeros y de corta vida comercial.
- De stock (filmes, ficción televisiva, documentales, dibujos animados): programas de mayor inversión y riesgo, pero generalmente de larga vida comercial y que generan activos empresariales
<i>Por su origen</i>
1. Producción Propia: originada total o parcialmente por el operador de la cadena
1. a) Producción Propia Interna: totalmente realizada por el operador con sus propios recursos
1. b) Producción Propia Externa: que puede ser a su vez: <ul style="list-style-type: none">- Financiada: encargada “llave en mano” a un productor externo, con financiación total de sus costes en dinero y recursos de la cadena- Asociada: coproducida por la cadena con productores independientes nacionales.- Coproducción: coproducida por la cadena en asociación con productores o cadenas extranjeras
2. Producción ajena: compra de derechos de antena de programas producidos sin colaboración de la cadena (productos nacionales o importados).

Fuente: BUSTAMANTE, E. (2004): *La televisión económica: Financiación, estrategias y mercados*, Barcelona, Gedisa, pp. 108, Cuadro 5.

⁵⁶⁶ VV.AA (2004): *La identidad de género en la imagen televisiva*, Madrid, Instituto de la mujer, Ministerio de Trabajo y asuntos sociales.

⁵⁶⁷ BARROSO GARCÍA, J. (2002): *Realización de los géneros televisivos*, Madrid, Síntesis.

⁵⁶⁸ BUSTAMANTE, E. (2004): *La televisión económica: Financiación, estrategias y mercados*, Barcelona, Gedisa.

No es nuestra intención realizar un estudio exhaustivo sobre la variedad de géneros existentes en el medio. Lo que vamos a reflejar es una clasificación general atendiendo a estos criterios de ficción o de realidad. Según ambos criterios consideramos la existencia de seis principales géneros o categorías de programas que son los siguientes:

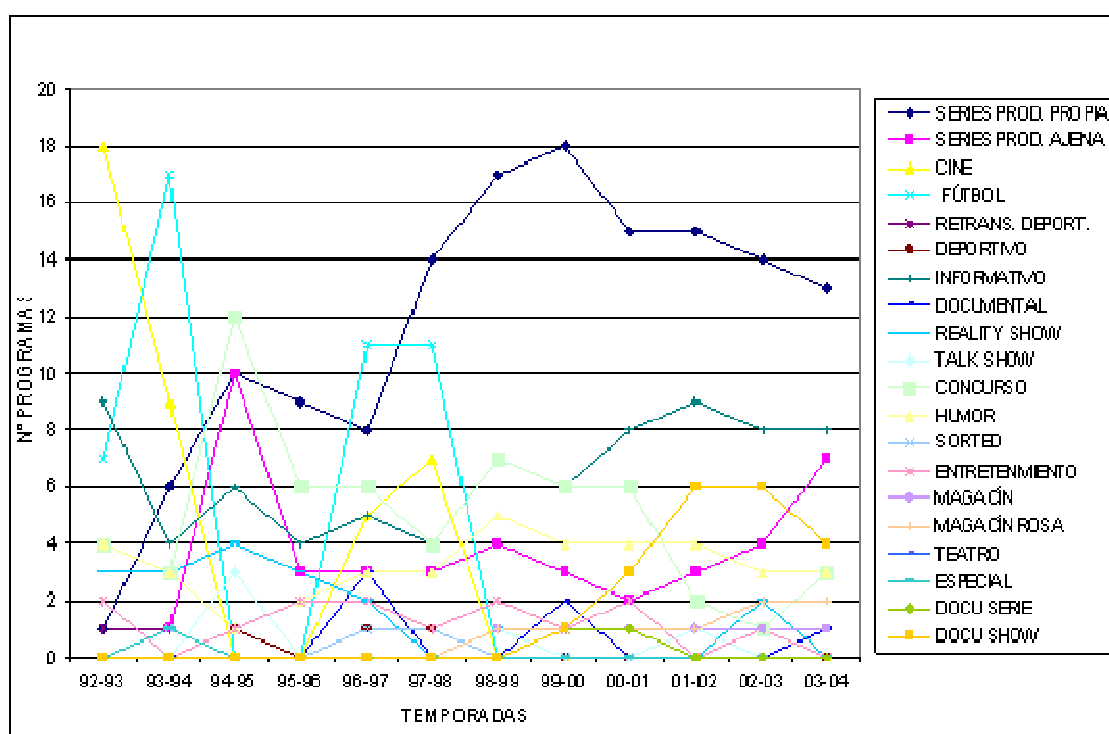
1. Documentales. Programas de “realidad” que requieren de una investigación científica y/o periodística básica, y un relato con el tiempo suficiente para desarrollar el tema con contexto y profundidad.
2. Informativos. Programas de “realidad” con contenido de actualidad y con diversas estructuras o sintácticas que van desde la nota periodística, a la entrevista, el debate de opiniones, el reportaje o el acontecimiento en directo.
3. Magazines. Programas de “realidad” con contenidos y formas variadas, en el marco de unidad entregado por una conducción unificada que le da continuidad y sentido al conjunto.
4. Espectáculos. Programas de “realidad” que se constituyen alrededor de eventos sociales o situaciones especialmente producidas para la televisión, donde se registran y transmiten destrezas físicas, intelectuales o expresivas de un conjunto de personajes siguiendo reglas del juego preestablecidas. Espectáculos deportivos, musicales, circenses, concursos, humorísticos, entre otros.
5. Argumentales. Programas de ficción en los cuales se desarrollan narraciones con variaciones de tiempo y secuencia, tales como largometrajes para cine o televisión, cortometrajes, telenovelas de larga duración y programas de dibujos animados, entre otros.
6. Las series. Programas de ficción cuya estrategia se basa en diversificar el contenido en el tiempo, para mantener la atención del telespectador. Poseen cierta autonomía con respecto al discurso en su totalidad, y su modo de programación más habitual es la periodicidad semanal. La identificación con los personajes, junto con la elaboración de un buen guión que genere historias contadas, constituyen los dos pilares básicos para la creación de una serie con positiva respuesta por parte de la audiencia.

Relacionado géneros con origen debemos resaltar el auge que en la actualidad están teniendo las series estadounidenses en la programación de la televisión española. Las series de origen estadounidense atraviesan por su “edad de oro”⁵⁶⁹. La diversidad temática de las series, junto con el tipo de realización que llevan a cabo, los guiones y

⁵⁶⁹ Informe Televisión: TDT y temáticos: “Las series estadounidenses viven su segunda edad de oro”, en *IPMARK*, nº 661, 16-31 de Mayo de 2006.

personajes, provocan la novedad y la diferencia con las que la audiencia las califica. En la actualidad, las series constituyen, junto con los informativos, otro de los formatos que se pueden encontrar en común entre las cadenas nacionales españolas⁵⁷⁰.

Evolución de los géneros televisivos más vistos de 1992 a 2004



Fuente: GECA, Anuario de la televisión, 2005

La variedad de los procesos creativos hace que muchas veces sea difícil clasificar un material; sin embargo, la gran mayoría de los programas existentes pueden incluirse en alguna de estas categorías. Un área de intersección ha tenido un importante auge en el último tiempo con programas con pretensiones de realidad (telerealidad) que se presentan a través de un seguimiento en directo: los denominados *reality shows*⁵⁷¹.

En un panorama televisivo dominado por la “guerra de las audiencias” y en el que cualquier estrategia resulta válida para seducir al telespectador, el concurso destaca por ser el más noble de los géneros del entretenimiento⁵⁷². El concurso cuenta con más

⁵⁷⁰ Nos referimos a series del tipo “Mentes criminales” o “CSI”, en Telecinco, con versiones *Las Vegas*, *Miami* y *Nueva York*; “Mujeres Desesperadas”, (TVE-1) o “*Friends*”, “*House*” en Cuatro. Este tipo de series, también marcarán el estilo del canal que adquiere sus derechos de emisión.

⁵⁷¹ Tales como “Gran Hermano”, “Hotel Glam”, “La Isla de los famosos”, “Todos contra el chef”, etc.

⁵⁷² GUERRERO, E. (2005): “El concurso como género de calidad en la televisión española” en *Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación*, nº 25, Huelva, Grupo Comunicar.

años de vida que la propia televisión. Su origen como género mediático lo encontramos en la radio, medio que sirvió de referencia a la pequeña pantalla en sus primeros años de emisiones regulares a mediados del siglo XX. Su fórmula más clásica, el *quiz show* o concurso de preguntas y respuestas, ha sobrevivido a las continuas modificaciones originadas por una de las más marcadas tendencias iniciadas por la neotelevisión: el eclecticismo o combinación de géneros. De esta forma hemos comprobado cómo en los últimos quince años -período transcurrido desde que se abriera el mercado televisivo español a la competencia- el concurso se ha combinado con las variedades (“El semáforo” en TVE 1), el musical (“Lluvia de estrellas” en Antena 3), el *docu-show* (“Gran Hermano” en Tele 5), el humor (“Genio y figura” en Antena 3) o, sencillamente, se ha convertido en una sección de un magacín (“Sabor a tres” dentro del programa de Antena 3 “Sabor a ti”).

Sin embargo, el *quiz show* apenas ha sufrido modificaciones y siempre se ha mantenido fiel a sus orígenes a pesar de combinarse con cierta asiduidad con la otra gran vertiente del concurso, el *game show* o juego, en programas como “El precio justo”, “Un, dos, tres” u otros menos conocidos como “Decisión final” (emitido por Tele 5 en 2002, los concursantes eliminados desaparecían literalmente del plató al abrirse una trampilla situada bajo sus pies) o “La silla” (emitido por varios canales de la FORTA en 2002, los participantes tenían que responder a las preguntas tumbados en un sillón con luces mientras intentaban controlar sus pulsaciones). La mejor evidencia de esta fidelidad del *quiz* es “¿Quién quiere ser millonario?”, producido por Tele 5 desde la temporada 99-00 a la 01-02 –fue programado tanto en *day time* como en *prime time* - y recuperado en 2005 por Antena 3. En el concurso, esta afirmación queda reflejada en el paso de programas en los que se premiaba el conocimiento teórico a otros de habilidades o de puro azar, tales como 50 x 15.

Charo Lacalle⁵⁷³ se refiere a esta característica del género con los adjetivos *camaleónico* y *conservador* por su virtud para sobrevivir y transformarse según las exigencias del medio. En esta misma línea, que percibe en el concurso un género que promueve valores ejemplares como la capacidad de superación, Jaime Barroso⁵⁷⁴ se refiere al concursante como un héroe que pugna por alcanzar un premio enfrentándose a una multitud de pruebas que encarnan al antagonista. No obstante, Barroso advierte de los cambios sufridos por el concurso en un intento de aproximarse al ciudadano corriente, circunstancia que ha desembocado en una serie de concursos que premian el mero sufrimiento y las confesiones de intimidades. Este argumento también es apoyado

⁵⁷³ LACALLE, C. (2001): *El espectador televisivo. Los programas de entretenimiento*. Barcelona, Gedisa.

⁵⁷⁴ BARROSO GARCÍA, J. (2002): *Realización de los géneros televisivos*, Madrid, Síntesis.

por Gérard Imbert⁵⁷⁵ quien considera ya no se puede hablar de un héroe glorioso sino de un antihéroe sufridor (en el programa “¿Quién dijo miedo?” de Antena 3, los participantes soportaban multitud de pruebas escalofriantes por una determinada cantidad de dinero).

Por lo general las cadenas nacionales gratuitas suelen tener una programación polifacética, en el sentido que su programación constituye una mezcla de géneros. El perfil de programas de cada canal se definirá según sea el predominio de uno u otro tipo de géneros. Como contrapartida, como consecuencia de la llegada de la televisión por cable y la televisión digital, el perfil de la mayoría de los canales de televisión suele ser específico sobre un género en concreto. Así, y a modo de ejemplo, si analizamos la oferta existente en la zona de transmisiones vía satélite americana encontramos canales puramente documentales (*Discovery Channel, Animal Planet, Nacional Geographic, People and Arts, A & E Mundo*, etc.) los canales puramente informativos (los CNN, telemundo, BBC Mundo, etc.), los canales de espectáculo (los *ESPN, Fox Sports, MTV*, etc.) y canales argumentales (los *HBO, Cine canal, Cinemax, Sony, Cartoon Network*, etc.). En cualquier caso el tratamiento del diseño gráfico para cada una de las cadenas, según su programación sea monotemática o generalista, influirá notablemente en el estilo visual para cada canal⁵⁷⁶.

El tipo mayoritario en España es la programación generalista. En la parrilla de un canal de este tipo pueden encontrarse la misma variedad de espacios que en la de sus competidores, y aunque existan diferentes modos de ordenar los programas, el tipo de producto es muy similar⁵⁷⁷. Debemos tener en cuenta que la televisión no ha conocido, hasta finales de los años setenta, otra forma de programación que no fuera la generalista. La programación generalista, por definición, carece de especificidad y puede dar cabida en su seno a todo tipo de espacios y estilos, lo que complica la determinación de unas señas de Identidad claras. En líneas generales en una sucesión de diversos géneros, *talk shows*, transmisiones deportivas, informativos, series, películas, dibujos animados y otros muchos. Este carácter amplio y difuso era la principal causa de la carencia de significación de las primeras Identidades corporativas para el medio televisivo cuando

⁵⁷⁵ IMBERT, G. (2003): *El zoo visual. De la televisión espectacular a la televisión especular*, Barcelona, Gedisa.

⁵⁷⁶ Por ejemplo, el *estilo plus* de Canal plus identifica claramente el posicionamiento de este canal y va acorde con el tipo de programación emitida. De la misma manera, que en la plataforma Digital Plus, cada uno de los canales que ofrecen poseen una clara identificación visual íntimamente relacionado con el contenido específico de cada canal: Teledeporte, por ejemplo, emplea una antorcha con claras resonancias olímpicas, o los canales orientados al público infantil DisneyChannel o la iconografía del canal MTV con explícitas referencias al mundo musical. En suma, la Identidad visual de cada uno de estos canales se pretende ligar en torno a unas claves comunes de la plataforma que los distribuye.

⁵⁷⁷ VEGA PINDADO, E. (1999): *Identidad corporativa en televisión. Significación y diversidad en la gráfica televisiva*, Madrid, Tesis Doctoral.

no existía competencia, pero sigue siendo característico de la televisión actual. Como contrapartida, en la televisión digital, de satélite o de cable, el carácter de cada uno de los canales es más específico y, por tanto, más sencillo a la hora de expresar su Identidad individual para cada canal.

Los otros competidores ofrecen un producto prácticamente similar, igualmente indefinible, del que resulta muy difícil diferenciarse. Además de esto, el posicionamiento de las diversas televisiones es muy similar porque ofrecen un mismo contenido generalista que hace difícil distinguir una oferta de otra. De ahí que el diseño y la manifestación de la Identidad corporativa, sean los siguientes caminos estratégicos para obtener la diferenciación y el posicionamiento deseados. La Identidad de un canal “debe ser tan potente que llegue a impregnar de su filosofía, de su estilo a un producto que, emitido en otras cadenas diferentes, tenga un impacto emocionalmente distinto de cara al teleespectador”⁵⁷⁸. El emisor, por medio del diseño y el embalaje gráfico de sus productos, añade una importante significación al producto⁵⁷⁹.

Como señala Wally Ollins⁵⁸⁰ “los canales de distribución, tiendas, grandes superficies, puntos de venta, etc., ya no son transmisores pasivos de la marca de los fabricantes” y en determinados segmentos de mercado, la Identidad monolítica de muchos minoristas está acabando con los fabricantes tradicionales de marcas. Un cliente puede comprar un producto o adquirir un servicio en un establecimiento concreto, y la percepción que el cliente tenga de ese mismo producto es distinto por la influencia que la Identidad del distribuidor ejerce en él, hasta el punto de condicionar su comportamiento⁵⁸¹. Por tanto, si en el mundo de la venta minorista se admite que un mismo producto es percibido de distinta forma según el punto de venta, parece lógico pensar que con los programas de televisión pueda suceder algo similar. De esta forma un mismo espacio televisivo puede ser visto en función de una serie de aspectos que rodean el programa, pero que son ajenos a su contenido y estructura.

Las televisiones actuales se enfrentan a una situación muy parecida a la de las grandes superficies: son distribuidores de productos audiovisuales y culturales, habitualmente tan conocidos como su propia marca. Así, la Identidad de una cadena se define primero por lo que es el programa, segundo, por la forma en que se programa y finalmente, por la forma en se venda dicho producto.

⁵⁷⁸ VEGA PINDADO, E. (1999), op. cit.

⁵⁷⁹ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design

⁵⁸⁰ OLLINS, W. (1991): *Identidad corporativa*, Barcelona, Celeste Ediciones

⁵⁸¹ HUERTAS, A. (2002): *La audiencia investigada*, Barcelona, Gedisa.

La televisión comercial implica nuevos conceptos de mercado, de estudios del mismo, fórmulas para conocer mejor a los posibles destinatarios y acceder, ya desde su propia gestación, a una forma de un tipo de programa que se sabe perfectamente qué juego va a desarrollar dentro de las estrategias del canal para el que se produce.

Este cambio sustancial tiene también en lo semántico su propio papel de distinción. En la neotelevisión, los protagonistas, productores o programadores, hablan de los programas como “productos”. Este cambio se debe fundamentalmente al valor de venta que obtiene el programa en sí. Y ya no es un fin pedagógico el que mueve su producción y posterior emisión, es un fin comercial el que inspira la creación, desarrollo y programación del espacio televisual. El producto (programa) está hecho para ser vendido. Su fin es optimizarlos lo mejor posible con el fin de que consiga atraer al mayor número de espectadores, para poder con ello conseguir la mayor cantidad de publicidad, al mejor precio, que es la forma de financiación de la televisión. Para alcanzar este fin, el programa ya desde su génesis ve su definitivo desarrollo complementado por fórmulas del *marketing*, que facilitan la mayor información posible sobre su destino, su ubicación en la parrilla y su optimización en términos de audiencia. Así, la palabra programa, pierde su sentido y se convierte en *producto*, como resultado de un proceso empresarial que basa su eficacia productiva en el conocimiento de su mercado. (CORTES, J. A. 1999: 47-48).

El tratamiento de producto a los programas de televisión, junto con la aparición de una oferta diversificada, ha intensificado el interés por parte de las cadenas, en diseñar sus embalajes para presentarlos ante la audiencia. Como se verá más adelante, el cambio en el panorama audiovisual como consecuencia de la entrada de la tecnología digital al medio, ha afectado a todos los componentes de la programación y, a su vez, al papel del grafismo.

La vigencia del grafismo es consecuencia de su desarrollo hasta la posición privilegiada que ocupa actualmente en el proceso de producción, por su contribución a la necesidad de identificación e individualización suscitado por el modelo de competencia de las televisiones comerciales y de negocio privado. La expresión de la identidad se ha convertido en su principal función frente al tradicional componente informativo y persuasivo y ha dado un fuerte impulso a la gráfica como componente de la programación. (BARROSO GARCÍA, J. 2002:555)

Dentro de la programación generalista, **los informativos** ocupan un lugar clave y estratégico que marca el estilo y posicionamiento ideológico del canal⁵⁸². Por lo menos así lo manifiesta Fernández García al afirmar que el discurso informativo, característica fundamental de la televisión como medio de masas, es el que “determina el tono, la importancia de las noticias y fija los temas de actualidad”.

⁵⁸² FERNÁNDEZ GARCÍA, F. (2003): *Así son las cosas...Análisis del discurso informativo en televisión*, Jaén, Servicio de Publicaciones de la universidad de Jaén.

Por ello, a la hora de acercarnos al estudio de la comunicación mediática, en general, y del discurso informativo en concreto, no podemos pasar por alto el hecho de que los medios de comunicación de masas, tanto públicos como privados, no son entes a-ideológicos, sino que se hallan inmersos en complejos entramados político-económicos y, en consecuencia, su actividad no queda al margen de intrincadas redes de intereses. (FERNÁNDEZ GARCÍA, F. 2004: 20).

Los informativos se han convertido en el eje, “en la piedra angular de las cadenas de televisión”⁵⁸³ que estructura todo el flujo comunicativo⁵⁸⁴ en cuanto a contenidos (productos) televisivos, pues determinan las tres principales franjas horarias del día por medio del noticiero de la mañana, de al mediodía y de la noche. Además, los informativos poseen una gran responsabilidad de cara al posicionamiento del canal, ya que a través de su discurso contribuyen a conformar en la mente del telespectador, una determinada concepción del mundo que les rodea a través de la difusión selectiva de las noticias que les transmite⁵⁸⁵. Y ello va a generar en el medio la responsabilidad que, dependiendo de su elección de noticias, contribuirán a constituir el conocimiento informativo diario de la audiencia. Todo ello ha provocado que los informativos de las cadenas sean gestionados de forma separada a la programación, con sus equipos de personas y de trabajo específicos que trabajan de forma exclusiva el aspecto informativo de las cadenas de televisión.

Los informativos son la principal ventana a través de la cual los espectadores se acercan a la realidad social y a la información de su entorno; por otro lado constituyen uno de los géneros “estrella” (por la inversión económica que las cadenas realizan y por la audiencia que congregan) de la programación televisiva. Acerca de la duración, cabe señalar que los informativos en la actualidad han superado ampliamente la duración tradicional en torno a los 30 minutos. Este aumento del tiempo permite aumentar el número de noticias, lo que redundará en mayor información para el ciudadano, superando por tanto la limitación del tiempo disponible en la parrilla, pues los medios experimentan una doble limitación: el tiempo, entendido como el encaje del contenido en un formato de una determinada duración y como el escaso tiempo disponible para dar la noticia, investigar causas, consecuencias, profundizar, etc.; y la

⁵⁸³ Opinión de María Casado, presentadora del “Telediario Fin de Semana de TVE”, entrevista realizada por el periodista Fernando Morales en *El País*, Domingo 7 de Mayo de 2006, pp. 76.

⁵⁸⁴ Utilizamos el término *flujo comunicativo* proveniente de la teoría desarrollada por R. Willians sobre el flujo como elemento que marca la nueva forma de generar y ver la televisión en lo que el autor José Ángel Cortés ha denominado como *Neotelevisión*. Este autor, define como flujo *a la unificación, combinación y fusión programada de segmentos diferentes entre sí y sólo vagamente correlativos*. En CORTÉS, J.A. (1999): *La estrategia de la seducción. La programación en la neotelevisión*, Pamplona EUNSA, pp. 45.

⁵⁸⁵ MORENO FERNÁNDEZ, F. (1990): “Lengua y manipulación en los medios de comunicación” en *Boletín de la Real Academia Española de la Lengua*, nº 70, Madrid.

obligación de captar espectadores dada su dependencia de los ingresos publicitarios “lo que obliga a primar elementos espectacularizantes, ficcionales y narrativos”⁵⁸⁶.

Los medios de comunicación deciden qué es actualidad y, además, elaboran dicha actualidad informativa antes de ser presentada al público espectador. Ello ha generado una competencia, en cuanto a estilo informativo, a la hora de elaborar el informativo por parte de las cadenas de televisión. Los informativos comenzaron en 1947 y su estructura era similar al existente en el medio radio: un presentador leía las noticias del día mientras miraba de vez en cuando a la cámara para comunicarse visualmente con el telespectador. Más adelante, se incorporaron los mapas, los diagramas y las fotografías como elementos de apoyo visual, hasta llegar a la revolución audiovisual donde el vídeo y las conexiones en directo le otorgan un carácter de espectáculo que ameniza la crueldad de la “realidad” que, lamentablemente en muchas ocasiones, nos son transmitidas.

En la actualidad podemos detectar cómo los informativos han ido cambiando en los últimos quince años de su historia. La diversidad y competencia informativas, el libre acceso del servicio y la mayor demanda por parte de un público que reclama más información, han provocado que los distintos medios de comunicación audiovisual, tanto públicos como privados, hayan querido prestar una mayor atención en el cuidado y tratamiento de esta demanda informativa para adelantarse a la competencia. Los informativos, además de jugar un papel fundamental en la reputación del canal, constituyen un valor de “gancho” para que los telespectadores no sólo decidan ver el informativo, sino que se permanezcan en el mismo canal para ver la programación que ofrecen a continuación.

Los motivos fundamentales de todas estas modificaciones son dos⁵⁸⁷:

- La entrada de canales privados y, como consecuencia, la competencia en ofrecer, más y de mejor calidad, información relevante para la audiencia.
- El fuerte impacto de las nuevas tecnologías, principalmente, Internet a partir del año 1995 como forma de conexión permanente a la información actualizada de forma instantánea.

⁵⁸⁶ VILLAFANE, J. y MINGUEZ, N. (1996): *Principios de teoría general de la imagen*. Madrid, Pirámide.

⁵⁸⁷ MARÍN LLADÓ, C.: “El cambio del fondo y la forma de los informativos de televisión españoles como consecuencia de los cambios sociales y tecnológicos” en VV.AA (2005): *La Radio y la Televisión en la Europa digital*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

Estos dos principales motivos han propiciado una modificación en cuanto a la estructura y en cuanto a los conceptos audiovisuales utilizados al entrar en la era digital (mayor rapidez de grabación, montaje y edición) mostrando al público otra forma de consumir y entender la televisión.

La redacción en los informativos se ha visto modificada en el sentido de aplicar textos más impactantes que, junto con la combinación que las nuevas tecnologías han generado para que las cámaras puedan llegar a cualquier parte del mundo, han confeccionado un formato de informativos donde las estructuras lingüísticas se resienten, sobre todo las morfosintácticas y las léxico-semánticas⁵⁸⁸. Es el denominado estilo telegráfico y de elipsis que produce un desplazamiento de los complementos que dan lugar a frases ambiguas con la pretensión de generar ritmo a la noticia, sensación de rapidez y, al mismo tiempo, de importancia para captar la atención de la audiencia. Es por ello que en los informativos nos encontramos ante un nuevo formato de televisión más próximo al lenguaje publicitario que al lenguaje periodístico de la radio y la televisión tradicionales⁵⁸⁹. Como indica Marín Lladó⁵⁹⁰, parece que “el periodista tiene que vender la información al telespectador para que éste no cambie de canal”.

Esto conlleva a que los informativos sean presentados con un carácter de espectáculo, de *info-show* o *infotainment*, que definen un estilo de producción en el que las noticias, y otros tratamientos de la información son presentados con un estilo glamoroso próximo a los formatos de entretenimiento; y también, el estilo de aproximación a la ficción por vía de la dramatización o reconstrucción de los hechos de la realidad, o por vía de la presentación de historias (como ficción narrativa), basadas en hechos históricos, acontecidos, de la realidad (*fractions*)⁵⁹¹.

Este planteamiento desde la vertiente teórica es compartido por la mayoría de los directores y presentadores de informativos de las principales cadenas de televisión de nuestro país, según recoge el periodista Juan Cruz en un artículo periodístico del diario El País⁵⁹².

⁵⁸⁸ OLIVA, L. y SITJÀ, J. (1996): *Las noticias en televisión*, Madrid, Instituto Oficial de Radio y Televisión (IORTV)

⁵⁸⁹ MARÍN LLADÓ, C. (2003): *La noticia audiovisual a través de la historia de la televisión*, Palma de Mallorca, Calima Ediciones.

⁵⁹⁰ MARÍN LLADÓ, C.: “El cambio del fondo y la forma de los informativos de televisión españoles como consecuencia de los cambios sociales y tecnológicos” en VV.AA (2005): *La Radio y la Televisión en la Europa digital*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

⁵⁹¹ BARROSO GARCÍA, J. (2002): Realización de los géneros televisivos, Madrid, Síntesis.

⁵⁹² CRUZ, J.: “El espectáculo frente a la información” en diario El País, Domingo 5 de Marzo de 2006, pp. 56. En este artículo, Pedro Piqueras, director de Informativos Telecinco, comentaba que “el entretenimiento ha ganado la partida: aquello que no es entretenimiento la televisión no lo emite. Lo que antes era carne de programas de modas o de El Caso ha pasado a ser materia de informativos. Se sirve a la imagen, el mensaje es el medio. Los contenidos que han de explicarse se eliminan. La televisión busca su propio camino, su lenguaje”. En la misma línea, Matías Prats, presentador del informativo nocturno de

Este carácter de espectáculo ha conducido, a su vez, a otorgar una mayor importancia en la selección de los presentadores de los informativos. Como señala Ignacio Ramonet⁵⁹³ “el presentador se ha convertido en una figura fundamental hasta el punto de que muchas personas eligen un determinado telediario por simpatía hacia su presentador”, y, en ocasiones, lo importante no será tanto qué haya ocurrido sino cómo lo comunique a su audiencia. Además, la manera en que los presentadores son enfocados, presentados al público, su manera de expresar las noticias (tono, voz, proxémica, etc.) e incluso la manera en la que son vestidos, influyen a la hora de ofrecer una determinada orientación en la cobertura de las informaciones.

Este autor determina que se ha producido un notable cambio en la concepción de la información, puesto que anteriormente, informar era proporcionar información precisa y verificable que aportaban un conjunto de parámetros textuales para el espectador. Pero en la actualidad, la televisión ha impuesto un nuevo modelo basado en asistir al acontecimiento físicamente y retransmitirlo para darle todo su significado *in situ*⁵⁹⁴. Además, en cuanto a la fiabilidad de las informaciones escribe que, en los medios actuales “la veracidad de un hecho no radica tanto en criterios objetivos de verificación, sino en la repetición de la misma información por otros medios, ya bien sea prensa, radio o Internet”⁵⁹⁵.

Relacionando la programación con el diseño gráfico televisivo cabe señalar que la práctica más tradicional tendía a considerar a los programas como el eje principal sobre el que giraba la actividad gráfica en detrimento de la Imagen global de la cadena. Durante años, esta actividad quedaba reducida a la simple realización material de rótulos e ilustraciones que limitaba a su intercalación entre escenas al comienzo del programa o, en ocasiones, a la superposición de rótulos sobre imagen en vivo, procedimientos que carecían de complejidad suficiente como para modificar el original del grafista⁵⁹⁶. Las nuevas tecnologías acentuaron el papel relevante del realizador porque la informática amplió las posibilidades de edición y manipulación, al operar directamente sobre la imagen electrónica sin las ataduras del dibujo tradicional. Estos

Antena 3, decía que “hay que formar, entretener e informar, y que ahora la televisión está para informar y entretener”. Alicia Gómez Montano, directora de Informe Semanal de Televisión Española, confirmaba la misma idea diciendo que “la televisión hace tiempo que opta por el espectáculo frente a la información: muchos sucesos, mucho escote”.

⁵⁹³ RAMONET, I. (1998): *La tiranía de la comunicación*, Madrid, Debate.

⁵⁹⁴ Esta estructura de las conexiones en directo, han sido aplicadas en otros formatos diferentes a los informativos, tales como los programas de entretenimiento o los *reality shows* convirtiendo al “directo” en el elemento que verifica los acontecimientos que el medio transmite a la audiencia.

⁵⁹⁵ RAMONET, I. (1998), op. cit.

⁵⁹⁶ VEGA PINDADO, E. (1999): *Identidad corporativa en televisión. Significación y diversidad en la gráfica televisiva*, Madrid, Tesis Doctoral.

procedimientos modificaban de un modo sustancial el trabajo original hasta convertirlo en algo irreconocible⁵⁹⁷.

Ello también vino derivado de la necesidad de “vender” al teleespectador su producto. En el mercado de la competencia las televisiones confeccionan su autopublicidad influenciadas por un nuevo contexto con multiplicidad de opciones audiovisuales. Sus piezas promocionales (autopromociones) han pasado de ser un instrumento informativo a ser elaboradas como piezas de consolidación de Imagen y, lo más importante, con un interés publicitario de venta de programas hacia el espectador⁵⁹⁸. Este aspecto publicitario-promocional, también se puede percibir en los informativos, en los que los avances al principio y a mitad del mismo, generan expectación ofreciendo un resumen sobre las noticias que, seguidamente, el presentador va a exponer. Es una técnica para motivar a la audiencia vigente con el informativo en cuestión.

A pesar de la importancia que tanto la Identidad Visual como la programación tienen a la hora de configurar la marca de una cadena en el medio televisivo, es la propia organización que representa la que puede darle un significado. De ahí que las personas que trabajen para el canal, es decir, las “caras” de la organización con las que se presentan a la audiencia, también forman parte de la manifestación de la esencia de la empresa, de su Identidad. Y ya no sólo para el terreno de los informativos, sino para el resto de la programación del canal.

3.2.3 Los presentadores

Como se ha indicado a la hora de tratar el aspecto estético en los informativos, los presentadores como transmisores de información en un medio audiovisual -como lo es el televisivo- constituyen una pieza clave en la manifestación de la Identidad de un canal. Esta importancia queda reiterada al señalar Vega Pintado⁵⁹⁹ que “los mensajes comunicados por fuentes atractivas, consigue mayor atención y recuerdo, siendo dos variables que siempre busca toda comunicación”. Las personas famosas son más efectivas cuando guardan relación con el atributo del producto que se pretende comunicar. Igualmente, tiene gran importancia en la eficacia de la comunicación, la

⁵⁹⁷ HERVÁS IVARS, C. (2002): *El diseño gráfico en televisión Técnica, lenguaje y arte*, Madrid, Cátedra

⁵⁹⁸ VALDERRAMA SANTOMÉ, M. (2003): *La publicidad televisiva en Galicia: Análisis de emisores, soportes y tendencias creativas*, Vigo, Tesis doctoral Universidad de Vigo.

⁵⁹⁹ VEGA PINDADO, E. (1999): *Identidad corporativa en televisión. Significación y diversidad en la gráfica televisiva*, Madrid, Tesis Doctoral.

credibilidad de la fuente: los mensajes comunicados por emisores fiables son más persuasivos.

El principio de congruencia dice que los comunicadores pueden usar su buena imagen para reducir algunos sentimientos negativos hacia la marca, pero en el proceso pueden perder estima de la audiencia, sobre todo si hacia el personaje sienten afecto o la marca es de su agrado. La fuente más creíble será aquella que demuestre conocimiento y experiencia sobre el tema que proclama, que sea percibida como objetiva y honesta y que tenga elementos atractivos para la audiencia, características como el sentido del humor y la naturalidad, provocan un incremento en la aceptación. Lo que está claro es que el rostro del comunicador en el medio televisivo se convierte en una fuente constante de información para el telespectador: es su cara a cara con el factor humano del medio televisivo.

El rostro identifica a las personas. Además, nos informa de manera bastante fiable sobre la edad y el sexo; y de no ser así, puede generar en nosotros cierta desazón. Nos informa también de la salud, del estado emocional, del descanso que ha tenido el individuo. Puede informarnos de sus intenciones, de su posible bondad o maldad, de si nos miente o tiene un comportamiento sincero, etc. La importancia del rostro en publicidad y televisión no es casual. Al ver hablar a una persona que nos mira nos sentimos inmediatamente implicados. Un rostro agradable es posible que consiga que nos detengamos sólo con mostrarnos su intención de querer hablar con nosotros. Un rostro duro o amenazador, por el contrario, hará que apartemos los ojos para no vernos implicados en posibles altercados. Desde el punto de vista formal, somos capaces de percibir rostros incluso en las formas más heterogéneas. (MARTÍNEZ-VAL, J. 2004: 90).

La efectividad de los mensajes depende tanto de su contenido como de su estructura. El comunicador debe desarrollar un formato adecuado para el mensaje dependiendo del medio en el que va a ser expuesto. Si el mensaje se va a difundir por el medio televisivo habrá que tener en cuenta tanto la comunicación verbal (texto, voces, actores, gráficos, rótulos, vocalización de la voz en *off*, etc.) como la comunicación no verbal (gestos, puesta en escena, vestuario, colorido, etc.). Los mensajes comunicados por fuentes atractivas consiguen mayor atención y recuerdo, siendo dos variables que siempre busca toda comunicación. Las personas famosas son más efectivas cuando guardan relación con el atributo del producto que se pretende comunicar. Igualmente tiene gran importancia en la eficacia de la comunicación, la credibilidad de la fuente: los mensajes comunicados por emisores fiables son más persuasivos.

La eficacia de la comunicación televisiva se sustenta en buena parte en el manejo de la voz como soporte de expresión fundamental de los contenidos

audiovisuales. En consecuencia de un uso correcto y expresivo de la voz va a depender el que, primero, el telespectador preste atención al mensaje televisivo y que, en segundo lugar, lo comprenda y asimile. Por otro lado, debido al gran impacto social que tienen los contenidos en televisión, un buen uso de los recursos expresivos de la voz por parte del presentador tendrá su reflejo en la propia expresión diaria del telespectador. Esta exigencia en el cuidado de la expresión es más exigible si cabe en los contenidos propiamente informativos, puesto que concentran altos índices de audiencia y porque reclaman de los telespectadores más atención que cualquier mensaje de puro entretenimiento. La voz es uno de los recursos más importantes con que cuenta el presentador de informativos en televisión a la hora de transmitir sus mensajes. Junto a la imagen, la palabra, como herramienta imprescindible para conformar el discurso, toma forma a través de la expresión vocal⁶⁰⁰. Es la voz, por tanto, la encargada de transportar el significado del mensaje. La imagen y, dentro de ella, la comunicación no verbal, es un elemento expresivo inherente y definitorio del medio, pero continúa siendo la voz la que transmite el mensaje explícito. En los programas informativos la palabra es la que soporta la mayor carga semántica.

El presentador de informativos en televisión debe reunir unas habilidades de comunicación imprescindibles, tal y como detallamos a continuación⁶⁰¹:

- Elaboración de textos con un lenguaje apropiado para los medios audiovisuales (claro, sencillo, breve, natural y preciso, que reproduzca un estilo conversacional).
- Exposición correcta del mensaje, con una lectura o narración clara mediante la correspondencia de la comunicación no verbal y el contenido verbal de los mensajes.
- Uso de voces con tonos graves, variados para romper monotonía, con una velocidad y volumen adecuados para cada situación comunicativa, con buena articulación y fluidez verbal.
- Capacidad del comunicador para poder afrontar con solvencia las diferentes situaciones comunicativas. Esta cualidad y habilidad es necesaria para

⁶⁰⁰RODERO ANTON, E. Y CAMPOS PARRA, G. (2005): “Las voces de los presentadores de informativos de televisión” en *Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación*, nº 25, Huelva, Grupo Comunicar.

⁶⁰¹ SALGADO LOSADA, A. (2005): “El presentador de noticias: las cualidades necesarias para una comunicación eficaz”, en *Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación*, nº 25, Huelva, Grupo Comunicar.

modificar registros narrativos e interpretativos en función de los temas, enfoques o propósitos de la comunicación.

Esta cualidad se sustenta, principalmente, en la trayectoria y experiencia profesional del comunicador. El carisma y una imagen pública positiva redundarán en un mayor reconocimiento social del presentador de informativos en televisión. Otros aspectos que actúan como elementos constitutivos de reconocimiento social, es el grado de similaridad y familiaridad con su auditorio.

Los presentadores se han convertido en una referencia clara de identificación del canal, de tal forma que parte de la audiencia se fideliza más hacia el presentador que hacia el programa. Es por este motivo que los identificativos de cadena que dan paso al bloque publicitario, tiendan a utilizar los rostros de sus presentadores en estas piezas con el objetivo de que la audiencia relacione los rostros, los programas con el canal emisor. De ahí que las estrategias de las empresas audiovisuales hagan hincapié en este aspecto y, a modo de fichajes, *mercantilice* el factor humano a favor del factor estratégico⁶⁰².

3.2.4 Los Website como escaparate de Identidad en la Red

Los medios de comunicación tienden a utilizar otros medios con el fin de aprovechar sinergias para acercarse a la sociedad. Las televisiones no podían dejar de aprovechar el auge que el medio Internet ha ido obteniendo desde sus inicios en 1995 hasta la actualidad. Desde el punto de vista de la comunicación corporativa de las empresas Internet ha supuesto un nuevo medio de comunicación de carácter interactivo hacia sus públicos, pero también ha propiciado el desarrollo de nuevos lenguajes multimedia, el establecimiento de una nueva gramática hipertextual y, sobre todo, una nueva forma de transmitir la imagen y la identidad corporativa de una empresa.

Internet no sólo ha transformado el escenario de la comunicación pública para sus agentes de carácter habitual, sino que también ha abierto nuevos sistemas de comunicación masivos a un amplio espectro o conjunto de nuevos agentes, los cuales ahora tienen la posibilidad de conformar una imagen, un posicionamiento y una idea global de las empresas por medio de las denominadas *Webs Sites*.

⁶⁰² Es muy habitual el cambio de presentadores que han destacado en una cadena determinada, verlos en otras temporadas en cadenas de la competencia para lograr arrastrar a sus seguidores.

Y en la medida en que las empresas hacen uso de esta nueva herramienta interactiva y digital mediante su presencia corporativa en la Red, éstas se convierten en fuentes informativas para *los* y *sus* públicos, hecho que ha provocado un interés por parte de las empresas, en crear, mantener y comunicar de una forma coherente, creativa y clara, su Imagen e Identidad corporativa en sus *Webs Sites*. Esta proyección en el medio Internet ha ido evolucionando dada la asombrosa respuesta de adaptación al medio por parte de la sociedad, y se ha pasado de tener un mera presencia en el medio, con *Webs Sites* simples, escuetas y con grandes carencias en lo que se refiere a temas vinculados con la comunicación estratégica, a crear y *perfilar* estratégicamente contenidos, diseño, estilo y, en general, una nueva visión de lo que es la comunicación en la Red, propiciando con ello el desarrollo de *Webs Sites* cada vez más adecuadas a las nuevas tecnologías existentes en nuestro tiempo. Las *Webs Sites* están cobrando, y cada día más, un mayor protagonismo en nuestro panorama actual, y se están convirtiendo en un herramienta de comunicación que ya forman parte de numerosas campañas de comunicación corporativa.

La televisión ha ocupado un espacio en Internet y lo ha hecho mediante la creación de páginas Web asociadas al canal. La presencia de las cadenas de televisión en la Red, supone crear un espacio a los ojos de cualquier internauta, ya que Internet supera las fronteras geográficas y culturales de los países reuniendo todos los productos televisivos ofertados dentro del panorama audiovisual⁶⁰³.

Los canales son conscientes de la importancia que su espacio en Internet tiene como herramienta de comunicación con los distintos grupos de interés, espectadores, competencia, proveedores o incluso plataformas internacionales. Es por ello que se esmeran en crear una Imagen moderna, competitiva y diferenciada en torno al canal⁶⁰⁴. Las webs televisivas son un espacio de autopromoción, de Identidad y de Imagen corporativas, además de suponer un negocio a las empresas con la venta de sus espacios publicitarios cada vez más eficaces y adaptados al medio.

Uno de los aspectos que más frecuentan en las webs de las cadenas de televisión es la información sobre los contenidos en parrilla de programación, actualizados cada día o incluso en determinados momentos del día si existe contraprogramación en algún canal.

⁶⁰³ BALLESTERO, F. (2002): *La brecha digital. El riesgo de exclusión en la Sociedad de la Información*, Madrid, Fundación Retevisión Auna.

⁶⁰⁴ PEÑAFEL, C., FERNÁNDEZ DE ARROYABE, A. y LÓPEZ, N.: “La imagen corporativa en televisión y la producción de calidad en el nuevo escenario digital” en VV.AA (2005): *La Radio y la Televisión en la Europa digital*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

Pero en la búsqueda de ir incorporando nuevos valores en los *webs sites* de las cadenas, éstas han ido incorporando otros formatos tales como foros, chats, encuestas, concursos e incluso vídeos digitales que reproducen fragmentos de programación. Además, los servicios interactivos se van incorporando paulatinamente en este medio. Así, el teléfono móvil adapta sus capacidades para ofrecer y tratar informaciones o contenidos de las Webs de televisión. Otras cadenas, como la televisión de Cataluña, han incorporado cuenta de correo electrónico para que el internauta pueda establecer una cuenta de forma gratuita con la única condición de registrarse y, de esta manera, la cadena vaya generando bases de datos para su interés. También incluyeron información sobre el tráfico, inmobiliaria, gastronomía, contactos y otras muchas aplicaciones innovadoras (como la posibilidad de pedir programas de la cadena para ser visionados o grabados) con el fin de añadir valor y diferenciarse de las Webs de la competencia.

En la siguiente tabla recogemos las diferentes portadas de las *Webs Site* de las cadenas de televisión nacional en abierto para poder contemplar el alto grado de similitud, en cuanto a estructura visual y de contenidos que existen entre ellas, a excepción de las webs de las dos últimas cadenas que se han incorporado en el mercado (Cuatro y La Sexta,) en las que se percibe un mayor énfasis en aspectos de Identidad Visual Corporativa al necesitar un mayor conocimiento para la audiencia dada su reciente llegada al mercado televisivo. También se pueden apreciar el diferente grado de comercialización de sus espacios publicitarios siendo más numerosos en aquellas cadenas que llevan más tiempo en antena.

Sites de las Webs de las cadenas de televisión nacional en abierto



Fuente: Internet. Día de consulta de las páginas web de las cadenas: 25 de Julio de 2006

El diseño de estas páginas así como la accesibilidad, son fundamentales ya que una de las principales características de este medio, es la instantaneidad informativa. Este diseño, irá acorde con las pautas de estilo que el canal posea en antena, transmitiendo una misma línea corporativa en cuanto a formas, colorido, contenido, tipografías, etc.

Así mismo, Internet se ha transformado en el medio especializado en el que se concentran un gran número de informaciones, opiniones, datos y estadísticas acerca de múltiples empresas e incluso de individuos propios, con la creación de *Blogs* o páginas personales que usuarios se confeccionan de forma particular por medio del pago de un espacio dentro de la Red. Por tanto todos estos aspectos que Internet genera a las empresas, también lo hace acerca de la televisión y de sus contenidos, de ahí la importancia que en la actualidad otorgan las cadenas a sus Webs como escaparates de Identidad dentro de este medio específico y como complemento fundamental para la sociedad en la cual nos encontramos inmersos, donde Internet ya constituye un medio de comunicación fundamental.

3.2.5 Otros elementos: el estilo comunicativo y la lógica en la composición del mensaje.

Los estilos han ido evolucionando, sobre todo, por las tendencias que surgen en determinadas épocas y en determinadas culturas, y que muchas veces han sido influidos por modas procedentes de otras esferas, como el arte, la pintura, la música o la danza.

Esta mezcla de ámbitos culturales ha permitido una amplia visión para poder contactar con los públicos, de cada momento y época, con el fin de componer una comunicación gráfica acorde con las tendencias actuales de cada momento, siempre manteniendo la lógica y el sentido comunicativo a la hora de diseñar. Es la capacidad “*camaleónica* de adaptación”⁶⁰⁵ de las transformaciones gráficas que la sociedad genera en su seno y que son aceptadas de manera más fácil por la colectividad.

⁶⁰⁵ MARTÍNEZ VAL, J. (2004): *Comunicación en el diseño gráfico. La lógica de los mensajes visuales en diseño, publicidad e Internet*, Madrid, Laberinto Comunicación

La lógica de la comunicación visual es sólo una parte de todos los atributos y características que giran alrededor del diseño; el estilo, es otra de estas características; la plástica, una tercera...En muchas ocasiones, ante un acierto, ni el profesional más experimentado está seguro de qué es lo que han funcionado ni por qué. Y no sabemos si seremos capaces de repetir el éxito. Pero hay una cosa que ningún diseñador puede olvidar: “la Musa no se posa sobre la cabeza de los ociosos”. Dominar la lógica de la comunicación, familiarizarse con ella, tal vez no sea una garantía segura de conseguir los más altos resultados, pero es uno de los caminos más seguros que existen para avanzar, por la sencilla y compleja razón de que se fundamenta en la estructura del contenido que debemos transmitir; es decir, en lo esencial del diseño.

Todo mensaje posee su lógica comunicativa: sólo hay que descubrirla y manifestarla; hacérsela visible al público. Entonces la intuición fluirá como agua de un manantial y la comunicación conseguirá su objetivo: llegar a quien puede necesitarla. (MARTÍNEZ-VAL, J. 2004: 270).

La lógica perceptiva y el uso dado a los elementos formales con el fin de estructurar el lenguaje gráfico relacionan el contenido o concepto a transmitir con la función expresiva del lenguaje que se manifiesta en la elección de los elementos expresivos para la formulación del mensaje gráfico⁶⁰⁶. De ahí que, además de la vital importancia que el contenido posee en sí mismo, la manera en la que se presenta, la forma, constituye otra de las partes esenciales en la presentación de un producto televisivo. Los programas han de tener un embalaje gráfico, una etiqueta de Identidad, que les proporcione una concordancia con el estilo del canal y, sobre todo, con la Imagen Global de la cadena. Con todo, las marcas, entendidas en sentido amplio, siguen siendo el punto de partida de la Identidad televisiva. Son escasas las cadenas con un diseño gráfico evolucionado que se atrevan a comunicar su Identidad sin una marca que no pueda ser nombrada. Es sobre todo esta necesidad de materializar lo verbal, lo que determina la existencia de las marcas convencionales en la televisión. Entre sus características más esenciales cabe destacar su escasa significación tanto formal, como conceptual. Su evolución se ha debido a causas derivadas de la mejora del proceso de transmisión, del cambio de relaciones entre emisores y telespectadores, pero también a las transformaciones del diseño gráfico y la Identidad corporativa que han impuesto nuevas corrientes estilísticas.

El estilo de una cadena de televisión, vendría fundamentalmente caracterizado por “el conjunto y peculiaridades de la programación difundida, pues ése sería el reflejo más exacto y riguroso de su voluntad ideológica, comercial o de cualquier otra índole o intención”⁶⁰⁷. Pero a su vez, existen otros elementos que también contribuyen a construir el estilo de un canal. Uno de estos elementos hace referencia a la disposición

⁶⁰⁶ TENA PARERA, D. (2004): *Diseño gráfico y comunicación*, Madrid, Pearson-Prentice Hall

⁶⁰⁷ BARROSO GARCÍA, J. (2002): *Realización de los géneros televisivos*, Madrid, Síntesis.

de los decorados o técnicas escenográficas: la ambientación de los espacios, así como los vestuarios y atrezzo, maquillaje o técnicas lumínicas, contribuyen a generar un ambiente o clima expresivo que caracteriza a la cadena de televisión. De esta forma el telespectador puede también reconocer a la cadena, por este tipo de ítems o elementos, constituyendo, por consiguiente, un aspecto o seña de su Identidad corporativa.

Un ejemplo en la construcción de un estilo televisivo lo encontramos en España, concretamente en Canal Plus. Este canal de pago, del cual entraremos en detalles en la segunda parte de esta investigación, generó un estilo propio (“el estilo plus”) caracterizado por una programación específica (centrada en fútbol, deportes y cine), un grafismo determinado y altamente diferenciado del resto de competidores, una continuidad basada en añadir valor al telespectador a través de espacios de continuidad⁶⁰⁸, unos decorados y unos presentadores determinados y una disposición en los decorados que contribuyeron y contribuyen a generar un ambiente identitario de fácil reconocimiento para la audiencia.

Para reforzar la imagen del canal y captar la atención del telespectador y fidelizarlo, es importante ofrecer un plus diferenciador. Dotarlo de una línea de comunicación que lo defina como una opción televisiva singular. Una diferencia y una personalidad propias. (COSTA, J. 2005: 134)

Por tanto, no sólo la programación establece un estilo determinado para una cadena de televisión, sobre todo si tenemos en cuenta la homogeneización de la oferta a la que tienden la mayoría de los canales. El diseño de su grafismo audiovisual y la manifestación de la Identidad del canal por medio de la continuidad, comienzan a constituir uno de los elementos estratégicos en alza y más estratégicos para construir la diferencia entre las cadenas de televisión.

En los siguientes epígrafes y dada la temática sobre la que versa esta investigación, trataremos de forma más profunda estos aspectos de la Identidad corporativa para una cadena de televisión, tales como: el grafismo audiovisual (diseño) y su aplicación en la continuidad televisiva (sintonías, cortinillas, cartones, autopromociones, etc.) como elementos característicos y fundamentales en la expresión audiovisual de la Identidad en el medio televisivo.

⁶⁰⁸ Estos espacios, son denominados por Joan Costa como *microarte televisivo*, piezas únicas que surgieron en el canal cuando estaban a modo de pruebas y que, al cabo del tiempo, se han convertido en piezas de continuidad que cuentan historias al telespectador marcando, en todo momento, un estilo muy específico de la cadena en cuestión. El estilo plus, le generó a la empresa el Premio Nacional de Diseño 2004 otorgado, por primera vez en nuestro país, a una cadena de televisión.

3.3 El diseño televisivo como referente de Identidad Corporativa

Dedicar una parte del presupuesto de comunicación y marketing a actualizar, rediseñar y, en una palabra, poner al día todos los elementos que configuran la base corporativa de la marca, supone una ventaja competitiva en la que no todas las compañías han sido capaces de detectar. Lo que en un principio constituía un complemento estético, con el tiempo se ha convertido en una necesidad estratégica, sobre todo aplicado al ámbito del diseño audiovisual “donde los productos, fruto de un trabajo de diseño, mejoran en la formulación visual y, en consecuencia, en la recepción de los mensajes audiovisuales”⁶⁰⁹.

La televisión, medio de comunicación que basa la transmisión de la información en la imagen y el sonido, no puede descuidar el tratamiento del diseño gráfico y audiovisual como un arma clave de diferenciación, estilo y valor de marca para el telespectador. Es necesario adecuar los elementos visuales a los receptores y configurar productos audiovisuales donde la simplicidad y la claridad de los conceptos constituyen la tarea principal del diseñador⁶¹⁰. En este sentido cada vez más, los recursos gráficos de este medio son utilizados como un recurso más del medio audiovisual y, sobre todo, como un arma estratégica de las empresas audiovisuales. El diseño se ha convertido en una actividad importante dentro de la gestión global de la estrategia de las organizaciones.

La inversión en diseño, en diseño de calidad, es fundamental para la buena salud de las marcas. Factores como la modernidad y el vanguardismo, independientemente de que sea un sector trasgresor o conservador, son elementos que hay que cuidar para que le llegue al consumidor un mensaje visual estimulante que transmita la Identidad de la marca y que le impulse a decidirse por ella a la hora de la elección frente a la competencia.

Una de las piezas comunicativas y persuasivas de mayor relevancia publicitaria es el envase o packaging. Este producto gráfico es la carta de presentación de los productos que se comercializan y, además, es un anuncio que tiene un coste de impacto cero. El *pack* debe evidenciar la atracción suficiente para que el posible comprador considere que puede satisfacer sus necesidades con la compra del producto. Por esta razón, las cuestiones prioritarias en el diseño de un *pack* son, desde la perspectiva comunicativa, motivar, informar y vender. Cuestiones estas que no solamente se basan en el contenido o producto, sino también en el continente; es decir, el mensaje gráfico que contiene el *pack* generalmente va a ser el verdadero vendedor del producto. (TENA PARERA, D. 2004: 180).

⁶⁰⁹ TENA PARERA, D. (2004), op. cit.

⁶¹⁰ COSTA, J. (2003): *Diseñar para los ojos*, La Paz, Grupo Design.

El desarrollo del diseño en televisión fue muy lento: el momento cumbre que impulsó esta actividad fue la llegada de las televisiones privadas y la consecuente competencia desatada por la audiencia. De esta manera, la necesidad de la televisión de incorporar títulos, ilustraciones, imágenes en movimiento, estilo gráfico, etc., para generar un valor añadido para la audiencia, ha acabado creando una nueva rama del diseño aplicado al ámbito de la televisión⁶¹¹.

El desarrollo del grafismo se relaciona directamente con el desarrollo de la industria televisiva. La evolución de los estándares tecnológicos ha condicionado el estilo y las características generales de la presentación gráfica, desde la imagen monocromática de la muy pequeña pantalla de los primeros tiempos, hasta la tecnología de la televisión de la alta definición. (HERVÁS IVARS, C. 2002: 45).

En los epígrafes siguientes determinaremos los principios básicos del diseño para, a continuación, aplicarlos al ámbito televisivo, determinando las características que posee en relación al diseño de la Identidad en televisión.

3.3.1 Principios del diseño. La lógica visual y la coherencia perceptiva

El mensaje gráfico es interpretado por parte del espectador. La interpretación conduce hacia la observación de una persuasión visual y de la transmisión de una información que un producto gráfico es capaz de realizar. Pero la utilización de dicho producto implica, a su vez, la capacidad de los elementos formales que componen la imagen para resolver el uso que realizan los receptores⁶¹². En el proceso de recepción de las imágenes existen tres canales fundamentales que se encargan de procesar la información visual recibida y que van de una mayor a menor amplitud⁶¹³. Estos son:

- La visión holística o de globalidad de la imagen percibida.
- La estructura de las partes según su relación espacial y la composición.
- La visión detalle con aspectos característicos de cada elemento. En esta visión detalle, es donde la atención por parte del espectador, es mayor.

⁶¹¹ HERVÁS IVARS, C. (2002): *El diseño gráfico en televisión Técnica, lenguaje y arte*, Madrid, Cátedra

⁶¹² MÜLLER-BROCKMANN, J. (1990): *Diseño y composición visual*, Barcelona, Gustavo Gili.

⁶¹³ MARTÍNEZ VAL, J. (2004): *Comunicación en el diseño gráfico. La lógica de los mensajes visuales en diseño, publicidad e Internet*, Madrid, Laberinto Comunicación.

En la visión detalle de la imagen el contenido de la misma, su estructura, su ubicación, etc., pueden contener índices que la proyecten a una referencia anterior que es necesario conocer para llegar a entender su significado. Es decir, el conocimiento “diseñado” que se proyecta es traducido en imágenes que consiguen multiplicar el grado de interés que los espectadores muestran sobre la imagen proyectada. El proceso narrativo, fenómeno abordado y estudiado por expertos publicitarios, viene determinado por Martínez-Val⁶¹⁴ como un sistema que se basa en “activar el plano cognitivo del observador, proporcionándole una imagen que parezca extraída de una acción o suceso del que se derivan consecuencias no puestas de manifiesto aún en la imagen y que alimentan la curiosidad de quien la mira”.

En el proceso de percepción tres son las fases por la que el espectador pasa a la hora de establecer la relación cognitiva con la misma.

- La sensación visual: se trata de un proceso fisiológico de la percepción de imágenes.
- Memoria visual: entendida como la capacidad de almacenar información dentro de un proceso constructivo en el que se produce una integración sucesiva de imágenes hasta completar y comprender el mensaje. El espectador percibe un modelo esquemático con constante desarrollo, al cual cada nueva fijación agrega nueva información.
- Pensamiento visual: proceso de generalización de aquellas propiedades que son comunes a todos los objetos de una misma clase mediante la aplicación de algún criterio que permita tal asociación.

A la hora de diseñar elementos gráficos de imagen para una cadena de televisión, el diseñador ha de establecer unos rasgos estructurales comunes para ser reconocidos como parte de un todo. Es decir, para confeccionar una imagen coherente, es necesario tener en cuenta y aplicar los principios formadores de la misma, manteniendo un estilo y una forma común con el fin de que la audiencia pueda establecer el reconocimiento oportuno. Pero a la hora de diseñar en el medio televisivo, dos características o ítems han de ser muy tenidos en cuenta como aspectos específicos de la televisión: el tiempo y el sonido, ambos vinculados al movimiento de las imágenes que posee el medio.

⁶¹⁴ MARTÍNEZ VAL, J. (2004), op. cit.

El concepto del tiempo visible se aplica a la Identidad televisiva representando, por medio de una escala de iconicidad gráfico-cinética, que va desde la forma gráfica a la forma tipográfica⁶¹⁵:

Escala de iconicidad gráfico-cinética decreciente en TV	
Grados	Ejemplos
9	La transformación: una forma se convierte en otra
8	La superposición de varias formas en transparencia
7	La yuxtaposición dinámica de formas diversas (Multiimagen)
6	La secuencia intermitente, cortada.
5	El giro de la forma tridimensional y los cambios de puntos de vista
4	La secuencia encadenada de elementos formales
3	La secuencia continua, fluida.
2	El movimiento y el estatismo conjugados
1	La forma estática: El movimiento cero.

Fuente: COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design. Página 81.

Pero los principios necesarios que el lector necesita en la recepción de imágenes, y que van a ser determinantes en la comprensión de los significados que se desean transmitir de forma visual son la claridad en la comunicación, la expresión visual de las relaciones entre las formas, la organización lógica, la utilidad y la estandarización. De esta manera el diseño debe basarse en una estructura adecuada de los elementos que componen el mensaje. Estos elementos se pueden agrupar en tres categorías⁶¹⁶:

1. Elementos morfológicos: El punto, la línea, plano, textura, color y forma.
2. Elementos dinámicos: la tensión y el ritmo.
3. Elementos escalares: el tamaño, la proporción y el formato.

En la composición de estas tres categorías, la coherencia perceptiva entre todos ellos por medio del uso de criterios estilísticos y formales que obedezcan a razones establecidas por la sociedad será la base fundamental para crear imágenes significativas y atractivas para el ojo del espectador. Es necesario destacar que el concepto de coherencia, en este caso aplicado al diseño visual, está íntimamente relacionado con la cultura en la cual se confirma, por lo que va a depender del punto de vista del observador.

⁶¹⁵ En este caso, y según el autor Joan Costa, la forma gráfica en movimiento puede tener un origen icónico o simplemente tipográfico o geométrico, tal y como se especifica en la tabla de la escala de iconicidad gráfico-cinética decreciente en televisión.

⁶¹⁶ SWANMN, A. (1992): *Bases del diseño gráfico*, México, Gili 2ª ED.

Dentro del concepto de coherencia en la composición de la imagen diseñada el autor Juan Martínez-Val⁶¹⁷ diferencia dos tipologías relacionando el término con los elementos que confirman la imagen:

- La coherencia formal: Los mismos elementos ocupan lugares predecibles en un diseño, lo que permite que la lógica visual del espectador la aprecie a medida que se introduce en la interacción
- La coherencia funcional: Los elementos realizan siempre las mismas operaciones, de forma que la conducta de la interacción visual, obedezca a expectativas lógicas e intuitivas para el espectador de la imagen.

A su vez este autor especifica los dos principios fundamentales que conforman la coherencia aplicados a la creatividad del diseño. Estos son: el principio de analogía, y el principio de diversidad.

El primero de todos ellos, el de analogía, lo relaciona con el concepto de coherencia en el sentido que permite determinar grupos de pertenencia, identificar aspectos individuales, desarrollar comparaciones cuantitativas o cualitativas, y todo ello, con diversos grados de exactitud o aceptación marcados por el espectador. La analogía viene definida por el autor como “una idea de igualdad o relación que presenta diversos grados de exactitud”⁶¹⁸. La analogía actúa como un organizador del campo visual y de la forma percibida por medio del significado de aquello que es contemplado, es decir, la analogía organiza la percepción visual del espectador que recibe la imagen. Y esta organización que lleva a cabo la establece entre el mundo del diseño y el mundo real, y entre el propio interior del mundo gráfico, de manera autónoma. La analogía articula las diversas formas gráficas que estructura la imagen en una geometría coherente de la que se puede establecer una vinculación simbólica.

Esta relación simbólica de significados enlaza con la ley de expectativas satisfechas, la cual establece conexiones entre los emblemas de nuestro mundo real y los creados por parte de la comunicación, el arte, la música, etc., determinando que cuando un acto, en este caso audiovisual, tiene consecuencias regulares, se refuerza, y si se trata de resultados positivos, tiende a repetirse. Por tanto, la repetición de estas asociaciones refuerza el resultado significativo entre analogías visuales.

⁶¹⁷ MARTÍNEZ VAL, J. (2004): *Comunicación en el diseño gráfico. La lógica de los mensajes visuales en diseño, publicidad e Internet*, Madrid, Laberinto Comunicación.

⁶¹⁸ MARTÍNEZ VAL, J. (2004), op.cit.

Como es sabido, cuando se producen expectativas repetidas que se cumplen a lo largo de periodos de tiempo, aparece una noción de semejanza que se expande sobre todas estas experiencias. Esta noción analógica da soporte a la conocida ley de expectativas satisfechas: cuando un acto tiene consecuencias regulares, se refuerza; y si se trata de resultados positivos, tiende a repetirse. En el diseño Web, y en general en toda programación interactiva, esta ley de expectativas satisfechas atañe a las circunstancias del acto que se realiza, como pulsar el ratón en un punto, a la forma de realizarlo y al significado de las consecuencias del hecho. El resultado de esta ordenación de las acciones y de las circunstancias en que se dan, genera coherencia formal y funcional, dos factores que deben aparecer con claridad en toda comunicación o diseño interactivo que pretenda funcionar adecuadamente. (MARTÍNEZ-VAL, J. 2004: 57).

Y el segundo de ellos, el principio de diversidad vienen caracterizado por la riqueza visual que aporta a la imagen en cuanto a la capacidad creativa en la creación de formas diseñadas. Esto es la manifestación de soluciones numerosas y distintas entre sí que el diseñador proporciona con el fin de producir diversidad en la imagen.

Estos dos principios forman una dialéctica ya que se generan mutuamente. Es decir, es imposible hallar analogía si no existe diversidad, ni diversidad si no existe analogía. La clave estará en el equilibrio que el diseñador aporte a la imagen tanto en analogía como en diversidad. El objetivo de dicho equilibrio reside en evitar la homogeneidad sin caer en lo disperso, de manera que el espectador sienta familiarización con la imagen pero, a su vez, variedad y pluralidad para que le atraiga.

Todos estos principios del diseño son los que van a propiciar la producción de mensajes que están hechos a la escala de la mirada humana. El diseño en comunicación gráfica es “una forma creativa de combinar imágenes y textos para vehicular significados y provocar sensaciones y reacciones de acuerdo a una intencionalidad comunicativa concreta por parte de un emisor”⁶¹⁹. La capacidad de abstracción junto con una coherencia en la composición de la estructura de la imagen, de la organización de la información así como de las formas, elementos y colores vinculados a una estética contextual del momento, serán las claves básicas para diseñar con una lógica visual que permita la coherencia perceptiva necesaria para transmitir un determinado significado en el espectador.

El diseño gráfico se aplica, en la actualidad, a diversos ámbitos de la sociedad. Para cada uno de los ámbitos, las características y la aplicación de determinadas especializaciones del diseño, son diferentes.

⁶¹⁹ COSTA, J, (2003): *Diseñar para los ojos*, La Paz, Grupo Design.

Ámbitos del Diseño Gráfico			
EDICIÓN	PUBLICIDAD	IMAGEN CORPORATIVA	AUDIOVISUAL
Libros Periódicos Revistas	Anuncios Vallas <i>Displays</i>	Logotipos Marcas Señalética	Multimedias Publicaciones digitales Cine y Televisión

Fuente: TENA PARERA, D. (2004): *Diseño gráfico y comunicación*, Madrid, Pearson-Prentice Hall. Página 5

La gráfica televisiva precisa de una metodología distinta de la habitual en el soporte impreso que tenga en cuenta sus peculiaridades audiovisuales y las limitaciones en el proceso de comunicación. Estas limitaciones reducen y, a su vez, complican las tradicionales funciones asociadas al diseño gráfico. La consecuencia principal es que de las tres funciones comunicativas principales, expresión de la Identidad, transmisión de información y comunicación persuasiva, no tienen en televisión un desarrollo similar al de los otros medios. La gráfica televisiva se ha de caracterizar por un predominio claro de las formas de comunicación identificativas y persuasivas, en concreto, ha de expresar un pensamiento abstracto pero cargado de significación y en un breve espacio de tiempo.

Por tanto la gráfica televisiva aparece dominada, en primera instancia, por una necesidad de significación inmediata, de reconocimiento por parte de un espectador caracterizado por la saturación de mensajes. En segunda instancia, por un predominio de procedimientos retóricos y, por último, por una abundancia icónica y estética capaz de llamar la atención del espectador pasivo. De ahí que el diseño gráfico en el medio televisivo se caracterice por una simplicidad visual, por el mantenimiento de unas constantes audiovisuales procedentes de la Identidad del emisor y por una estructuración de las formas, aplicadas al espacio, tiempo y al movimiento, que en su cómputo global colaboren en este tipo de recepción de imágenes para el medio televisivo.

A pesar que en la actualidad el diseño gráfico es un aspecto que ha cobrado relevancia entre las cadenas de televisión, sus orígenes provienen del cine, concretamente se sitúan en la década de los cincuenta, ya que el diseño gráfico cinematográfico ha influido notablemente en el diseño televisivo⁶²⁰ teniendo como profesionales pioneros a personalidades como Saul Bass en Estados Unidos, Bernard Lodge, Inglaterra y Jaime Agulló en España⁶²¹.

⁶²⁰ Sobre todo en temas de elaboración de créditos y títulos.

⁶²¹ HERVÁS IVARS, C. (2002): *El diseño gráfico en televisión Técnica, lenguaje y arte*. Madrid, Cátedra.

Una de las contribuciones principales del grafismo en una cadena de televisión es precisamente su aplicación al diseño o “envoltura” con que son presentados sus contenidos: programas, promociones, publicidad, continuidad, etc. Y no menos importante, el efecto de constancia visual, de identificación (Identidad) e Imagen corporativas, que provoca en el telespectador. El diseño gráfico de cadena “es el conjunto de los elementos gráficos (títulos, rótulos, gráficos, mapas, colores, identificadores...etc.) que ayudan al espectador a identificar de forma inmediata a la cadena y al espacio de programación que se está ofreciendo en ese momento”⁶²². Esa constancia se apoya en los manuales corporativos o libros de estilo, criterios de actuación gráfica de la cadena creados a partir de su Identidad.

En definitiva, la presentación gráfica de cadena considerada en su conjunto, es uno de los componentes esenciales de la Imagen corporativa, y contribuye principalmente a⁶²³:

1. Marcar la Identidad corporativa y diferenciar a las cadenas
2. Caracterizar la Identidad de espacios o segmentos de emisión
3. Anticipar las cualidades de la oferta.

El tipo de diseño de la Identidad para una cadena de televisión debe acoplarse a las peculiaridades que este medio posee en sí mismo, estos son: el tiempo, el sonido y el movimiento de las imágenes que marcarán, tanto el ritmo audiovisual como el estilo corporativo del canal.

3.3.2 Diseñar la Identidad en televisión: tiempo, sonido, movimiento.

En un entorno televisivo caracterizado por contener una oferta diversificada, el diseño gráfico en el medio televisivo aplicado, en concreto, a sus productos, sólo comenzó a tener alguna importancia cuando surge Eurovisión y otros organismos internacionales que obligan a manifestar una imagen distintiva para cada empresa, tal como sucedió en el caso de España, pero sin que ello supusiera una actitud decidida por construir un sistema coherente y global⁶²⁴. Es la existencia de un marco de competencia, por reducido que pueda ser, lo que da sentido al uso sistemático de la Identidad

⁶²² HERVÁS IVARS, C. (2002), op.cit.

⁶²³ Ibidem.

⁶²⁴ MORENO FERNÁNDEZ, M.A. (2003): *Identidad de la televisión pública: Evolución de sus fundamentos económicos, políticos e ideológicos*, Salamanca, Biblioteca Salmanticensis.

televisiva como elemento de diferenciación⁶²⁵ bien para la envoltura estética identitaria de sus productos (programas) y, además como novedad más latente, como sistema audiovisual aplicado de forma estratégica por un emisor cuyo objetivo reside en crear marca hacia el telespectador, en crear constantes audiovisuales que generen identificación, diferenciación y referencia a la hora de elegir una cadena u otra.

El diseño constituye un conjunto de acciones de carácter cognitivo que es muy similar al proceso de pensamiento, de forma que muchas abstracciones de carácter infográfico utilizadas en el medio televisivo se podrían denominar *pensamientos visuales*⁶²⁶.

Dentro del medio se puede estructurar el diseño de Identidad de un canal en tres principales disciplinas:

- El diseño gráfico para el sistema de Identidad y embalaje gráficos de los programas.
- El diseño ambiental, para la concepción y construcción de escenarios de programas propios, músicas, sintonías, etc.
- El diseño industrial: mobiliario, señalética.
- El diseño publicitario, promoción fuera de la pantalla (merchandising, publicidad en otros medios).

El conjunto de toda esta tipología de diseños para el medio constituye el diseño de Identidad corporativa para una cadena de televisión. Pero diseñar en televisión confiere adaptarse a las peculiaridades que el medio posee: el tiempo, el sonido y el movimiento.

Dado el sistema televisivo caracterizado por la aglutinación de un gran número de imágenes continuadas, entremezcladas con sonidos y reclutadas en un espacio determinado (pantalla⁶²⁷) para una correcta asimilación por parte de la audiencia, el diseño en este medio reclama de una simplicidad a la hora de estructurar los elementos. El autor Hervás Ivars⁶²⁸ define la simplicidad estructural como “el resultado de la articulación sintáctica de los elementos de la imagen que mejor traducen los principios de la organización perceptiva”. Es decir, ante dos o más opciones de

⁶²⁵ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design

⁶²⁶ HERVÁS IVARS, C. (2002): *El diseño gráfico en televisión Técnica, lenguaje y arte*. Madrid, Cátedra.

⁶²⁷ A la hora de diseñar en televisión, la pantalla tiene unas especificaciones técnicas que condicionan la naturaleza de sus imágenes, hasta el punto que soporte e imagen son indisolubles. La composición de los elementos en la imagen televisiva, además de ser portadores de una identidad plástica propia, ésta es diluida en el contexto global de la pantalla con el fin de hacer surgir una propuesta visual unitaria que responda a una estructura de elementos coherente con la lógica espacial.

⁶²⁸ HERVÁS IVARS, C. (2002), op. cit.

composición, el diseñador televisivo ha de ser capaz de elegir aquella forma que sea más simple.

Y para medir el grado de simplicidad en las formas, este autor determina la utilización de dos posibles criterios:

- Criterios de carácter cuantitativo, que hace referencia al recuento de los elementos en la imagen con valor estructural que constituyen su estructura.
- Criterios cualitativos, que afectan a la percepción del espectador. Tres son las variables que afectan a este tipo de percepción: la pregnancia, cuanto más simple sea una imagen más pregnancia tendrá; la composición plástica, una estructura definida incluso geoméricamente, favorece la simplicidad en la imagen; Y la correspondencia estructural entre el contenido y la forma de la comunicación, el grafismo debe adecuar estructuralmente sus contenidos a las características narrativas o descriptivas del medio televisivo.

Adeuar la composición a las peculiaridades de la pantalla del televisor constituye uno de los objetivos técnicos por parte del diseñador. Éste ha de tener en cuenta dos principios que afectan a la composición en la imagen de la pantalla y que están íntimamente relacionados con las estructuras y elementos que conforman la imagen: la composición en el espacio de la pantalla, es decir, la ubicación de los elementos; y el principio de la composición de la estructura, donde el peso visual y las direcciones afectarán a los elementos del diseño y, lo más importante, a la significación de los mismos.

Una vez que el espectador ha percibido la imagen televisiva accede a un tipo de realidad modelizada de forma icónica. Como señala Hervás Ivars⁶²⁹ existen tres tipos de modelización:

- Modelización representativa: se da cuando la imagen sustituye a la realidad de forma analógica, es decir, hay una homologación figurativa entre la forma visual y el concepto visual correspondiente.
- Modelización simbólica: se da cuando el grafismo atribuye una forma visual a un concepto. La característica más notable del

⁶²⁹ HERVÁS IVARS, C. (2002): *El diseño gráfico en televisión Técnica, lenguaje y arte*, Madrid, Cátedra.

símbolo icónico es la existencia de un doble referente, uno figurativo y otro de sentido.

- El signo: se da cuando el grafismo sustituye a la realidad sin reflejar ninguna de sus características visuales. Los signos son, por tanto, arbitrarios.

Es habitual que un grafismo cumpla más de una función de realidad y que se encuentren simultáneamente componentes analógicos, simbólicos y arbitrarios. La limitación del tiempo en televisión se trabaja a menudo en el diseño de mensajes paralelos, lo que, sumado a la posibilidad de combinar la imagen real e infográfica, hace que lo más apropiado sea hablar de función icónica dominante. (HERVÁS IVARS, C. 2002: 133).

Una cadena de televisión, para poder alcanzar una diferenciación clara racional junto con la búsqueda de una complicidad emocional con la audiencia necesita del diseño como estrategia para añadir valor a su marca. En el desarrollo por conseguir esa complicidad de carácter emocional, su diseño debe poseer tres niveles básicos que vienen señalados por Hervás Ivars⁶³⁰:

- Simplicidad y claridad: los beneficios comunicados deben ser transmitidos de manera que puedan ser identificados rápidamente.
- Personalidad propia: Gestionar la personalidad de una cadena de televisión requiere considerar todas las formas posibles en las que ésta es proyectada, sentida y percibida por la audiencia. La creación, mantenimiento y proyección de una Identidad es crucial para posicionarse en el mercado televisivo.
- Especialización en los contenidos: Con el advenimiento de nuevas formas de televisión estamos asistiendo a una paulatina especialización en los contenidos, al surgimiento de televisiones temáticas. Y el grafismo cumple la función de expresar e identificar la diferencia.

El diseño se ha clasificado atendiendo a su estructura en el espacio y en el tiempo. De esta manera se habla de un diseño en 2D cuando la organización del espacio en la imagen se hace sobre dos dimensiones, o el diseño en 3D cuando la composición coincide contando la tercera dimensión del espacio. Pero en el medio televisivo se hace necesario añadir otra dimensión: la temporal.

Una de las características específicas del medio televisivo es su dimensión bacanal (dimensión auditiva y dimensión visual) y su soporte de comunicación instalado

⁶³⁰ HERVÁS IVARS, C. (2002), op.cit.

en la línea de la temporalidad: el tiempo, la duración, el relato y el discurso⁶³¹. Este planteamiento se justifica en la organización del medio televisivo según franjas horarias que se estructuran y organizan por tiempos y que sirven como referencia para el telespectador para consumir los productos televisivos, los programas. Las parrillas de programación se soportan sobre el tiempo horario relacionado directamente con el momento en el cual una persona puede consumir un determinado producto televisivo. Pero el tiempo en televisión va mucho más allá de este tipo de temporalidad ya que, como señala Costa⁶³² se manifiesta de siete maneras diferentes:

1. Tiempo real: retransmisiones en directo, como por ejemplo, los encuentros deportivos.
2. Tiempo imaginario: películas, dibujos infantiles.
3. Tiempo expandido: cámara lenta, *zoom*.
4. Tiempo comprimido: cámara acelerada.
5. Tiempo cortado: bloques publicitarios.
6. Tiempo esquemático: los trailers o videoclips.
7. Tiempo simultáneo: multiimágenes en mosaico.

El tiempo en televisión viene representado en la pantalla por medio del movimiento de las imágenes⁶³³ las acciones que se desarrollan y la línea del discurso manifestado. Porque como bien dice Costa “todo lo que cambia y se mueve se convierte en referencias, puntuaciones temporales en la pantalla”. De ahí que el autor determine que los diseñadores gráficos en el medio televisivo no sólo diseñan en 2D y en 3D, sino en 4D, siendo éste último elemento el tiempo visible y el tiempo audible característicos del medio televisivo.

Diseñar para televisión es diseñar en 4D. Y si no hay diferencias sustanciales en diseñar en 2D y 3D para el soporte papel y para la pantalla del televisor, sí que las hay cuando la tecnología cambia. Diseño en 2D y 3D para el medio impreso no es en absoluto lo mismo que para Internet. ¿Por qué? Pues no tanto porque se ha sustituido el espacio material por el virtual, sino porque ahí está una nueva tecnología: la interactividad, que obliga a olvidarse de la secuencialidad lógica de la lectura para practicar algo inédito para el diseñador: el algoritmo, o la estructura del árbol de la información gráfica. De manera semejante, la televisión implica otro modo distinto de diseñar en 2D y 3D con la inclusión en la gráfica de la temporalidad audiovisual: el movimiento y el sonido coordinados constituyendo el todo, el mensaje gráfico identitario. (COSTA, J. 2005: 84).

⁶³¹ GONZÁLEZ REQUENA, J. (1992): *El discurso televisivo: el espectáculo de la posmodernidad*, Madrid, Cátedra.

⁶³² COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design

⁶³³ El movimiento viene representado, dentro de un espacio tridimensional, como una figura dinámica que se desplaza en el espacio-tiempo, es decir, representa un fragmento del flujo temporal continuo en el espacio (duración) y expresado dentro de la pantalla del televisor.

En cambio, como señala Costa⁶³⁴ el tiempo audible, “traslada una imagen mental del tiempo, una sensación auditiva secuencial o rítmica que genera la idea de continuidad, de duración”. Es, por tanto, el efecto sinérgico del movimiento visible y el sonido lo que crea la sensación dinámica de la realidad en el discurso televisivo enmarcado dentro de la pantalla del aparato del televisor. Las tres sensaciones que el telespectador tiene ante tiempo televisivo son⁶³⁵:

1. La sensación de tiempo real: aquel que el telespectador pasa ante la pantalla y el que transcurre en la pantalla con el directo y es limitado por el reloj. Es el denominado tiempo cronológico como inversión temporal del telespectador.
2. La sensación sonora del tiempo imaginario o fantástico (tiempo ficticio): Como el cine que reduce una narración, un discurso mostrado de forma comprimida, o los dibujos animados o los anuncios publicitarios. El tiempo real-irreal imaginario, fantasioso, ficticio y arbitrario, no es el de la duración, sino el relato mismo.
3. Por último, la percepción de la Identidad audiovisual de la cadena televisiva y del empaquetado gráfico de los programas, incluida la autopromoción, es sentida apenas como duración, y no como tiempo, sino como no-tiempo. Este fenómeno psicológico se explica porque no hay discurso, no hay relato, no hay narración, sino un paréntesis en la consciencia del fluir de la programación.

Escala de iconicidad sonora decreciente en TV	
<i>Grados</i>	<i>Ejemplos</i>
5	Las palabras, lenguaje humano
4	Los ruidos, lenguaje de las cosas
3	Los efectos artificiales (sonidos esquemáticos)
2	La música, lenguaje de las emociones
1	Los silencios, lenguaje de los tiempos vacíos.

Fuente: COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design. Página 84.

El sonido en televisión constituye un elemento de diseño que es tenido en cuenta por parte de diseñadores del medio a la hora de expresar la Identidad del canal. La llegada de la tecnología digital permitió nuevas opciones en cuanto a la mezcla y sincronización de la imagen con el sonido. El sonido influye en la imagen y viceversa⁶³⁶

⁶³⁴ COSTA, J. (2005), op.cit.

⁶³⁵ Ibidem.

⁶³⁶ HERVÁS IVARS, C. (2002): *El diseño gráfico en televisión Técnica, lenguaje y arte*. Madrid, Cátedra

ya que la percepción del sonido influyen en la imagen que se contempla, de la misma manera que dicha imagen intensifica, lo que en ese mismo momento, el telespectador está visualizando.

Dos son las principales funciones que cumple el sonido en televisión: Por un lado enlaza las imágenes que se están visualizando, puesto que la música flexibiliza el espacio y el tiempo, bien sea comprimiéndolos o dilatándolos. Y por otro, el sonido tiene la habilidad de puntuar de una manera discreta sin forzar movimientos en pantalla, los objetos que aparecen en la misma. Y ésta última función es la que determina la intensificación de las sintonías corporativas a la hora de acompañar al identificativo de cadena, pues las sintonías realzan al logotipo y le asocia un determinado sonido identitario para que la audiencia vincule la marca con una determinada melodía.

El diseñador aprovecha las cualidades auditivas del medio para combinarlas con la imagen y generar, de esta manera, una mayor expectación hacia la audiencia. La Identidad sonora se materializa en el diseño en la composición de sintonías específicas que vienen acompañadas, en todo momento, del identificativo de cadena. De esta forma se articula el sonido en la Imagen Identitaria de la cadena produciendo una nueva aportación, esta vez auditiva, en el reconocimiento por parte del telespectador de la cadena que está viendo en ese momento.

El sonido influye en la percepción de la imagen televisiva de tres formas distintas:

- Forma causal: el sonido informa sobre su propia causa, lo que contribuye a dotar de realismo a la imagen.
- Forma semántica: el sonido es la expresión de un lenguaje utilizado con el objetivo de interpretar un mensaje.
- Forma reducida: el sonido afecta a las cualidades y formas sin tener, en principio, un motivo aparente.

Tanto el tiempo como el sonido, vienen articulados en el movimiento de la imagen. Este movimiento también forma parte del diseño, ya que el ritmo marcará una estructura dinámica, constante, arrítmica, etc., tanto en el espacio como en el tiempo. Tanto el ritmo en la imagen como el movimiento de la misma, generan significados en el telespectador a la hora de percibir la Imagen televisiva.

El ritmo no es, sin embargo una cuestión de simples relaciones de duración; dos planos que posean la misma duración cronométrica pueden dar la impresión de mayor o menor duración según el dinamismo de su contenido. Si el espacio mostrado es amplio, precisará de más atención, tardaremos más en leerlo y se nos hará más corta la lectura. Si el espacio mostrado es más reducido, la lectura se realizará con mayor rapidez y una vez efectuada comenzaremos a aburrirnos. Lo mismo se puede decir del movimiento: en un movimiento físico ostensible nuestra atención es requerida en gran medida para leer la imagen, por lo que no hay tiempo para el aburrimiento y la impresión de duración es de brevedad. (HERVÁS IVARS, D. 2002: 168).

Por tanto, diseñar en televisión constituye una manera específica de aplicar aspectos clásicos del diseño, dentro del espacio (pantalla), tiempo, sonido y movimiento, es decir, introduciendo las características del medio audiovisual a la hora de confeccionar la Imagen de cadena.

3.3.3 El sector del diseño en el medio televisivo. Perfil del diseñador en televisión

Dentro del sector audiovisual español la televisión presenta el mayor índice de crecimiento económico. Las cadenas de televisión se han ido desarrollando como si de una empresa se tratasen: han pasado de ser un canal, un servicio, a una empresa audiovisual que gestiona ya no sólo sus productos (programación) sino su Imagen y su comunicación corporativa.

El panorama televisivo al que nos encontramos inmersos pendiente de cambio y evolución ha propiciado el desarrollo comunicativo desde el punto de vista interno de las cadenas de televisión como empresas audiovisuales. De ahí que el pionero departamento de comunicación creado en las cadenas de televisión se haya ido ramificando, de una manera continuada, en otros departamentos cada vez más específicos de aspectos determinados según las necesidades y posibilidades de cada cadena. Es el caso de la continuidad televisiva que ha ido creciendo como un apartado más dentro de la comunicación corporativa y se ha ido especializando como una herramienta importante que expresa la Identidad de las cadenas.

Como discurso autónomo, las aplicaciones del grafismo en los programas en la denominada continuidad televisiva (cortinillas, cabeceras genéricas, menús de programación, ráfagas, etc.) como signos integrados tienen su contribución en la identificación de la información (identificadores geográficos, cronológicos, personales)⁶³⁷. Toda su determinación o elección de las diversas variables posibles de todos estos discursos (tipografía, logotipo, tamaño, color, textura, subrayados,

⁶³⁷ HERVÁS IVARS, C. (2002): *El diseño gráfico en televisión Técnica, lenguaje y arte*. Madrid, Cátedra.

sombras, reflejos, perspectivas, movimientos, etc.) no sólo están en función del sentido del discurso, sino en muchas ocasiones se imponen los códigos de Imagen e Identidad corporativas.

Como veremos más adelante, la continuidad es un conjunto de técnicas, procedimientos tan habitualmente presentes y codificables en su aplicación (libros de estilo, copy, manuales corporativos, etc.) que su producción es abordada en las cadenas de televisión como si de un género o formato se tratara, con departamentos, creativos y realizadores especializados⁶³⁸. Durante la primera etapa de la continuidad televisiva, sus manifestaciones audiovisuales se limitaban a las exigencias de rotulación de los programas y su elaboración tenía un carácter artesanal respondiendo a los procesos propios de la imagen artística o artesanal, es decir, de carácter manual y subjetivo. Su elaboración en las cadenas de televisión ha ido degenerando en departamentos específicos formados por profesionales que provienen del mundo infográfico, comunicativo y publicitario y que se encargan de realizar las diferentes imágenes, títulos, estilos, grafismos y dibujos entre y en programas, para crear y mantener una línea comunicativa de su Identidad que le proporcione reconocimiento por parte de la audiencia. La situación del sector presenta, en la actualidad, oportunidades para el diseñador gráfico⁶³⁹ ya que el mercado del diseño en televisión ha aumentado, por un lado, en la creación de departamentos de diseño dentro de las cadenas de televisión y, por otro, con el aumento de empresas dedicadas de forma exclusiva al diseño televisivo⁶⁴⁰ ofreciendo servicios a las cadenas. En general, las cadenas tienden a crear su propio departamento de diseño gráfico, animación y sonorización, aunque no todas generan una misma productividad: las necesidades comunicativas y las posibilidades técnicas, determinan sus actividades en esta rama⁶⁴¹.

Joan Costa⁶⁴² determina siete combinaciones de servicios y tipos de clientes para otorgar un panorama actual sobre el sistema de servicios dentro del ámbito del diseño gráfico para la televisión:

1. Estudios gráficos que colaboran puntualmente con cadenas locales o regionales en servicios de diseño de Identidad corporativa y *story board* de cortinillas.

⁶³⁸ SABORIT, J. (2000): *La imagen publicitaria en televisión*, Madrid, Cátedra Signo e Imagen.

⁶³⁹ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design

⁶⁴⁰ Como por ejemplo, Zeligstudio, la pionera Ostra Delta que se ha disuelto, Orange Window, Rez, Velvet, Zoptic, etc.

⁶⁴¹ Aunque existen casos como la cadena BBC que desarrolló un departamento de grafismo con las mejores técnicas audiovisuales que incluso en la actualidad, realiza trabajos de diseño para otras cadenas de televisión.

⁶⁴² COSTA, J. (2005), op. cit.

2. Diseñadores que, desde su propio estudio, crean proyectos completos de Identidad y continuidad de las cadenas.
3. Productoras de cine, publicidad y televisión que dan servicio a empresas que no cuentan con dispositivos de animación-producción-posproducción.
4. Empresas medianas de servicio completo, de diseño a posproducción y con servicios de consultoría.
5. Grandes empresas de servicios completos: investigación, marketing, estrategia, diseño de Identidad y continuidad, animación, producción y posproducción,
6. Departamentos de Diseño -producción propia de las cadenas- y organizados en relación con los departamentos de diseño propios de las cadenas
7. Diseñadores especializados que se integran a las medianas y grandes empresas y/o a los departamentos de diseño propios de las cadenas.

El desarrollo de este conjunto de servicios confirma la expansión de este ámbito de la comunicación corporativa aplicado al medio televisivo constituyendo una disciplina en auge como elemento estratégico de las cadenas de televisión actuales. El sector del diseño televisivo, cuyos orígenes se encuentran en Inglaterra en los años sesenta, está abriendo nuevos campos específicos hacia el tratamiento del diseño gráfico y audiovisual de la Identidad, Imagen de cadena, englobados bajo una concepción estratégica tanto desde el punto de vista del marketing, como desde el comunicativo-persuasivo.

El diseñador gráfico en televisión debe reunir una serie de características a la hora de abordar su trabajo:

- Por un lado debe planificar y producir imágenes con sonido y con movimiento, es decir, combinar palabras, música y efectos de sonido para sincronizarlos con la imagen bajo una estética determinada de Identidad de la cadena.
- Por otro necesita conocer de forma profunda, las características del medio (técnicas específicas y posibles que otorga la televisión) así como el contenido de los programas, filosofía de la empresa y valores identitarios que quieren transmitir a la audiencia.

Una vez que el diseñador conoce bien todos estos parámetros trabajan al lado del realizador para la consecución de un resultado coherente en el diseño de las piezas,

ya que el diseñador generará la idea, el concepto y el estilo y el realizador lo llevará a cabo, lo ejecutará.

De ahí que la formación del diseñador actual para el medio sea más exigente para poder trabajar en este campo. No se puede establecer un perfil determinado para un diseñador en el medio televisivo, pero sí se pueden determinar los rasgos básicos que debe tener para poder desarrollar este tipo de trabajo. Según Hervás Ivars⁶⁴³ la cadena británica *Thames* Televisión redactó (en 1989) un informe interno donde recogía el perfil idóneo que debía tener un diseñador televisivo. Dicho informe aglutinaba dos áreas fundamentales de conocimiento para el diseñador: una formación técnica, basada en el manejo de equipos de televisión (fotografía, cine, vídeo, sonido, informática) y una formación artística caracterizada en la fluidez en representación de ideas. El profesor Joan Costa⁶⁴⁴ coincide con la formación de este perfil en dicho informe, especificando las áreas de conocimiento que el diseñador debe tener. Estas áreas se fundamentan en tres bloques de conocimiento:

- Una formación proveniente del diseño gráfico y digital
- Una formación proveniente de la tecnología audiovisual
- Y una actitud creativa y transdisciplinar para poder trabajar en equipo.

En la actualidad la aplicación del grafismo no conoce área ajena: de la continuidad y las promociones a los programas de todo género y formato, la publicidad y el teletexto; el grafismo está presente en todo segmento de la programación televisiva y, por consiguiente, no es ajeno a ningún proceso de realización. El grafismo abandonó el papel subsidiario de la época de los tableros de dibujo que coincidieron con sus años de inicio para alcanzar el protagonismo de las salas y departamentos de realización infográfica y de postproducción. Los nuevos métodos de transmisión, como consecuencia de las nuevas tecnologías digitales, están creando nuevos mercados y empresas emergentes, por lo que las empresas audiovisuales acuden a los servicios de los diseñadores que están especializados en el medio televisivo. Debemos tener en cuenta que el tratamiento de la Imagen mediante sofisticadas técnicas y efectos se ha convertido en algo común dentro del diseño en televisión. La utilización de efectos digitales y visuales en la presentación de programas, identificativos, autopromociones y más elementos gráficos, generan estilo a los canales de televisión, de ahí que este sector haya avanzado, y lo siga realizando, incorporando las nuevas aplicaciones que proporcionan las nuevas tecnologías en el sector del diseño en televisión.

⁶⁴³ HERVÁS IVARS, C. (2002): *El diseño gráfico en televisión Técnica, lenguaje y arte*. Madrid, Cátedra.

⁶⁴⁴ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design

3.3.4 El departamento de comunicación y diseño en las cadenas de televisión

Las empresas audiovisuales han ido evolucionando y, por tanto, el hecho de avanzar ha conllevado una ampliación de su estructura. Es decir, desde el comienzo, pasando por su desarrollo hasta llegar a su gestión de su comunicación han ido aumentando por un lado, los aspectos y las posibilidades técnicas gracias a la tecnología y por otro lado, los conocimientos y el interés sobre la gestión de su comunicación. Es por todo ello que las empresas han ido creando departamentos que se dedican, de una manera exclusiva, a la comunicación de la cadena.

Una de las figuras que se ha creado como consecuencia de este desarrollo de la comunicación es la figura del Dircom (Director de Comunicación) concretamente, dentro del departamento de comunicación de la empresa. Este responsable de la comunicación cuenta ya con un presupuesto específico para la elaboración de la comunicación corporativa y publicidad de la organización, bajo una política de comunicación definida que nace de la Identidad y de la empresa y que es gestionada por un personal profesional de la índole comunicativa.

El Dircom coordina toda la comunicación de la empresa gestionando, fundamentalmente, tres ejes⁶⁴⁵:

- La comunicación interna
- La comunicación de producto (programación)
- Y la comunicación corporativa.

Esta figura ha aparecido en las empresas como consecuencia de la necesidad de gestionar un arma tan importante como lo es la comunicación. Esto también ha ocurrido en las cadenas de televisión ante la gran competencia existente entre ellas siendo una buena gestión de su comunicación una de las más importantes herramientas para diferenciarse una de las otras, y para mantener una audiencia fiel ante ellas. Aunque la nomenclatura de este cargo es diferente y las cadenas denominan al encargado de estas funciones como el Responsable de Imagen de cadena.

Dentro del departamento de comunicación de las cadenas de televisión existe otro departamento que se encarga de la publicidad de la organización: éste se encarga

⁶⁴⁵ BENAVIDES, J. (1993): *El director de comunicación*, Madrid, Edipo.

de gestionar la Imagen que se proyecta de la misma bajo una Identidad y una continuidad homogénea que otorga coherencia en la comunicación de la cadena.

3.4 La continuidad televisiva: el discurso audiovisual de Identidad en la construcción de marcas televisivas

Las televisiones manejan amplios presupuestos destinados a crear una Imagen corporativa que las diferencie de las demás: aspectos de diseños, funcionamiento y promoción, elementos innovadores y las estratégicas composiciones en las parrillas de programación, constituyen los principales objetivos para identificar a una u otra cadena de televisión⁶⁴⁶.

Además de todo ello, la irrupción de la competencia tras la caída de los modelos de televisión pública y generalización del mando a distancia como consecuencia del incremento de la oferta obligan a las cadenas a todo un despliegue de estrategias publicitarias, además de otras de naturaleza discursiva, para tratar de mantener a las audiencias fieles a la programación de la cadena.

Dentro del propio medio se hace necesario persuadir al espectador con promesas atractivas y espectaculares para mantenerlo conectado e interesado tras las pausas publicitarias, cada vez más frecuentes⁶⁴⁷.

Si la Identidad nos recuerda su mensaje único, y ésta se refiere al canal, la continuidad trabaja con la programación, y sus mensajes son siempre variables. La Identidad no genera imagen. Necesita de los productos. Y en este reparto de roles, no los productos sustituyen la identidad ni ésta reemplaza la continuidad en su función generadora de marca. [...] La función de la continuidad es la de *separar* por bloques, para hacer comprensible el fluir ininterrumpido de imágenes. Y al mismo tiempo realiza la función contraria: la de unir todo ese *fluir* diverso con un cemento común, que es la identidad en la continuidad. Es ésta la función dialógica de continuidad (identitaria) en la discontinuidad de sus apariciones en pantalla. Y de discontinuidad en la continuidad. (COSTA, J. 2005: 241).

La Imagen corporativa de una empresa, organismo o institución, es el resultado de la síntesis de todas las acciones de comunicación que, en los diferentes niveles de publicidad y relaciones públicas emanan de la organización y son dirigidas a sus diferentes entornos. Esta Imagen emana de la Identidad de la empresa expresada a

⁶⁴⁶ PEÑAFEL, C., FERNÁNDEZ DE ARROYABE, A. y LÓPEZ, N.: “La imagen corporativa en televisión y la producción de calidad en el nuevo escenario digital” en VV.AA (2005): *La Radio y la Televisión en la Europa digital*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

⁶⁴⁷ GONZÁLEZ REQUENA, J. y ORTIZ, A. (1999): *El spot publicitario. Las metamorfosis del deseo*, Madrid, Signo e Imagen.

través de una serie de discursos expresivos audiovisuales que cada vez son más utilizados por las cadenas de televisión con el objetivo de crear diferenciación y reconocimiento de cara a la audiencia.

Todo el conjunto de elementos que conforman la denominada continuidad de cadena así como la función, estructura y relevancia que tienen en la actualidad del medio, serán tratados en los epígrafes siguientes.

3.4.1 Aproximación al concepto de continuidad: función y estructura

A la hora de realizar una aproximación teórica del concepto de continuidad nos encontramos ante la problemática de la poca existencia de literatura científica que estudie esta parte del lenguaje audiovisual del medio televisivo. Ello nos obliga a limitar este apartado teórico sobre el concepto para, en una segunda parte de la investigación la cual está más próxima a la práctica profesional vuelva a ser retomado de nuevo para tratarlo desde un punto de vista más teórico-práctico.

El concepto de continuidad ha estado vinculado tanto al medio televisivo como al cinematográfico. En ambos contextos, el sentido con el que se le ha asociado ha estado más ligado al desarrollo discursivo del producto en sí (programación, emisión, película) que al sentido con que vamos a hacer más hincapié en esta investigación, y que es el sentido de articular la Imagen de la cadena en todas y cada una de sus manifestaciones audiovisuales. De ahí que uniendo ambos sentidos podamos establecer una primera aproximación al concepto entendido como el conjunto de discursos de Identidad que una cadena de televisión expresa, de forma audiovisual, ante la audiencia. Estos discursos se engloban bajo el concepto de continuidad que hace referencia al “diseño y expresividad audiovisual de la presentación de los programas y de la Imagen del canal dentro de la emisión televisiva”⁶⁴⁸. Comprende cualquier uso de signos alfanuméricos e icónicos (textos y dibujos) fijos o animados, planos o de apariencia perspectiva tridimensional, que se integran en discursos más complejos, con una finalidad completiva o retórica, que disfrutan de una autonomía expresiva en el conjunto de emisión, cualquiera que sea su procedencia: manual, artística, mecánica, infográfica, etc.

La continuidad, por consiguiente, es el medio a través del cual una cadena de televisión consigue cohesionar sus contenidos y construir una Imagen de marca identificable. La continuidad establece el eje necesario para mantener un ritmo y un estilo adecuados con la Identidad e Imagen de la cadena.

⁶⁴⁸ BARROSO GARCÍA, J. (2002): *Realización de los géneros televisivos*, Madrid, Síntesis.

El autor Hervás Ivars⁶⁴⁹ coincide en esta correlación Identidad-Imagen y define la continuidad como “el conjunto de grafismos cuya función es articular el discurso de la programación televisiva a la vez que promocionar la Identidad corporativa de un canal”.

Otro autor que estudia el tratamiento de la continuidad y lo asocia al concepto de Identidad es Joan Costa que lo define de la siguiente manera:

A todo este conjunto de materiales que puntúan la programación se le llama “continuidad”, por que su objetivo añadido es establecer la continuidad del lenguaje identitario propio de la cadena. Esta continuidad es intermitente, de modo que se hace presente a la audiencia por medio de su misma discontinuidad. Se trata, paradójicamente, de una continuidad compulsiva, intersticial. La continuidad son microespacios por los que se asoma la cadena y nos recuerda: “soy yo, hago esto y tú estás aquí”. Estas diferentes oportunidades de que la cadena asome entre el fluir de la programación, constituyen un repertorio de intervenciones del diseño donde cada elemento gráfico de continuidad, con sus características, su micro-tiempo de duración y sus funciones, son designados con términos precisos. La continuidad constituye, pues, en su conjunto, el empaquetado gráfico de la programación, de la parrilla, pero a fin de cuentas es el envoltorio del canal en la misma medida que éste es su propio lenguaje gráfico. (COSTA, J. 2005:88).

Estando de acuerdo en mayoría con las definiciones aportadas por estos tres autores proponemos una definición del término que aglutina las principales ideas recogidas anteriormente expuestas, pero además específica, a nuestro juicio, las formas y piezas que esta continuidad adopta en el momento de convertirse en herramienta de articulación y manifestación de la Identidad de una cadena de televisión:

⁶⁴⁹ HERVÁS IVARS, C. (2002): *El diseño gráfico en televisión Técnica, lenguaje y arte*. Madrid, Cátedra

Entendemos por continuidad televisiva el conjunto de manifestaciones audiovisuales, en materia de expresión de la Identidad corporativa, que una cadena de televisión realiza con el fin de servir de nexo homogéneo para interconectar, de manera discursiva, su producto (programación) con la proyección de su Imagen corporativa de cara a la audiencia. De entre estas manifestaciones audiovisuales, encontramos desde la proyección del logotipo de la cadena hasta la expresión de sintonías, cortinillas, molinetes, cabeceras, autopromociones, etc., e incluso los decorados y presentadores que aparecen, definiendo con todos ellos, el estilo global corporativo con el que la cadena desea posicionarse ante la audiencia y ante la competencia. Un estilo y una expresión audiovisual de la marca televisiva, que emanan de la Identidad Corporativa del canal como punto de origen común de todas manifestaciones audiovisuales realizadas por una cadena.

Relacionando el concepto con su aplicación y funcionalidad podemos establecer que una de las principales funciones de la continuidad reside en articular de forma homogénea, de forma ininterrumpida, sutilmente estratégica y bajo una misma apariencia, toda la programación en una cadena de televisión. Constituye el eje que estructura y separa en bloques el flujo continuado de emisión asumiendo “el papel en la fijación del estilo y sello distintivo de la cadena y la identificación inequívoca en la concurrencia horizontal de las programaciones”⁶⁵⁰.

Por tanto, la continuidad hará uso del diseño y de la persuasión como apelación seductora y como estrategia de auto-potenciación en la Imagen de cadena, a la hora de construir las piezas de continuidad que otorgarán coherencia en el discurso y estructura coherente a todo el flujo comunicativo de programación. Todas las piezas deberán responder a unas mismas señas de Identidad que reforzarán la actividad de identificación por parte de la audiencia.

Además de la identificación del canal, el diseño aplicado al medio televisivo precisa “incorporar estructura al flujo de la programación”⁶⁵¹ así como promocionar sus productos de cara a la audiencia de una manera atractiva, persuasiva, en suma, publicitaria. Estas dos funciones configuran un lenguaje propio de las cadenas de televisión que va acorde con la expresión de Identidad de la empresa. La continuidad,

⁶⁵⁰ BARROSO GARCÍA, J. (2002): *Realización de los géneros televisivos*, Madrid, Síntesis.

⁶⁵¹ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design

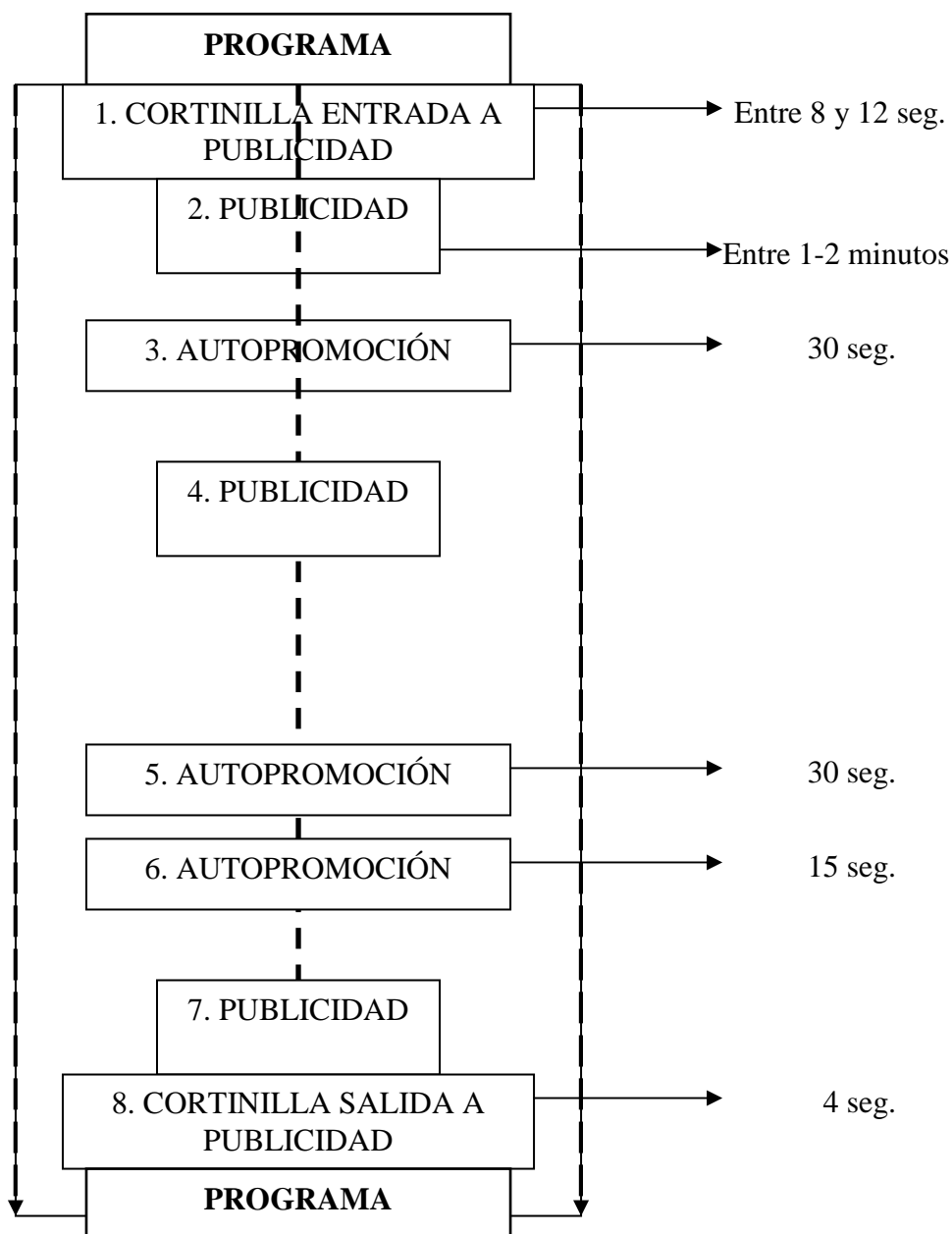
en este sentido constituye la disciplina específica del medio televisivo para abordar el diseño desde un punto de vista funcional, estético e identitario del canal que diseña.

Este lenguaje de la continuidad televisiva se manifiesta en tres ámbitos o espacios diferentes:

1. Durante el bloque publicitario, por tanto, justo en el periodo temporal de “ruptura” del flujo de contenidos.
2. Durante la emisión de los propios contenidos, a modo de seña o guiño recordatorio tanto de la Identidad del canal como del producto publicitado.
3. De forma externa a la emisión, por medio de todo un conjunto de acciones identitarias que la cadena manifiesta fuera de antena, y que deben mantener una coherencia con lo expresado durante la emisión de contenidos y de los bloques publicitarios. Este conjunto de acciones, es lo que hemos determinado como Comunicación Corporativa.

Durante el bloque publicitario la continuidad realiza la función de recordar a la audiencia quién es el emisor, qué ofrece de forma próxima y cuáles son los principales valores identitarios que se quieren realzar en su Imagen de cadena. Todo ello lo realiza intercalando diferentes piezas dentro de los anuncios publicitarios que componen el bloque y que configuran discursos específicos de expresión de Identidad corporativa. A modo esquemático y para ejemplificar las partes que componen el antes y el después de un bloque publicitario podemos establecer una visión de la estructura establecida por una cadena de televisión determinada en el momento de interrumpir la emisión de programas por la entrada del bloque publicitario, para poder comprender mejor las diferentes piezas y funciones que la continuidad ejerce durante este periodo interrumpido de emisión de programa. La cadena de televisión en concreto es Cuatro. Esta estructura de bloque publicitario puede variar en función de la cadena. En este ejemplo, tomamos como referencia de estudio la estructura de un bloque publicitario “tradicional” y, por tanto, con una duración aproximada de unos doce minutos. El resto de las estructuras que llevan a cabo las demás cadenas nacionales en relación al tipo de piezas de continuidad que gestionan serán tratadas en la segunda parte de la presente investigación.

Estructura de un bloque publicitario. Piezas de continuidad



Una vez que el presentador da paso a publicidad aparece algún elemento gráfico del programa (cabecera) y, seguidamente, la primera pieza que aparece es la denominada cortinilla de entrada a publicidad. Ésta, como anteriormente hemos tratado en el apartado de la Identidad Visual Corporativa de un canal de televisión realiza una función de identificación de cadena. Se caracteriza por estar presente en toda la pantalla, a modo de protagonismo, y por poseer una duración aproximada entre 8 y 10 segundos. Suele ir acompañado por una sintonía corporativa, además de los colores y tipografía identitarios del canal. El objetivo principal de esta pieza reside en manifestar

quién es el emisor con el que el teleespectador está visionando el programa y, en segunda instancia, dar paso a los anuncios publicitarios de una forma suave, más sutil a la hora de “romper” la emisión de un programa.

La publicidad (anuncios) suele permanecer alrededor de dos minutos para, a continuación, intercalar una autopromoción del canal con una duración aproximada de unos treinta segundos. Continúan los anuncios planificados, esta vez con una mayor duración (suele oscilar entre los siete u ocho minutos) hasta llegar a la segunda autopromoción, de la misma duración que la anterior. Ésta engancha con otra más corta, alrededor de los 15 segundos, aunque hay que señalar que, en ocasiones, estas dos últimas autopromociones se unen y constituyen una de mayor duración. Siguen un par más de minutos de anuncios publicitarios hasta llegar a la denominada cortinilla de salida a publicidad, cuya función principal reside en cerrar el bloque publicitario antes de dar paso al programa que está siendo emitido. Este tipo de cortinillas vuelve a identificar a la cadena para dar, en última instancia, información al teleespectador sobre la Identidad del canal. En otras cadenas esta pieza puede ir precedida de otra cuya función reside en patrocinar el contenido.

La imagen de cadena, el *habillage* en una curiosa terminología francesa, incluye no sólo la autopromoción de determinados programas futuros, sino también los logotipos, colores, caretas de corte de los programas, “moscas” y hasta carta de ajuste. Más allá de la propia televisión, esa identidad es reforzada por la publicidad o la presencia en otros medios de comunicación y soportes. Y pretende siempre construir una oferta coherente de promesas que guiarán toda la promoción y venta de cadena entre públicos y anunciantes. (BUSTAMANTE, E., 2004: 210)

Durante la emisión de los contenidos la continuidad se manifiesta por medio del logosímbolo corporativo que se encuentra en uno de los ángulos de la pantalla (mosca corporativa) con una permanencia constante cuya función principal reside en manifestar la identificación del canal durante todo el momento de emisión, salvo en los bloque publicitarios, que en ese periodo, la mosca desaparece y da paso al identificativo de cadena (cortinilla). Además de la mosca, la continuidad de la cadena se puede detectar tanto en las cabeceras de los programas como en los créditos de los mismos, donde las constantes de Identidad Visual (colores, tipografías, formas, movimientos, etc.) marcan el estilo corporativo de la cadena de una manera *continuada*.

Finalmente, la continuidad también se manifiesta de forma externa a la emisión de contenidos de una cadena, por medio de la denominada Comunicación Corporativa: elementos, piezas o actos que la empresa audiovisual realiza para

continuar su marca fuera de la pantalla. Un ejemplo es la Web corporativa de una cadena que sirve como respaldo y complemento informativo tanto de programación, como de estilo de canal. Eventos, promociones de carácter social, merchandising, acciones especiales, etc. En suma, todo un conglomerado de acciones “fuera de antena” que ayudan a expandir marca.

Este ejemplo determina la función de la continuidad para articular los programas con los diferentes, y cada vez más constantes, bloques publicitarios, para determinar la otra función de la continuidad, la función de la manifestación de Identidad Corporativa para la creación de la marca televisiva en otros ámbitos externos de la emisión en antena del canal. En el siguiente epígrafe, trataremos de establecer una clasificación de cada una de las piezas existentes que nosotros hemos englobado bajo el concepto de continuidad en antena, las cuales conforman un conjunto de elementos y discursos identitarios que van más allá de aquellas piezas básicas que hemos determinado con el ejemplo expuesto.

3.4.2 Clasificación y nomenclatura de las piezas de continuidad

Dada la problemática en torno a este término y, sobre todo, en las piezas que lo componen, como consecuencia de la no existencia de una consensuada y uniforme estructura teórica, tanto en la clasificación como en nomenclaturas de las piezas en continuidad⁶⁵² en el siguiente epígrafe recopilaremos las tres principales clasificaciones existentes dentro de la escasa literatura teórica existente y que son las aportadas por los tres autores localizados que estudian este tipo de modalidad discursiva del medio televisivo. El objetivo de recopilar estas tres clasificaciones reside en poder aportar una clasificación propia de las piezas en continuidad elaborada a partir de estas tres existentes, es decir, *confeccionar* una nueva alternativa clasificatoria propia rescatando aquellas ideas compartidas con los autores, pero aplicadas a la realidad actual dentro del medio televisivo.

3.4.2.1 Clasificación según Hervás Ivars

Para clasificar los discursos que expresan la continuidad en televisión, y siguiendo las pautas marcadas por este autor comenzaremos la clasificación

⁶⁵² Y que se podrá comprobar en el capítulo cinco de esta investigación, una vez se entrevistaron a las principales cadenas de televisión de este país.

diferenciando, según este autor, entre dos apartados principales dentro de la tipología de grafismos existentes en el medio. El primer apartado se corresponde con lo que él denomina continuidad, incluyendo bajo este término todos aquellos grafismos basados en elementos gráficos corporativos. El segundo apartado que diferencia lo denomina grafismo de programas especificando que éstos pueden incluir elementos corporativos, pero que se pueden diseñar de forma individual.

Por tanto, según este autor, se distinguirá entre aquellos recursos correspondientes al grafismo de programa y aquellos correspondientes a la continuidad del canal. Ambos apartados se encuentran al servicio de la identificación y el reconocimiento de la cadena emisora. Veamos, a continuación, los elementos que componen cada uno de los bloques anunciados:

CLASIFICACIÓN HERVÁS IVARS	
1.CONTINUIDAD DE CADENA	2.GRAFISMO DE PROGRAMA
- Los indicativos	- Cabeceras y títulos de crédito
- Las autopromociones o avances de programación	- Rótulos
- Las cortinillas o Molinetes	- Ilustraciones
- Los sinfines	- Animaciones
	- Efectos gráficos especiales
	- Diseño de atrezzo
	- Decorados virtuales

Fuente: Tabla elaborada siguiendo el planteamiento teórico de HERVÁS IVARS, C. (2002): *El diseño gráfico en televisión Técnica, lenguaje y arte*, Madrid, Cátedra, pp. 34-44.

Dentro de la continuidad de la cadena, las piezas más utilizadas y su definición explícita, según este autor, son:

▪ **Los indicativos:** Son secuencias animadas y acompañadas de música con las que un canal de televisión se da a conocer promocionando su marca o logotipo. Los indicativos no suelen ser metafóricos se trata simplemente de dar tridimensional y movimiento a una figura emblemática, por lo que también se les conoce como “logos volantes”.

▪ **Las Autopromociones o Avances de programación:** Son espacios cuya función principal reside en anunciar y seducir a la audiencia para que vea futuros programas que se transmitirán en unos pocos minutos o dentro de varias semanas, y todo sin salir del mismo medio y haciendo uso de formas artísticas visuales para ayudar

a la memorización de los contenidos. Contribuyen al refuerzo de la Identidad Visual de la cadena, por lo que deben estar diseñadas y producidas sobre un modelo base. En ocasiones, por tratarse de un programa especial, puede producirse una promo⁶⁵³ singular. Su duración es breve, pero están muy desarrolladas y cuidadas ya que continuamente se refieren a los mismos temas (fútbol, toros, películas, etc.) por tanto, deben huir de la repetición.

- **Cortinillas o Molinetes:** El principal uso es servir como transición entre los anuncios y los programas. Por lo general conservan un estilo general, una base con un diseño común; sólo recurren a motivos particulares en épocas condicionadas por la estación o el calendario (verano, Navidad, etc.)

- **Sinfines:** Son un tipo de cortinillas en las que la acción discurre en forma de bucle para poder adaptarse a las distintas necesidades de duración

Dentro del grafismo de programa, los elementos que conforman este segundo bloque son:

- **Cabeceras y títulos de crédito:** La cabecera es la secuencia de apertura de un programa de televisión. Las cabeceras resultan vitales cuando sirven para presentar un programa en los que se ha invertido mucho dinero, ya que pueden persuadir al espectador para que continúe con el producto, o por el contrario, pueden hacerle cambiar de canal. La función de la cabecera es que debe establecer el tema, el estilo y el tono a seguir, simbolizando el programa siendo atractivas en sí mismas y aportando significado para el telespectador. En ocasiones, la cabecera viene precedida por un tipo de gancho o *hooker* en el que se utiliza un elemento significativo del programa (como por ejemplo, una entrevista) lanzado al aire para atraer al telespectador. Los títulos de créditos corresponden a la secuencia de cierre y, generalmente, suelen ser una versión de la cabecera que incluye la relación de los profesionales que han trabajado en el programa. En la cabecera es donde las habilidades y el talento del diseñador son más visibles y significativos.

- **Rótulos:** Constituyen una parte esencial del contenido de los programas constituyendo el volumen de trabajo más importante en la producción diaria de los grafistas televisivos. Las formas principales son: el título (palabra o frase con el que se da a conocer el programa o cada una de sus partes) el subtítulo (palabra o frase que precisa el sentido de la imagen) y el cartón (intertítulo a pantalla completa que precisa

⁶⁵³ Es la denominación resumida que en ámbito profesional reciben las autopromociones.

el sentido de una secuencia). La postproducción digital en el desarrollo y creación de rótulos permiten el uso de una variedad alta de tipografías, con composición multicapa y animación.

▪ **Ilustraciones:** El grafismo contenido en un programa contribuye a la creación de su Identidad Visual con la misma fuerza o más que la que puede tener la cabecera. Las ilustraciones utilizadas deben ser coherentes con ésta y con el decorado utilizado en el programa. Por lo general abunda el uso de las ilustraciones en programas infantiles, aunque cada vez somos testigos del desarrollo de esta herramienta para reforzar la estética gráfica de un programa.

▪ **Animaciones:** Por medio del uso del ordenador, los grafismos animados en la producción televisiva están siendo un elemento habitual en cualquier programa. Muchas veces, incluso, el elemento animado se convierte en el principal medio de presentación del programa.

▪ **Efectos gráficos especiales:** En el grafismo televisivo, los efectos constituyen una parte fundamental del diseño en televisión, ya que permiten explotar las posibilidades estéticas que las imágenes aéreas, los fondos móviles, las mezclas, los equipos digitales con doble capa, etc., propician a la imagen

▪ **Diseño de atrezzo:** También constituye como responsabilidad del diseñador gráfico en televisión, ya que los artículos que aparecen en decorados y en exteriores, también forman parte del núcleo esencial de toda producción televisiva.

▪ **Decorados virtuales:** Son gráficos sobredimensionados y tridimensionales que sirven de marco para la composición en pantalla. Se trata de una sofisticación del efecto *croma-key*, en el que el presentador se coloca delante de un panel de color uniforme y saturado, mientras que para el fondo se toma una imagen real o proyectada a través del ordenador. Una de las aplicaciones principales del *croma-key* es la información meteorológica, aunque la utilización de esta técnica se aplica cada vez más a otro tipo de espacios televisivos ya que la escenografía virtual aumenta las posibilidades creativas para el diseñador.

Todos estos elementos gráficos son conjugados por el responsable de la continuidad gráfica televisiva teniendo en cuenta ciertos códigos, tipográficos, cromáticos, narrativos, espaciales (o de perspectiva) y técnicos. La determinación o elección de las diversas variables posibles estará en función del sentido del discurso y

en función de las pautas gráficas impuestas por el diseño de la Imagen Corporativa de la cadena.

Por tanto, en esta primera clasificación ofrecida por el autor Hervás Ivars observamos una interconexión entre todos los parámetros gráficos que, en su conjunto, manifiestan la Identidad de la cadena mediante una continuidad expresiva y un grafismo determinado para los productos televisivos, con toda una serie de elementos y códigos que han de seguir para mantener una coherencia visual que emana de la Identidad corporativa.

3.4.2.2 Clasificación según Barroso García

Este autor establece una aproximación tipológica del género con la intención de no establecer una distinción entre los espacios de naturaleza discursiva narrativa (magazines de presentación, *making off*) de carácter asociativo o abstracto (genéricos o cabeceras) y los no discursivos y abstractos (sinfines y cortinillas) asumiendo una clasificación de naturaleza meramente formal, la cual se estructura en tres bloques principales:

- Continuidad y Promociones, dentro del cual distingue entre continuidad y ajustes
- Autopromociones
- Grafismo electrónico, el cual determina dos subclasificaciones: el grafismo de cadena y el grafismo de programa, coincidiendo con la clasificación del anterior autor.

CLASIFICACIÓN BARROSO GARCÍA		
1. CONTINUIDAD Y PROMOCIONES	2.AUTOPROMOCIONES	3.GRAFISMO ELECTRÓNICO
<p>Continuidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cortinillas de publicidad - Sinfines - Genéricos 	<ul style="list-style-type: none"> - Avances o Trailers - <i>Making Off</i> - Reportajes promocionales - Galas y Presentaciones de programas 	<p>Grafismo de cadena:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de la cadena,acróstico y logotipo - Ráfagas de continuidad y cortinillas de publicidad - Cabeceras genéricas - Avances o menú de programación
<p>Ajustes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Micro-espacios de ficción - Micro-espacios de archivo 		<p>Grafismo de programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cabeceras - Rotulación - Mapas y Planos - Gráficos escalares - Ventanas o <i>catches</i> - Dúplex - Periódicos - Dibujos y animación

Fuente: Tabla elaborada siguiendo el planteamiento teórico de BARROSO GARCÍA, J. (2002): *Realización de los géneros televisivos*, Madrid, Síntesis Comunicación Audiovisual, pp. 525-579.

Además de esta clasificación, el autor clasifica los elementos gráficos constantes de Identidad Visual, como los códigos tipográficos y los cromáticos y los constantes en el tratamiento audiovisual de las imágenes y las formas que emanan de la Identidad, como son el espacio y la perspectiva, la narración, el movimiento y la animación.

Dentro de la tipología de Continuidad y Promociones, Barroso García diferencia entre las piezas de continuidad y los ajustes, definiendo a ambos como “visualizaciones discursivas y no discursivas utilizadas para evitar la interrupción de la emisión o el desajuste de horarios”⁶⁵⁴. Por tanto, en una primera instancia observamos que este autor utiliza el término continuidad aplicado a emisión, pero especifica que

⁶⁵⁴ BARROSO GARCÍA, J. (2002): *Realización de los géneros televisivos*, Madrid, Síntesis.

todas estas visualizaciones de continuidad han de responder a unos criterios marcados en los manuales de Imagen de cadena o de las direcciones de diseño de la empresa.

Como piezas de continuidad, el autor especifica clasificando en:

- **Cortinillas de publicidad:** Son los elementos que aparecen en pantalla mayor número de veces y, por tanto, los que visualmente identifican a la cadena. Tienden a ofrecer un diseño audiovisual sofisticado, con imágenes abstractas o de reducido grado de iconicidad, aunque no es inusual el recurso al simbolismo conceptual para provocar identificaciones de cortinilla-cadena. Su finalidad principal es la de identificación de la cadena y de separación entre los diferentes bloques de publicidad.

- **Sinfines:** Comprenden los anagramas, acrósticos y logotipos que sirven de identificación inequívoca de la cadena y se mantienen en pantalla de forma repetitiva como si de una cortinilla prolongada se tratase. Actúan como separadores de la publicidad respecto a los programas o, incluso, de la publicidad o los programas de las autopromociones. En general responden a diseños con un determinado grado de abstracción expresiva y comunicativa, pero también pueden concebirse como imagen puramente simbólica o metafórica.

- **Genéricos:** Además de la identificación de la cadena actúan como identificadores de segmento de programación o, incluso, de programa (a modo de cabecera). Las frecuentes fragmentaciones debidas a la publicidad han generalizado un uso del genérico para la identificación de espacio de forma que el espectador pueda tener una información precisa del programa a que corresponde la reanudación tras la publicidad.

Como ajustes, el autor especifica clasificando en:

- **Microespacios de ficción o de archivo:** son microespacios cuya finalidad es completar los desajustes de horarios que se producen a lo largo de la programación. Su producción suele responder a una triple opción: de ficción, de archivo o incluso diseños infográficos.

Dentro de las autopromociones, el autor diferencia cuatro tipos de autopromociones (Avances o trailers, *making off*, reportajes promocionales, galas y

presentaciones de programación) los cuales serán tratados de forma más específica en epígrafes siguientes⁶⁵⁵.

Y dentro del grafismo electrónico, el autor determina dos subclasificaciones:

Como grafismo de cadena:

▪ **Nombre de la cadena, acróstico y logosímbolo:** Son elementos gráficos sustanciales en la fijación de la Identidad corporativa. Pueden acompañarse por diseños de imagen real postproducida o infográfica, aunque generalmente la ejecución de su realización sea sobre fondo blanco o de tono continuo con el fin de facilitar diversas opciones de presentación. Los logosímbolos con frecuencia se incorporan a las imágenes o caretas de cierre de los programas que hayan de presentar el identificador de *copyright*. En los tres casos la tipografía debe ser constante y normalizada. Dentro de este grupo, el autor incluye el denominado *copyright* y lo define como “el indicativo de asignación de propiedad legal que se incorpora a las producciones propias de la cadena”⁶⁵⁶. El *copyright* puede estar sobre fondo negro o incrustado sobre la última imagen del programa.

▪ **Ráfagas de continuidad y cortinillas de publicidad:** Son las piezas más significativas de la continuidad por el elevado número de ocasiones en que son recurridas. Su uso se aplica como separador entre los bloques de emisión y especialmente entre los bloques de fragmentos de programa y los segmentos de publicidad. Suelen diferenciarse los diseños y duraciones de las cortinillas que dan paso a la publicidad al fragmentarse la emisión de un programa, de las que separan dos programas consecutivos o las que dan paso del final de un programa a un bloque de publicidad o autopromoción. Su duración, por lo general, está entre tres y cinco segundos. Dentro de las ráfagas y cortinillas se incluyen los rótulos de emergencia que son un fondo utilizado por el departamento de continuidad cuando un programa se interrumpe, y que generalmente presenta, en primer término, un logosímbolo de la cadena o mensaje de advertencia (aviso, disculpa, etc.).

▪ **Cabeceras genéricas:** Su aplicación se basa en abrir cada segmento de la programación (sobremesa, infantil, noche, madrugada, etc.). Recurren a cualquier tipo

⁶⁵⁵ En el epígrafe 3.4.3 se tratará de forma específica la autopublicidad de cadena y se determinará una clasificación de las tipologías de autopromoción existentes dentro de la literatura teórica, en la que se incluirá también la aportación que Barroso García realiza sobre este tipo de piezas en continuidad.

⁶⁵⁶ BARROSO GARCÍA, J. (2002), op.cit.

de imagen: real, postproducida, infográfica, etc. Su duración oscila entre los cinco y los diez segundos y han de mantener las constantes gráficas asignadas a cada segmento de la programación. La presentación de las cabeceras genéricas debe preceder a los diferentes programas que conformen el segmento, inmediatamente antes de la cabecera propia del programa.

▪ **Avances o menús de programación:** Anuncian los espacios que serán presentados a continuación. Adoptan tres formatos básicos: los locutores de continuidad, los cuales ofrecen de forma leída o comentada la presentación del siguiente espacio; la ficha promocional, es una composición gráfica contexto (rótulo, título principal, etc.) e imágenes en movimiento del espacio que se presenta-anuncia y que con frecuencia es utilizado como cabecera o cortinilla para dar paso a un trailer o clip promocional del espacio. Con frecuencia, una voz en *off* de locutor ofrece la información del espacio así anunciado; y el menú de programación prescinde de imágenes para concentrar la atención sobre los enunciados y títulos de los programas o segmentos que anuncia. Suele estar acompañado de una voz en *off* que lee el menú.

Como grafismo de programa:

▪ **Cabeceras:** Son una sucesión de planos con un montaje ágil con un criterio narrativo o puramente estético. Son propias de los programas seriados y anteceden a la emisión del capítulo con una triple función:

- Función evocadora: Un gancho, un personaje, una melodía.
- Función anticipadora: adelanta imágenes o momentos de impacto para provocar la atracción
- Función de enlace: ofreciendo imágenes de capítulos precedentes para facilitar la memoria.

Los contenidos de las cabeceras deben poseer un carácter introductor del programa, preparatorio de la audiencia y su duración oscila entre los diez y los quince segundos. A veces, la cabecera es sustituida por un simple gráfico que asume esa función. Es lo que se conoce como cabeceras tipográficas.

▪ **Rotulación:** Comprende una totalidad de las presentaciones visuales de carácter alfanumérico y se corresponden con la expresión verbal, escrita y matemática. Se distinguen diversas modalidades: Títulos de programa, genéricos o rótulos de crédito, intertítulos, subtítulos, rotulación de programas informativos, sumarios y

resúmenes de noticias, titulares, identificadores personales, identificadores de personalidades, de periodistas u otros.

- **Mapas y planos:** Permiten situar geográficamente la localidad aludida en la información o cualquier otro espacio (una calle, una ciudad, un planeta, etc.). Incorporan diferentes señalizadores (mapas significativos) en virtud de su funcionalidad (iconos climatológicos, industriales, etc.) o incluso cierta animación para significar desplazamientos.

- **Gráficos escalares:** Son representaciones de tipo estadístico ofrecido en una representación visual de tipo simbólico-esquemático en una relación proporcional entre la cifra expresada y el tamaño o área de la figura que la representa, que será del tipo de tarta, barras separadas, solapadas, superpuestas, etc., y que podrán presentarse como imágenes estáticas o con animación que permita percibir crecimiento o desplazamiento de las cifras representadas

- **Ventanas o *catches*:** Son los “marcos” o ventanas delineadas en el interior de la imagen que sirven para destacar una zona o resaltar lo que en él se contenga. Los *catches* son producto de los distintos niveles o capas de superposición que permiten el trabajo del fotomontaje mediante el DVE (*Digital Video Effects*). Cada uno de estos *catches* corresponde a una posibilidad de superposición de imagen. Son diseños gráficos basados en la composición de formas rectangulares inscritas en el cuadro de imagen en variado número, posición y tamaño, que pueden ser simples huellas geométricas con finalidad estética o pueden incorporar alguna imagen secuencial, realista o manipulada en su huella (*catch*). Su finalidad es la identificación, a modo de cabecera, de un informativo.

- **Dúplex:** Son representaciones gráficas de generación digital que acogen las intervenciones de las conexiones bilaterales o dúplex entre el estudio y los reporteros destacados (enviados especiales) ya sea a través de conexión en directo o como crónica telefónica. Básicamente consiste en dos marcos presentados en pantalla en los que se ofrece la imagen real de los dos interlocutores y sobre los que se sitúan los rótulos identificadores correspondientes.

- **Periódicos:** Como elementos gráfico en las presentaciones de los programas informativos hace alusión a los programas o segmentos de programas que se ocupan de la revisión de la prensa cuando son ofrecidos como secuencia de imágenes

(fotomontaje) elaborada, y no como mera manipulación del presentador en el estudio de los ejemplares ante la cámara.

▪ **Dibujos y animación:** Integran y complementan la presentación gráfica ya que tienen fuerza evocadora y la capacidad de identificación por sí mismos. Estas aplicaciones, fijas o animadas, se manifiestan en cabeceras, gráficos y mapas.

3.4.2.3 Clasificación según Joan Costa

El profesor Joan Costa denomina a todas las manifestaciones de Identidad de una cadena, como “el embalaje gráfico del canal”. Dentro de este embalaje, el autor separa entre elementos de Identidad, elementos de continuidad y otros elementos gráficos:

CLASIFICACIÓN JOAN COSTA		
<i>El Embalaje gráfico del canal. Nomenclaturas</i>		
1. ELEMENTOS DE IDENTIDAD	2. ELEMENTOS DE CONTINUIDAD	3. OTROS ELEMENTOS GRÁFICOS
Identificativos corporativos de pantalla	Cabeceras de programas	Tipografías corporativas
Mosca	Cierres	Mapas (meteorología, noticieros)
	Cortinillas	Fondos infográficos
	Caretas	Tablas estadísticas y financieras
	Paso/ Salida a publicidad	Menús avances de programas
	Paso/ Salida a autopromoción	Créditos
	Ráfaga	Gráficos (sociedad, economía, consumo)
		Sinfín
		Croll / Roll
		Sistema de rotulación

Fuente: Tabla elaborada a partir de la información extraída en COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design

Al contrario que los dos anteriores autores Joan Costa no especifica una definición para cada una de las nomenclaturas que él etiqueta en su clasificación. Tan sólo se limita a resaltar que tanto los identificativos corporativos (como la mosca) constituyen las dos piezas básicas de Identidad de una cadena de televisión, cuya función principal reside en identificar al canal de cara al teleespectador, con el fin de producir la asociación entre programa-canal.

A su vez, especifica que la continuidad “constituye el empaquetado gráfico de la programación, pero que a fin de cuentas es el envoltorio del canal en la misma

medida que éste es su propio lenguaje gráfico”⁶⁵⁷. De todo el conjunto de piezas que engloba bajo el concepto de continuidad, determina su función, la cual es “incorporar de estructura al flujo de la programación del mismo modo que los capítulos dan estructura a un libro, o las secciones y titulares organizan la comprensión de un periódico”⁶⁵⁸. La única pieza que especifica es la autopromoción definiéndola como la herramienta que el propio medio utiliza para *atraer al público hacia su oferta*.

3.4.2.4 Clasificación propia elaborada a partir de las anteriores

Una vez expuestas las líneas teóricas acerca de la nomenclatura de las piezas de continuidad, nosotros proponemos una propia que parte de las anteriores pero que, a su vez, posee peculiaridades.

Desde nuestra perspectiva englobamos bajo el término *continuidad* todas las manifestaciones audiovisuales en las que, en algún momento determinado, aparezcan señas de Identidad corporativa de la cadena emisora. Estas señas van desde el identificativo de cadena (cortinillas, mosca corporativa, etc.) hasta el tipo de vestuarios, atrezzo y decorados que forman parte de los programas del canal. Entre ambos extremos existen un gran número de piezas en continuidad que varían en función de la cadena de televisión, pero que teniendo en cuenta las clasificaciones anteriores, se puede especificar en el siguiente esquema.

El conjunto de todos estos elementos son los responsables de *construir* la marca de un canal de forma *continuada* y audiovisual constituyendo el lenguaje específico con el que se manifiesta una cadena audiovisualmente ante la audiencia y teniendo como punto de partida su Identidad Corporativa.

⁶⁵⁷ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, Barcelona, Grupo Design.

⁶⁵⁸ *Ibidem*.

CLASIFICACIÓN PROPIA DE LA CONTINUIDAD TELEVISIVA	
1. Continuidad de cadena	2. Continuidad de programa (producto)
Cortinillas: - De entrada a publicidad - De salida a publicidad	Cabeceras de programas Caretas de patrocinio
- Ajustes - Rótulos (crawl)s - Sintonías corporativas - Voz corporativa	- Cierre de programas: créditos y <i>Copyright</i> - Caretas de patrocinio
Spot de Imagen del canal	- Autopromociones de programa - Avances y menús de programación
Mosca corporativa	Calificaciones morales Decorados, atrezzo, vestuario.

Para todas estas piezas en continuidad determinamos dos tipos de funciones básicas:

- Función articuladora de programación.
- Función identitaria del canal.

La primera función coincide con los autores anteriores, puesto que la continuidad de una cadena surge como herramienta de anclaje entre las diferentes partes en las que se estructura la emisión televisiva y que permiten confeccionar una estructura ordenada y comprensible para el telespectador.

La segunda función, también forma parte de la primera, en el sentido que aquellas piezas creadas específicamente para articular y anclar la estructura de emisión constituyen, a su vez, elementos cuya función forma parte de la manifestación audiovisual de la Identidad del canal y, por tanto, contribuyen a la creación de marca del mismo.

A modo de definición de cada una de las piezas que hemos clasificado, podemos determinar:

Como continuidad de cadena:

- **Cortinillas:** piezas de continuidad obligadas por ley cuya función reside en interrumpir el flujo de programación para dar paso al bloque de publicidad. Pueden ser de entrada a publicidad (también denominadas como identificativos de cadena) o de salida a publicidad.

- **Los ajustes:** piezas de alto tratamiento y nivel gráfico creadas para ajustar los tiempos de la emisión, como los sinfines, los molinetes, etc., cuya función principal reside en entretener al público mientras se proyecta la Identidad de la cadena.

- **Los *crawls* o rótulos:** piezas que aparecen de forma horizontal en la parte inferior de la pantalla cuya función reside en la transmisión de una información relevante para el telespectador (modificaciones de programación con sus justificaciones, noticias sociales de gran relevancia social, etc.). Su tipografía ha de coincidir con la del canal.

- **Las sintonías corporativas:** aquellas composiciones musicales que la cadena crea de forma específica para acompañar a determinadas piezas de continuidad (logosímbolo, cortinillas, etc.) de forma que permita la identificación estratégica del canal por medio de la audición, además de acompañar a estas piezas para otorgarles una estética auditiva.

- **Voz corporativa:** Aquella voz en *off* que acompaña a las piezas pronunciando mensajes promocionales de la cadena, *claims* publicitarios, etc. El tipo de voz utilizada irá acorde con la personalidad corporativa, de ahí que el tono, el ritmo en el habla, así como el género de quien constituye esta voz influirán en la forma de expresión y, por tanto, en la Imagen de cadena.

- **Spot de Imagen del canal:** Anuncio publicitario de carácter persuasivo cuyo objetivo principal reside en enviar un mensaje positivo que verse sobre los atributos con los que la cadena quiere asociar su Imagen corporativa. Estos spots pueden aglutinar contenidos acerca de la programación, de los resultados económicos de la cadena, sobre las actividades de carácter social que realiza, etc.

- **Mosca corporativa:** logosímbolo de la cadena de reducido tamaño que se mantiene de forma constante en uno de los ángulos de la pantalla para recordar, en todo momento, qué canal está visionando el telespectador.

Como Continuidad de programa:

- **Cabeceras de programas:** Son las entradillas de diseño utilizados en el comienzo de los programas. Expresan tanto el género como el contenido del mismo y su línea gráfica ha de ir acorde con la línea editorial del canal. Suelen ir acompañadas por sintonías creadas de forma específica para complementarlas de forma auditiva, e

incluso estas sintonías son compuestas por cantantes, grupos de música o compositores famosos, con el objetivo de su comercialización como producto de *merchandising*.

- **Caretas de patrocinio:** Pieza que combina la emisión de un spot de un anunciante con elementos de Identidad Visual Corporativa de la cadena y que se antepone a un programa o evento emitido a modo de formato publicitario televisivo.

- **Cierre de programas:** Son piezas gráficas ubicadas en el momento de la finalización de los programas. Estos cierres suelen contener los créditos, en los que la cadena agradece la colaboración tanto de productoras como de equipos de trabajo. El cierre incluye el denominado *copyright* de cadena, donde se manifiesta la Identidad del emisor de ese contenido.

- **Autopromociones:** Denominamos así a las piezas publicitarias encargadas de la promoción de programas que una cadena ubica de manera estratégica durante el bloque publicitario, para cumplir dos funciones fundamentales: informar de forma persuasiva sobre los productos televisivos que la cadena oferta, e intentar evitar el cambio de canal durante el bloque publicitario, de ahí que el número de estas piezas haya aumentado entre los mismos ya que la cadena aprovecha el potencial de su propio medio para hacer publicidad propia de sus propios productos. Las autopromociones pueden tener múltiples tipologías que variarán según la utilización cotidiana de cada cadena. Lo que resaltamos es la tendencia de los canales en promocionar sus productos en otras piezas de continuidad (cortinillas) aprovechando todas las posibles sinergias comunicativas que ofrecen todas las piezas durante la emisión. Otra tendencia es la de promocionar las “caras” de los presentadores como manifestación de la Identidad de la cadena y de producto.

- **Avances y menús de programación:** Son sobreimpresiones que se utilizan para informar al telespectador del siguiente contenido que se va a emitir. Su función estratégica reside en intentar mantener a la audiencia en el mismo canal para evitar su conexión una vez un programa termina. Estos avances, puede informar de programas que comenzarán en un periodo de tiempo muy próximo a la emisión actual. Los menús de programación confeccionan una pieza que informa de los principales contenidos de programación que la cadena desea resaltar durante una determinada franja horaria. Ofrecen variedad para captar la atención del telespectador. Su colocación en emisión es variada, pudiendo situarse al final de un programa, junto con los créditos o, incluso, antes del *copyright*.

- **Calificaciones morales:** Información que una cadena expone cuando un programa requiere de una edad determinada aconsejable para poder ser visto. También este tipo de piezas es aprovechado por las cadenas para recordar al teleespectador qué es lo que está viendo (título de la película, programa, serie, etc.).
- **Decorados, atrezzo, vestuario:** Son aspectos estéticos que contribuyen a configurar la estética de los programas en función de la Identidad del canal.

En nuestra clasificación se habrá podido observar ciertas coincidencias con los anteriores autores, ya que muchas veces la terminología utilizada es diferente aunque la idea de concepto suele ser la misma. Nuestra pretensión era matizar más el término continuidad que a nuestro juicio evoca dentro de una cadena de televisión y, en función de esta concepción y de las particularidades funcionales que genera a una cadena, hemos querido realizar una clasificación de aquellas piezas más utilizadas para cada una de las dos continuidades específicas que nosotros hemos denominado.

No es nuestra intención hacer pretenciosa esta clasificación como la más idónea de entre las que han sido expuestas en esta investigación, sino como una alternativa más dentro de las escasas propuestas teóricas encontradas, con el fin de intentar enriquecer el escueto panorama teórico existente sobre este aspecto, tan importante a nuestro entender, del medio televisivo actual.

3.4.3 La publicidad televisiva como herramienta de proyección de la Identidad corporativa

Como toda forma de comunicación, la publicidad puede ser también plurifuncional y refuerza la Identidad del emisor. La emisión continuada de mensajes que insistan en unos mismos valores, muestra la posición del emisor y le proporciona una personalidad clara y definida. Las cantidades invertidas por las cadenas de televisión en publicidad convencional han experimentado un notable incremento desde la aparición de la oferta diversificada⁶⁵⁹.

⁶⁵⁹ La elaboración de autopublicidad por parte de un canal de televisión implica la interiorización por parte de la empresa televisiva de una situación de rivalidad y multiplicidad de marcas y propuestas programáticas. En situaciones anteriores de monopolio, la deficiente creatividad en estas piezas publicitarias televisivas se correspondía con una situación que carecía de la necesidad de diferenciación de producto, pues sólo existían dos marcas que ofertaban un determinado número de productos. En la actualidad, y desde la década de los años noventa, la autopromoción junto con otras piezas de continuidad, han cobrado protagonismo creciente, y ello es debido, principalmente, por la multiplicación de soportes que luchan por una tarta publicitaria cada vez más segmentada.

Sánchez Taberero⁶⁶⁰ señala como un problema general de la mayoría de los canales de televisión la falta de planificación y conexión entre los departamentos de producción, programación y marketing. En éste último habitualmente se desarrollan los estudios de mercado mediante investigaciones de carácter cualitativo y cuantitativo relacionado con los gustos y valoraciones de la audiencia. Sin embargo, en pocas ocasiones se utiliza esta información en el proceso de decisión sobre la producción: “privan más las decisiones de la competencia que las necesidades de la audiencia y la capacidad económica de las televisiones”⁶⁶¹.

En general la publicidad de las cadenas puede manifestarse de las siguientes formas⁶⁶²:

a. Publicidad orientada a la venta de productos televisivos (autopromociones): Estos anuncios persiguen objetivos a muy corto plazo; tratan de captar la atención de la audiencia para provocar el consumo de un programa, a veces, en el mismo día que la promoción se realiza. Es un tipo de publicidad dominada por la expresión de la Identidad, cuyas características esenciales son diversas: de una parte, el predominio de los símbolos de la cadena que habitualmente se superponen al propio slogan de la campaña; de otra, la escasa carga narrativa utilizada en las campañas⁶⁶³.

En general, los productos precisan pocas explicaciones: se resalta la temática y el día y hora de emisión, así como el logotipo de la cadena donde va a ser emitido. Se trata simplemente de poner en la mente del espectador una posibilidad de ocio y confiar en que se decida por ella frente a otras similares. La tendencia a ver la televisión está firmemente establecida en la sociedad; sólo es necesario dirigir esa tendencia hacia un producto concreto.

b. Existe también una publicidad orientada a la venta de la cadena en su conjunto, con campañas de larga duración y con argumentaciones en torno a una idea más compleja. Suelen mostrarse en diversos medios: prensa, televisión e, incluso, radio. Este tipo de campañas pueden ser emitidas en otros canales y se inician en momentos decisivos como sucedió en 1989 y 1990 cuando las nuevas televisiones privadas iniciaron sus emisiones y se vieron en la necesidad de mostrar spots en televisión

⁶⁶⁰ SÁNCHEZ TABERNEIRO, A. (1997): *Estrategias de marketing de las empresas de televisión en España*, Pamplona, Eunsa.

⁶⁶¹ Ibidem.

⁶⁶² REINARES LARA, E.V. y REINARES LARA, P.J (2003): *Fundamentos básicos de la gestión publicitaria en televisión*. Madrid, ESIC

⁶⁶³ BARAYBAR, E. (2004): *El mercado de símbolos: La gestión del marketing en la televisión publicitaria en abierto*, Tesis Doctoral. Madrid.

anunciando sus programas⁶⁶⁴, sobre todo en los momentos decisivos como lo son el inicio de la temporada en Septiembre y las ineludibles semanas de la Navidad.

c. Una última modalidad de comunicación publicitaria la constituyen aquellos anuncios que tienen por único objeto mostrar los positivos resultados de audiencia obtenidos por las respectivas cadenas. Cuando estas cifras no son demasiado buenas es obligación de la publicidad mostrarlos desde un punto de vista que permita transmitir alguna idea de mejora en la aceptación de la cadena. Estos recursos persuasivos insisten en ideas del tipo de “somos la cadena que más ha crecido en el último año”, o “nuestros programas son los preferidos por la gente joven”. El objetivo de tales acciones promocionales es obvio, pues no sólo sirven para valorar positivamente a la cadena, sino también para mejorar así su percepción y posicionamiento ante la audiencia.

El desarrollo creciente de los espacios autopromocionales es un fenómeno reciente dentro del medio que está vinculado al cambio de modelo nacional de televisión basado en la competencia comercial entre cadenas, tanto por arrebatar audiencias (lucha por lo que en términos publicitarios se denomina *share*) como por comercializar sus productos dentro de otros mercados⁶⁶⁵.

Cuando el espectador sigue el contenido de un programa que se ve intercalado con mensajes publicitarios se produce una frustración que se acrecienta según la duración de la interrupción publicitaria y el grado de interés por el contenido emitido. Esta reacción queda patente con el descenso de audiencia que experimenta cualquier canal en el momento de producirse un corte publicitario. De ahí que las cadenas de televisión opten por intercalar en sus bloques publicitarios, autopromociones que poseen una triple función estratégica:

- Por un lado, ofrecer un producto al telespectador de forma persuasiva bajo un tono y estilo de la cadena emisora.
- Por otro, romper el ritmo de mensajes publicitarios comerciales ajenos con la cadena para atraer la atención del espectador, pendiente del comienzo del programa que estaba viendo.
- Y por último, la autopromoción sirve también para recordar a la audiencia quién es el emisor de ese contenido que está viendo, es decir, qué marca es la que le ofrece ese producto.

⁶⁶⁴ CORTÉS, J.A. (1999): *La estrategia de la seducción. La programación en la neotelevisión*, Pamplona EUNSA.

⁶⁶⁵ BARROSO GARCÍA, J. (2002): *Realización de los géneros televisivos*, Madrid, Síntesis.

El fenómeno de la publicidad sobre la propia televisión en otros soportes mediáticos se aprecia también, como por ejemplo, en el medio prensa y, sobre todo, en el medio exterior. La autopromoción y la publicidad sobre televisión se hacen omnipresentes en la sociedad contribuyendo a aumentar la saturación publicitaria pero también la auto-referencialidad del medio, en detrimento de su presunto carácter de “ventana al mundo”.

El interés de todas las empresas de televisión por captar la mayor audiencia y el interés de los publicitarios por acercarse a esa masa de potenciales clientes, exige un sistema de promoción que sepa dar una imagen apropiada de cada canal y, al mismo tiempo, atraer el interés del público hacia el estilo característicos de cada emisora o estación de televisión convirtiéndolo en un importante actor del proceso de comunicación.

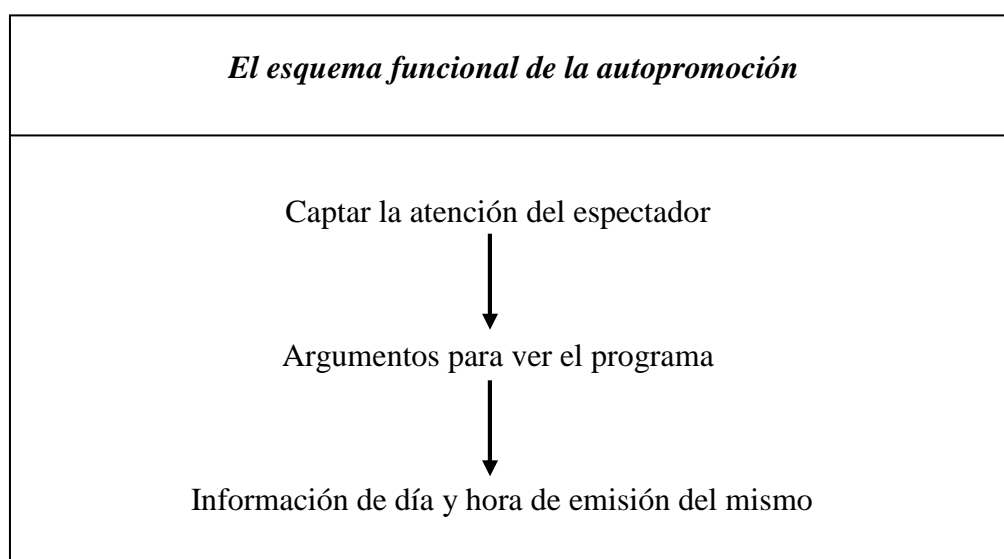
La selección de una imagen adecuada es fundamental a la hora de definir una estrategia de promoción efectiva, tanto en la propia pantalla como en otros medios de comunicación. La autopromoción representa así uno de los elementos básicos de continuidad y tienen como objetivo familiarizar a la audiencia con una parrilla de programación y un tono distinto al de otras cadenas. Pero siempre presentando una uniformidad de estilo. (PEÑAFEL, C., FERNÁNDEZ DE ARROYABE, A. y LÓPEZ, N., 2005:187 pp.)

La autopromoción se caracteriza porque integra toda la parte comercial que la propia publicidad posee en sí pero coordinado dentro del Plan de Comunicación Integral de la empresa. Esta concepción de la comunicación tiene una obvia proyección a la organización como un todo y debe penetrar en el aspecto más amplio y genérico de la Imagen de la compañía, apoyada en sus productos/marcas y emergiendo de la Identidad de la empresa. Por tanto debe aplicarse la comunicación corporativa al servicio de la Imagen, tanto interna como externa, hecho que ha provocado derivar algunos aspectos de la comunicación empresarial hacia formas propias de ámbito corporativo.

Bajo este contexto, la publicidad de la propia cadena con todos sus formatos autopromocionales, colabora en la transmisión directa e indirecta de la Identidad institucional. La autopromoción es, propiamente, la transmisora de la Identidad de producto que combina todas las características propias de la publicidad comercial-tradicional. La autopromoción actúa como voluntad de la propia cadena para crear su Imagen y como expresión de la apuesta por un estilo o unos ciertos programas. Es la forma más encubierta de autopublicidad televisiva, y su propósito consiste en vender productos televisivos e Imagen de cadena. La autopromoción viene definida por

Rizza⁶⁶⁶ como “la expresión más explícita y condensada del discurso elaborado por los aparatos televisivos para auto-representarse y para orientar el consumo de sus programas”.

El mecanismo es claro: un medio se potencia así mismo, camuflado entre el tráfago de sus diferentes fragmentos. Aumenta a sí su poder y vende sus espacios y su programación (productos) para que, con la riqueza obtenida, perpetúe su crecimiento y expansión⁶⁶⁷. Como cualquier spot publicitario, la primera misión de la autopromoción es conseguir fijar la mirada del espectador en la pantalla, además, conviene no olvidar que debido a la brevedad del mensaje y su intenso contenido, bastaría con apartar la mirada un segundo para perder la posibilidad de reconstruirlo de manera efectiva⁶⁶⁸. La concentración del mensaje hace que el ritmo de montaje sea elevado y comparable al resto de la publicidad, aunque con una diferencia significativa: el tiempo medio de la autopromoción es casi el doble que el tiempo medio del spot convencional.



Fuente: BARAYBAR FERNÁNDEZ, A. (2004): *El mercado de símbolos: La gestión del marketing en la televisión publicitaria en abierto*, Madrid, Tesis doctoral Universidad Complutense de Madrid.

La parte final de la autopromoción cuya duración oscila entre 4 y 7 segundos va contextualizada en un diseño gráfico con el fin de poder facilitar la rotulación de la

⁶⁶⁶ RIZZA, N. (1986): *Imagini di televisione*, Roma, RAI/ERI.

⁶⁶⁷ SABORIT, J. (2000): *La imagen publicitaria en televisión*, Madrid, Cátedra.

⁶⁶⁸ SÁNCHEZ TABERNERO, A. (1997): *Estrategias de marketing de las empresas de televisión en España*, Pamplona, Eunsa.

información correspondiente al título del programa, día y hora de emisión y todo ello acompañado de la Identidad Visual de la cadena.

La autopromoción debe compaginar información y atracción; atracción para que el espectador pueda sentir la necesidad de ver el programa publicitado e información para que conozca la única oportunidad que va a tener de verlo a una hora determinada. Debemos tener en cuenta que el mayor anunciante de un canal de televisión a lo largo del año es la propia cadena. En la mayoría de los cortes publicitarios de la emisora aparecen una o varias autopromociones que nos *invitan* a conocer su oferta de programación

Las cadenas de televisión, además del desarrollo de sus discursos expresivos englobados en su continuidad comentada en el apartado anterior de esta investigación (identificativos, cartones, cortinillas, etc.) han ido desarrollando y utilizando cada vez más el formato del spot publicitario con el objetivo de auto publicitarse dentro del medio⁶⁶⁹. El spot corresponde al formato más convencional y más pionero dentro de la televisión dentro de las múltiples formas de autopromoción que éstas adaptan en el medio.

La televisión como medio de comunicación de masas por excelencia aprovecha y hace suyas las formas publicitarias de otros géneros. Se puede observar como no existe mucha diferencia entre la forma de publicitarse del medio cine y de las películas emitidas en televisión. El *trailer* de cine creado para su emisión en las salas de exhibición cinematográficas antes de la proyección de la película, tiene su continuidad en las autopromociones de las emisoras televisivas de éstas. La duración habitual de un *trailer* cinematográfico oscila entre los 45 segundos y 2 minutos de duración. Aunque es destacable como en la televisión, la duración media de las autopromociones de cine, sobre todo de cine de estreno o calidad, supera a la duración media de las autopromociones restantes acercándose a la duración propia del *trailer* cinematográfico.

En cuanto a los argumentos de venta suelen ser los mismos o muy similares: se utiliza a los protagonistas cuando se trata de estrellas, a los premios obtenidos por la película, al director, etc.

⁶⁶⁹ La importancia cuantitativa del fenómeno se refleja en el promedio alcanzado de 30 minutos diarios de espacios promocionales difundidos por las cuatro cadenas: TVE-1, 43 minutos; TVE-2, 29 minutos; Antena 3, 72 minutos y Telecinco, 65 minutos. (Datos ofrecido por Sofres del primer semestre de 2004).

En las autopromociones los presentadores son las nuevas estrellas, incluso aportan su nombre al título del mismo y son parte esencial como elemento diferenciador ante programa de contenidos similares por parte de la competencia. También hay spots autopromocionales que se basan en resaltar otras acciones que la cadena realiza. El objetivo es comunicar y hacer saber al público la vinculación que la cadena tiene con proyectos sociales, medioambiente, ayudas económicas con el tercer sector, obras concretas que realiza con un fin de ayuda humanitaria mostrar su apoyo incondicional hacia determinados días marcados por la solidaridad, etc.

Toda esta comunicación vinculada a este tipo de proyectos intenta crear una asociación positiva de la cadena con una serie de valores humanitarios que preocupan a la sociedad. El fin último es proyectar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que tiene la empresa con aspectos que preocupan a la sociedad para potenciar su buena reputación⁶⁷⁰.

El elemento fundamental de la Responsabilidad Social Corporativa radica en la implantación dentro de la empresa de la “ética empresarial” no como una parte más del negocio, sino como una forma, una actitud y un modo de hacer el negocio mismo, en un momento en el que los clientes y la sociedad demandan de las empresas, no solo la calidad de sus productos y servicios, sino su comportamiento ético a lo largo de todo el proceso de producción de bienes o servicios. La Responsabilidad Social Corporativa implica una filosofía de gestión que traslada a las compañías los cambios de la sociedad. Es decir: las cadenas utilizan los intangibles, los gestionan y los comunican mediante la autopromoción publicitaria para potenciar la Imagen de la empresa.

Un ejemplo de este tipo de autopromoción es la realizada por Telecinco, con su proyecto social basado en “12 Meses, 12 Causas”, una iniciativa solidaria por la que la cadena se comprometía a dedicar cada mes parte de sus contenidos y recursos a informar acerca de una causa social diferente a lo largo del año. El diseño y puesta en marcha de "12 meses, 12 causas" compromete a la cadena a lo largo de cada año con 12 concretas causas sociales de los más variados ámbitos. El proyecto se articula asignando a cada mes una causa sobre la cual se desarrolla una labor de sensibilización apoyándose en la programación de la cadena y adecuándola a la misma. Supone un proyecto integral, basado en la exposición en pantalla a las causas de forma habitual y flexible a través de diversos programas de la cadena (series, directos, informativos) y de la publicidad institucional de la propia cadena de Telecinco.

⁶⁷⁰ CONILL, J. y GOZÁLVEZ, V. (2002): *Ética de los Medios: Una apuesta por la ciudadanía audiovisual*, Madrid, Gedisa Estudios de Televisión.

Otro ejemplo, son los spots que realiza TVE-1 en días señalados como el “Día Mundial del SIDA”, con el fin de mostrar el apoyo que tiene la cadena con la causa, o promocionando la necesidad de aumentar la programación infantil o para mandar mensajes de concienciación social hacer de temas como las drogas, el maltrato o la educación a los hijos.

3.4.3.1 Las autopromociones. Clasificación

En la investigación vamos a realizar tres tipos de clasificaciones de esta modalidad publicitaria: la primera de ellas es la teorizada desde el punto de vista académico; la segunda, desde el punto de vista legislativo; y la última, desde el punto de vista pragmático, es decir, desde la propia cadena de televisión.

Según la clasificación teorizada por Jaime Barroso García⁶⁷¹ dentro de las autopromociones podemos encontrar diferentes formatos y tipologías con innovaciones narrativas y con estrategias desiguales para cada uno de ellos:

- En primer lugar, aquella que se caracteriza en el **resumen o sinóptica del discurso promocionado** y que, respondiendo a un estilo publicitario, recurre a estrategias persuasivas de alteración narrativa, realce de acontecimientos o imágenes de escasa relevancia narrativa, pero de fuerte impacto visual.

- El segundo modelo responde a la fórmula asentada con fuerza en los últimos años de la televisión y, sin duda, vinculada al estilo autoenunciativo que lleva a mostrarse así mismo en el proceso de su producción y que da lugar a “la producción de la producción”, es decir, a mostrar y explicar cómo ha sido el desarrollo de la producción de un determinado programa. Es el denominado con el término anglosajón: **Making off**.

- La tercera fórmula está más cercana a lo que sería una **campana publicitaria** en los medios con la diferencia que, en esta ocasión, es el mismo medio el que hace la campaña de su producto y en su propio medio, es decir, comprende todas las referencias, alusiones y presencias en relación a un determinado programa en otros espacios de propio medio, de carácter informativo o divulgativo (magazines, tertulias) y que comprende, desde una noticia o reportaje sobre el rodaje, pasando por la presencia

⁶⁷¹ BARROSO GARCÍA, J. (2002): *Realización de los géneros televisivos*, Madrid, Síntesis.

de los artistas de programas de tertulia o variedades en los que se les da ocasión de aludir a su intervención en el programa promocionador. El primer modelo se caracteriza por el mensaje va destinado a la “venta” del producto. La venta consiste en convencer o por lo menos persuadir, al telespectador para que conecte la cadena a la hora promocionada y así se convierte en audiencia y, por consiguiente, en ingresos para la cadena. Las estrategias utilizadas en estos modelos se basan en la interpelación directa al consumidor, discursos implicativos, ostentación del producto, reiteración de la imagen emblemática del producto y de la “promo” que se repite una y otra vez hasta la saturación.

Hay que resaltar el gancho en la producción de este modelo: montajes de imágenes emblemáticas y arquetípicas, y su reiteración que se correspondería con los modelos más publicitarios. Suelen ser de corta duración sobre escenas seleccionadas de un programa, a modo de avance o anticipo, cuya finalidad es publicitar su inmediata emisión. Su estilo se resume a la selección de imágenes basándose en la brillantez y espectacularidad de las mismas o de la sugerencia reforzada por frases publicitarias.

Dentro de este modelo se incluyen las autopromociones basadas en el **formato spot** que proyecta la Imagen de la cadena de televisión partiendo de su Identidad corporativa. Por lo general suelen realzar la Imagen de la cadena como empresa audiovisual que es, con discursos expresivos y persuasivos resaltando los puntos fuertes de la cadena. Proyectan la Imagen intencional que la empresa desea que tengan sus públicos de ella. Su USP (*Unique Selling Proposition*) traducida como la única proposición de venta, se suelen centrar en plasmar la elaboración de su trabajo, sus resultados económicos en la Bolsa, su programación escogida y seleccionada de una manera cuidada, etc.

Un ejemplo de esta tipología sería las autopromociones basadas en el lanzamiento de un nuevo programa, una nueva serie o la nueva temporada con nuevos capítulos de ésta, del cambio del logotipo de la cadena, etc.

El segundo tipo de autopromoción (el *making off*) sin perder el carácter promocional que posee y su participación en la campaña global de la cadena con su línea comunicativa homogénea asumen otro papel diferente al del primer modelo: se presentan como productos publicitarios encubiertos y más indirectos resaltando aspectos vinculados a la importancia de la producción. Propagan la ideología de la cadena basada en un “saber hacer” que otorga calidad a la programación de la cadena.

El estilo o gancho de este modelo promocional, tan popularizado en los últimos años se basa en suscitar las expectativas del destinatario orientadas hacia el

desvelamiento de los artificios de las estrellas protagonistas e incluso, del propio director, explicando las claves, el *casting*, las anécdotas o las peculiaridades relacionadas con los personajes encarnados por los actores, las peculiaridades acontecidas en el rodajes, los efectos especiales utilizados, etc. Suelen ser producidos por la propia empresa productora de la película o del programa de televisión⁶⁷². Actúan como ganchos publicitarios de la importancia y el interés de la producción que promociona.

El tercer modelo, responde a lo que se ha denominado **Galas y presentaciones de Programación de las cadenas** que, generalmente, suelen coincidir con el inicio de cada temporada o trimestre. Como producción televisiva responde a la fórmula de los programas de variedades combinando números coreográficos y musicales con entrevistas a famosos, *sketchs* de humor y presentaciones de programas, con la peculiaridad de que los famosos son los actores y productores implicados en los programas que se presentan y las presentaciones son *trailers* y reportajes (avances) de la programación.

La segunda clasificación de autopromociones que recopilamos en esta investigación, y que atiende al aspecto legislativo, es la expuesta en la Ley de Televisión sin Fronteras 25/1994 de 12 de Julio (modificada por la Ley 22/1999 de 7 de Junio) en su artículo 13, en el cual se ocupa del tiempo de emisión dedicado ala publicidad y la televenta. En el punto cuatro refleja que: “a efectos del presente artículo no tendrán la consideración de publicidad los anuncios de servicio público o de carácter benéfico, difundidos gratuitamente, ni los realizados por el operador de televisión en relación con sus propios programas”.

La misma Ley hace una distinción entre 3 tipos de autopromoción:

1. **Los avances de programación:** Son los anuncios realizados por el operador de televisión en relación con sus propios programas, en los términos del artículo 13.4 de la Ley, que incluye no sólo los avances tradicionales o spot auto promocionales, sino también los mensajes escritos de programación (*cralls*) y las sobreimpresiones (mensajes en una parte de la pantalla o inclusión de elementos, como por ejemplo, la publicidad en las pausas de partidos fútbol).

⁶⁷² En esta temporada, en el programa “Operación Triunfo” emitido en Telecinco, se ha emitido a modo de *making off* y con el objetivo de autopromocionar el programa, el casting y toda la realización previa del programa, mostrando la selección, los comentarios y las reacciones de muchos de los participantes del *casting* para optar a entrar en el programa.

2. Los espacios dedicados directa o indirectamente a la promoción de la cadena. **Publicidad institucional de la cadena** (las denominadas campañas de Imagen de cadena) o de sus contenidos de forma genérica o la promoción de conductas o comportamientos de servicio público o de carácter benéfico.

3. **La publicidad o televenta** de servicios de la cadena distintos a los televisivos estén o no en conexión directa con los programas televisivos como el merchandising, discos, vídeos, etc.

La última clasificación de autopromociones que se va a exponer procede del ámbito académico-profesional y en ésta aportaremos dos visiones: por un lado, la clasificación ofrecida por Antonio Baraybar Fernández, que fue Director de Marketing Corporativo de Antena Tres Televisión durante la temporada 2002-03, y en la actualidad es profesor de la Universidad Complutense de Madrid. Y por otro, la de Mónica Valderrama Santomé, profesora doctora de la Universidad de Vigo.

La clasificación aportada por Antonio Baraybar⁶⁷³ se caracteriza porque diferencia y separa entre auto publicidad y publicidad externa, dependiendo si la acción se realiza dentro del propio medio o mediante una inversión en medios externos.

Dentro de la primera, las denomina bajo el concepto “autopromociones” siempre y cuando de emitan dentro de un espacio destinado a la publicidad o bloque publicitario; y promociones en programas cuando se encuentran dentro de los programas de la cadena. Las segundas, abarcan las inversiones en otros medios publicitarios, tanto de los medios convencionales como de los no convencionales.

Dentro de los mensajes autopromocionales y atendiendo a las variables de duración y contenido podemos encontrar los siguientes tipos:

a) **Teaser:** Aquellos spots autopromocionales creados con el fin de generar expectación, pero todavía no convocan de forma concreta, hacen referencia a “próximamente” o “muy pronto”. Solo aparece el identificativo de la cadena, obligación legal para que sea considerada autopromoción, y como mucho podemos encontrar el título del programa en cuestión. Suelen tener una duración inferior a la media, es decir, al rededor de los 15-20 segundos.

⁶⁷³ BARAYBAR FERNÁNDEZ, A. (2004): *El mercado de símbolos: La gestión del marketing en la televisión publicitaria en abierto*, Madrid, Tesis doctoral Universidad Complutense de Madrid.

b) **Reclamo:** Tienen esta denominación aquellas autopromociones que buscan en su mensaje una participación del público, normalmente a través de un número telefónico, correo o página Web. Son muy habituales en los concursos, en los *talk shows* y en los programa de tele realidad o *reality shows*.

c) **Autopromoción normal o Standard:** Con una duración entre 20 y 35 segundos que convoca a la emisión de un programa concreto en un día y hora determinados.

d) **Combo-Promos:** En ocasiones se autopromocionan varios productos asociados dentro del mismo spot. Esta asociación puede ser por contenidos o, como ocurre habitualmente, por día de emisión, es decir, cuando los programas promocionados tienen una continuidad en su emisión o están ubicados dentro de la parrilla de programación en el transcurso de la semana con un mismo horario.

e) **Cuenta Atrás:** Uno de los principales poderes que posee el medio televisivo es la de generar eventos para reforzar la frecuencia en el mensaje y a modo de recordatorio se utilizan piezas de corta duración (siempre menos de 10 segundos) en que simplemente se incide en el programa, el día y la hora de emisión, y por supuesto en el canal en que se emitirá el supuesto evento publicitado.

f) **Autopromociones institucionales o de Imagen de la cadena:** Aquellas que publicitan a la compañía son mensajes generalmente abiertos que conjugan a los presentadores de la cadena con la parrilla de programación. Tienen la función de unificar la realidad fragmentada de la programación bajo un mensaje que crea marca con el objetivo de diferenciarse de la competencia.

g) **Autopromociones solidarias o de valores humanos:** No conviene olvidar que en nuestro régimen jurídico las televisiones en abierto tienen la categoría de servicio para el telespectador. Este tipo de autopromoción se conjugan dentro del denominado marketing social. Su objetivo es asociar valores como la solidaridad o aspectos de interés social con la Imagen de la cadena.

La clasificación que Mónica Valderrama Santomé⁶⁷⁴ ofrece una simplicidad en las autopromociones diferenciándolas en tres grupos determinados:

- **Promoción de eventos deportivos, sociales y culturales** que serán retransmitidos por el canal. El anuncio de una película que se emitirá en la noche se incluye en este apartado.
- **Autopromoción *teaser* o mini-promo:** Autopromociones cortas, sobre unos diez segundos de duración, confeccionadas con la intención de crear expectativas sobre un contenido sobre el que la cadena ha apostado que tendrá una buena acogida por parte del público.
- **Autopromoción genérica:** de carácter estándar utilizada para promocionar un programa que tendrá continuidad temporal. Esta autopromoción se elabora en una o varias piezas para ir insertándolas a lo largo de la programación semanal como recordatorio de la existencia de este espacio televisivo.
- **Autopromoción reciclaje:** Se considera la autopromoción de un espacio ya emitido y sobre el que ya existe un anuncio elaborado del que se toman las imágenes o edición del mismo para una reconstrucción adaptándolo a la nueva fecha y horario y al que se suele retocar la voz en *off*.

Como se ha podido apreciar resulta complicado obtener una clasificación unánime tanto desde el punto de vista académico, legislativo e incluso profesional, ya que dentro de los departamentos de autopromociones de las cadenas de televisión, el trabajo del día a día y el grado de improvisación en cuanto a la elaboración de estas piezas, genera una gran cantidad de nomenclaturas que varían en función de la práctica de las mismas. Este discurso, como hemos podido comprobar, también se repite dentro de las piezas de continuidad en las cadenas de televisión, y que trataremos de forma específica en la segunda parte de esta tesis doctoral.

3.5 El reconocimiento: Los Premios *Promax/BDA*

De la misma manera que el mundo de la publicidad existe los premios a las mejores piezas creativas y eficaces⁶⁷⁵ dentro del panorama del diseño audiovisual

⁶⁷⁴ VALDERRAMA SANTOMÉ, M. (2003): *La publicidad televisiva en Galicia: Análisis de emisores, soportes y tendencias creativas*, Vigo, Tesis doctoral Universidad de Vigo.

⁶⁷⁵ Festival de Publicidad de San Sebastián, Festival Iberoamericano de Publicidad, Festival de Cannes, Premios EFI a la eficacia publicitaria, DRAC, AMPE, Asociación de Directores de Arte y Diseñadores gráficos, etc., entre otros.

existen unos festivales en los que se premia la creatividad de las piezas en continuidad televisiva. En esta investigación hemos querido resaltar de forma concreta el Festival de los Premios *Promax/BDA* por ser uno de los pioneros en este sector. No por ello, vamos a dejar de pronunciar otros de categoría similar que, de una forma más discreta se van dando a conocer dentro del sector de profesionales de diseñadores gráficos del mundo de la televisión. Nos estamos refiriendo a festivales de la índole de *Broadcat*, (Cataluña) donde también en ellos se premian el estilo y el diseño gráfico a aquellas piezas audiovisuales mejores según la votación de un jurado concreto. O los Premios nacionales de diseño, donde el año pasado Canal Plus recibió la máxima categoría dentro de este certamen convirtiéndose en la primera cadena de televisión en recibir este premio. Estos festivales cada vez más van surgiendo por la creatividad que estas piezas están desarrollando en el tratamiento comunicativo de mensajes del medio televisivo.

Volviendo al pionero festival con mayor reconocimiento internacional dentro de este ámbito, los Premios *Promax/BDA* se generaron desde la organización mundial de profesionales provenientes de la promoción, del marketing y del diseño de los medios electrónicos aglutinados bajo la organización *Promax*. Dicha organización *Promax* que se encarga de ejecutar varios festivales anualmente, tanto en Estados Unidos, Asia, Australia, Nueva Zelanda, Europa, Latinoamérica y Reino Unido, aglutina más de 4.200 empresas y a miembros de más de sesenta países diferentes de todo el mundo. Entre sus miembros hay desde ejecutivos, productores hasta diseñadores del mundo de la comunicación encargados de la creación de piezas audiovisuales promocionales del medio televisivo.

Esta organización *Promax* se unió con *BDA*, de ahí que los premios en la actualidad se denominen *Promax/BDA*. Esta asociación constituye un importante conjunto de diseñadores electrónicos para las radiodifusiones, las transmisiones televisivas y el mundo multimedia. *Promax* y *BDA* están unidos en muchas de sus actividades porque el trabajo de los promotores y el de los diseñadores, suele estar estrechamente relacionado. Juntos, *Promax* y *BDA* constituyen una potente e influyente alianza de líderes profesionales del marketing y del diseño en el mundo de la comunicación electrónica. Los Premios *Promax/BDA* suponen un reconocimiento a la creatividad aplicada al medio televisivo y constituye el más importante festival del marketing televisivo, la promoción y el diseño que se une al principal festival de la creatividad para brindar, en un mismo espacio, a creativos y diseñadores dentro del contexto del reconocimiento a sus trabajos, aunque durante esos festivales también se aprovecha estos encuentros para presentar nuevas herramientas de medios: *podcasting*,

broadband, tecnología móvil; lanzamiento de servicios, procesos creativos en producción audiovisual, etc.

Premios que se otorgan en el Festival Promax/BDA



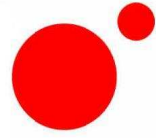
Fuente: Imágenes extraídas de la Web Oficial del Festival. <http://www.promaxbda.tv>, día de consulta 15 de Julio de 2006

En este tercer capítulo se ha propuesto una recopilación de los aspectos relacionados con la marca y se han aplicado al medio televisivo que es objeto de estudio de esta investigación. El diseño y la expresividad de esta marca se han estudiado desde la manifestación de la continuidad televisiva y de todas aquellas piezas que la integran, así como desde los aspectos más básicos del diseño pasando por las peculiaridades que este medio posee.

Indicar cuáles son, a nuestro parecer, las principales señas de Identidad que una cadena de televisión posee y cómo son manifestadas audiovisualmente han sido otros temas tratados. También hemos recopilado información sobre clasificaciones existentes dentro de la multiplicidad de formatos asociados tanto al grafismo de cadena, a la continuidad y a la autopromoción, confeccionando un panorama sobre el tratamiento teórico que este ámbito tiene dentro del mundo académico para confrontarlo con una aportación personal que nace de las peculiaridades que el sector profesional posee en este aspecto.

El objetivo de todo el capítulo residía en establecer pautas de relación sobre aspectos teóricos de la continuidad televisiva, la marca y la aplicación de las mismas dentro del medio con el propio medio televisivo en sí, con el fin de enlazar todas estas relaciones dentro de un marco específico: la situación del medio televisivo en la actualidad que, en el siguiente capítulo, trataremos de forma particular.

CAPITULO _ CUART



***El contexto actual
del medio televisivo***

CAPÍTULO CUARTO

El contexto actual del medio televisivo

En capítulos anteriores hemos desarrollado una visión teórica acerca de la literatura existente en torno a conceptos que han sido necesarios determinar tanto desde el ámbito de la comunicación corporativa, de la estrategia y del posicionamiento, así como desde el de la marca, el diseño de la misma y la continuidad televisiva. En esta ocasión, y para cerrar esta primera parte de carácter teórico de esta investigación, es imprescindible, por la naturaleza del estudio de la misma, enmarcar dicha literatura y terminología dentro del contexto actual del medio televisivo.

En este capítulo analizaremos dicho marco recorriendo la evolución que la televisión ha ido adquiriendo tanto desde el punto de vista tecnológico como social haciendo un mayor hincapié en el panorama más reciente, dada la llegada de la televisión digital terrestre a nuestro país, cuya introducción ha generado transformaciones que están marcando una nueva etapa dentro de la historia del medio. La complejidad existente en el mercado televisivo, la competencia, la financiación y la programación de las cadenas de televisión por la lucha diaria de la audiencia serán otros aspectos que se tratarán en este capítulo. Pero comenzaremos tratando el papel que, desde el punto de vista sociológico, posee la televisión en la sociedad.

4.1 Características del sector televisivo. El papel social de la televisión

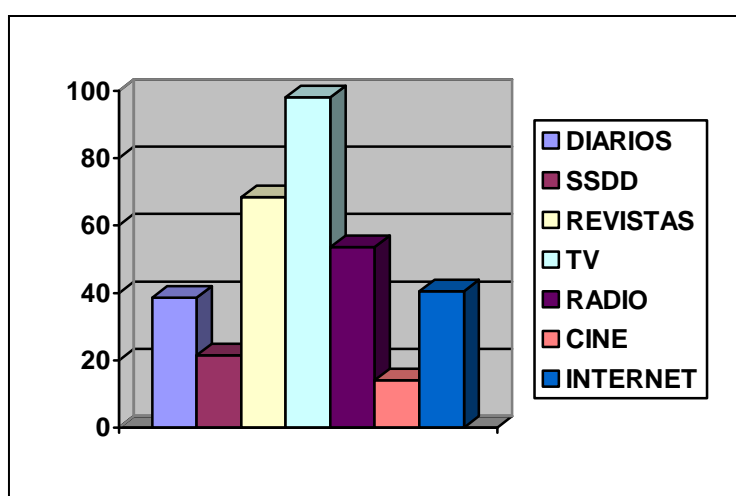
Desde la llegada de la televisión a nuestro país⁶⁷⁶ el medio televisivo ha experimentado una evolución y un desarrollo que dista bastante de sus comienzos. El término “televisión” se utiliza por primera vez hacia 1900, aunque el origen de las investigaciones que llevarían a su nacimiento se sitúe años atrás. En 1928 comenzaban las primeras emisiones regulares de televisión realizadas por *General Electric* y un año después, en 1929, se iniciaban las emisiones de la BBC. La proliferación de cadenas de televisión y la implantación de este nuevo medio de comunicación en la década de los cincuenta, hizo surgir paulatinamente la idea de que las imágenes que se emitían eran el reflejo de la vida cotidiana de cada país y que podrían conformar su memoria histórica.

En aquellos años de la sociedad española, las opciones de ocio eran escasas y la televisión por ese motivo alcanzaba niveles de eficacia elevados ya que la sociedad veía todo lo que se emitía porque no tenía más variedad en la oferta de entretenimiento.

⁶⁷⁶ El 28 de Octubre de 1956 a las 20:30 horas.

El establecimiento de los sistemas de titularidad mixta (pública/privada) además del proceso de descentralización, como consecuencia de la aparición de las televisiones públicas, promovió en los años noventa un escenario competitivo con que diluyó la idea de televisión como servicio público centrandó toda la actividad televisiva en torno a la confrontación entre las cadenas en competencia y basado en “la ley del mercado como fórmula para satisfacer los intereses de todos los segmentos y minorías de los consumidores”⁶⁷⁷.

Desde sus orígenes, la televisión se ha caracterizado por ser un medio de comunicación social de masas, puesto que ha sido, y continúa siendo, una referencia clave para el ciudadano en el conjunto de sus actividades cotidianas: conocer su entorno social, formar opinión sobre los grandes temas de actualidad que configuran la opinión pública, establecer nuevas formas de vínculos y de relaciones sociales, etc. Y prueba de ello lo vemos reflejado en los datos, donde el televisor está presente en un 99,6% de los hogares españoles⁶⁷⁸ y en el 92% de las segundas residencias⁶⁷⁹ siendo el dispositivo relacionado con las tecnologías audiovisuales de mayor penetración en hogares.



Fuente: Datos extraídos de AIMC Marcas. Junio 2006.

⁶⁷⁷ PRADO, E. (1995): “Programación y televisiones públicas” en *La Nueva perspectiva Audiovisual. El Reto de la Televisión Pública Regional*, Madrid, Ediciones Telemadrid Colección Ciudad de la Imagen.

⁶⁷⁸ Según AIMC marcas

⁶⁷⁹ Según datos de la novena oleada Julio-Septiembre de 2005 del *Estudio de demanda de servicios de telecomunicaciones y sociedad de la información que se ofertan al segmento residencial en España*, en <http://observatorio.red.es/estudios/consumo/index.html>, día de consulta 26 de Julio de 2006.

4.1.1 Usos sociales de la televisión

Estudiosos del medio han determinado una tipología sobre usos sociales de la televisión, dentro de la cual distingue dos grandes tipos⁶⁸⁰:

- Los usos estructurales
- Los usos de relación

Los usos estructurales, a su vez, pueden ser ambientales o reguladores. En el primer caso, se trata de usos televisivos que hacen referencia a la creación de un flujo que actúa como ruido de fondo. Por ejemplo, es común que un receptor encienda el televisor, o también la radio, y a su vez continúe con otras actividades. En cuanto a los usos estructurales reguladores designan la organización de la jornada y de las distintas actividades familiares en función de las citas televisivas. A la hora del denominado *Prime Time* (de 22:00 a 00:00) algunos tratan de coincidir con algún programa televisivo.

Los usos de relación se centran en ver cómo los miembros de la familia utilizan la televisión para crear “acuerdos prácticos sociales”⁶⁸¹. La televisión puede ser una ayuda para facilitar la comunicación entre los propios individuos que componen la estructura familiar. La televisión se caracterizaba por tener un carácter gratuito del espectáculo y un carácter familiar como centro en torno al cual se organiza la vida familiar. Ambos, en su combinación y en la percepción de gratuidad del espectador ante el medio televisivo en abierto, convirtieron a la televisión en el vehículo dominante en la ocupación del tiempo de ocio de las personas. Su alto grado de penetración social hace que casi la totalidad de la población acceda al medio como elemento de ocio, si bien las diferencias de consumo son apreciables entre grupos delimitados por variables demográficas, culturales, económicas y de edad⁶⁸².

Por otro lado, las innovaciones tecnológicas que el medio ha ido aglutinando con las transmisiones de señales por satélite, cable, redes multimedia, multiplexación, los sistemas digitales, hasta las más recientes tecnologías virtuales e interactivas basadas en los ordenadores y las telecomunicaciones, han otorgado un panorama caracterizado por la multiplicación de canales que, cada vez más, va en aumento. En estos momentos el medio se encuentra inmerso en una nueva etapa de transformaciones tanto tecnológicas, como sociales, culturales e incluso, políticas, que induce cambios en las modalidades de consumo y en los modos de entender y comercializar en este medio.

⁶⁸⁰ MABEL LUENGO, L. (2006): “Un espacio para la audiencia” artículo digital en <http://www.nombrefalso.com.ar/materias/teorias/index.php?pag=3&trabajo=luengo>, día de consulta 30 de Junio de 2006.

⁶⁸¹ MCQUAIL, D. (1993): *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*, México, Paidós.

⁶⁸² BARAYBAR FERNÁNDEZ, A. (2004): *El mercado de símbolos: La gestión del marketing en la televisión publicitaria en abierto*, Madrid, Tesis doctoral Universidad Complutense de Madrid.

La televisión de nuestros días está sometida a un conjunto de tensiones de muy diferentes procedencias que partirán de dos polos principales: las desregulación del sistema televisivo y la continua aparición de innovaciones tecnológicas. Ambos factores, actúa concatenadamente promoviendo un aumento exponencial de la oferta, un cambio en las estrategias programáticas y potenciando transformaciones radicales en las formas de consumo televisivo y en el propio rol de la televisión en las sociedades desarrolladas [...] La televisión en este nuevo estadio es una industria cultural y adopta todas y cada una de las características de la industria. (PRADO, E. 1995:85-87).

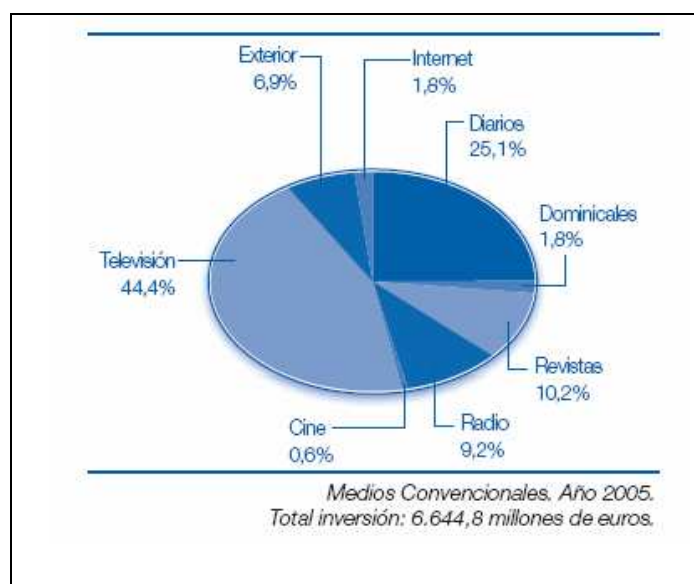
Estas transformaciones han provocado una serie de problemas que han generado crisis y una gran competitividad⁶⁸³:

- Crisis económica y de Identidad de Radio Televisión Española, que tras la llegada de nuevos canales, ha perdido su base de financiación generando con ello, una situación de endeudamiento elevado.
- Crisis en las televisiones autonómicas, puesto que desde su origen habían sido subvencionadas por los correspondientes Gobiernos y habían podido subsistir, pero en la actualidad, el balance entre ingresos y gastos se hace más precario, hecho que recae en una bajada de la calidad en la programación.
- Crecimiento elevado de la competitividad; la aparición de las televisiones privadas originó una desenfadada carrera por competir entre todas las cadenas lo que generó un encarecimiento de las producciones externas y del mercado de los presentadores televisivos.

Comprender la televisión ahora no es una labor técnica, vocacional o filosófica, sino una cuestión de conciencia integrada. Estudiar la televisión ya no es un asunto de estar prevenido contra sus negativas influencias (siempre para los otros). El conocimiento-producción en el contexto de la convergencia entre gobierno, educación y medios de comunicación, significa que la conciencia crítica para aquellos que producen conocimiento, la “clase poseedora del conocimiento”, es un constante “diálogo” entre diferentes territorios discursivos en un repertorio de enseñanza pública en el que la televisión puede ser una buena elección para una propuesta, y un libro de teoría una buena elección para otra. (HARTLEY, J. 2000: 57).

A pesar de todas estas modificaciones, la Televisión constituye un instrumento decisivo en la configuración cultural de nuestro tiempo, además de seguir siendo el medio de comunicación por excelencia, tanto desde el punto de vista del consumo social como desde el sector publicitario, sigue siendo el medio donde los anunciantes invierten más publicidad.

⁶⁸³ GODOY GARCÍA, A. (1995): “La televisión y la dinamización de la industria audiovisual” en *La Nueva perspectiva Audiovisual. El Reto de la Televisión Pública Regional*, Madrid, Ediciones Telemadrid Colección Ciudad de la Imagen.



Fuente: Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2006

Al ser la visión y el oído los dos sentidos que proporcionan una experiencia más directa sobre las cosas, la televisión desprende la sensación de que “lo que en ella se ve es la realidad”⁶⁸⁴ y por esto contribuye poderosamente a formar la opinión pública. Además, la televisión “enseña” a continuar mirando televisión “mediante la utilización de mecanismos semióticos a todos los niveles” ya bien sea por la narración y los géneros que promueven el consumo (series, deportes, noticias, etc.) o bien desde el diálogo a la trama, con la caracterización de los actores así como los lenguajes que expresan las localizaciones, el vestuario, etc.⁶⁸⁵.

La mayor parte de las nuevas vías de comportamiento las impone la televisión. La imagen domina sobre la reflexión y convierte en caduco todo lo que no aparece en pantalla. Parece que no es posible imaginar nuestro mundo sin televisión, el medio difusor de mensajes audiovisuales más potente hasta hoy. Los ojos reciben en pocas horas más imágenes que durante cientos de años recibieron decenas de generaciones anteriores a la nuestra. Debemos tener en cuenta que la televisión fue vista, en un principio, como un espectáculo colectivo, era una atracción asociada a la multitud, a la actividad urbana, a la tecnología y a la modernidad de las celebraciones en Berlín, Londres y Nueva York en 1936 y 1939, respectivamente, con las correspondientes retransmisiones de las Olimpiadas y la Exposición Universal⁶⁸⁶.

Ese poder de las imágenes es aprovechado por la publicidad que con imágenes cortas y dinámicas es capaz de seducir al telespectador incitándolo a consumir

⁶⁸⁴ ZUNZUNEGUI, S. (1999): *Pensar la Imagen*, Madrid, Cátedra Signo e Imagen.

⁶⁸⁵ HARTLEY, J. (2000): *Los usos de la televisión*, Barcelona, Paidós Comunicación.

⁶⁸⁶ Ibidem.

productos. La sociedad de consumo, nacida en Estados Unidos en la década de 1920 y extendida treinta años después al resto de naciones desarrolladas, se ha visto respaldada por el auge de la televisión y la correspondiente inversión publicitaria y, además, por la ingente cantidad de horas que una persona dedica a estar frente a la pantalla⁶⁸⁷.

4.1.2 La tecnología televisiva al servicio de la sociedad

La introducción de la televisión en la sociedad dista de un conjunto de invenciones antecesoras, a lo que hoy en día entendemos como televisión y que son de vital importancia para poder comprender la función social que este aparato ha ido desarrollando en la vida de las personas. Así, hay que destacar las aportaciones que autores como Constantino Pérez Vega y José M^a Zamanillo Sainz de la Maza⁶⁸⁸, realizan sobre la evolución histórica que la televisión ha ido desarrollando desde sus comienzos hasta la actualidad en diferentes países y culturas, y que en esta investigación queremos resaltar, en especial, por el tratamiento de los orígenes tecnológicos que el medio había tenido que experimentar en sus inicios para después poderlos contrarrestar con las nuevas tecnologías de carácter digital que imperan en la actualidad.

Los intentos para transmitir imágenes a distancia por medios electrónicos se remontan a 1876, el mismo año en el que se inventó el teléfono. Tan pronto como Alexander Graham Bell demostró que era posible transmitir señales complejas por medios eléctricos, un buen número de inventores comenzaron a trabajar sobre la posibilidad de “ver mediante la electricidad”.

El primer intento que tuvo consecuencias prácticas fue el “telescopio eléctrico”, patentado por el inventor alemán Paul Gottlieb Nipkow en 1884 y que se basaba en un disco conocido después como “disco de Nipkow”. En Marzo de 1922, Jenkins desarrolló un sistema capaz de reproducir imágenes en movimiento y lo utilizó para transmitir las por radio entre Washington y Philadelphia en 1925. En Abril de ese mismo año, H. E. Ives y asociados de la compañía *Bell Telephone* y de *ATT* realizaron un sistema para transmitir imágenes fijas, de color, a través de líneas telefónicas.

En Europa las primeras transmisiones experimentales fueron llevadas a cabo por la BBC (*British Broadcasting Corporation*) en 1929 utilizando un sistema debido a John L. Baird basado en imágenes formadas por treinta líneas exploradas

⁶⁸⁷ Según Informedia nº 116, Abril 2006 de Universal McCann, la media que una persona dedica a ver la televisión es de 2 horas y 33 minutos.

⁶⁸⁸ PÉREZ VEGA, Constantino y ZAMANILLO SAINZ DE LA MAZA, José M^a (2003): *Fundamentos de televisión analógica y Digital*, Cantabria, Ediciones de la universidad de Cantabria.

mecánicamente. Los primeros experimentos formales en televisión se llevaron a cabo por Baird en Londres alrededor de 1925. Pocos años después, se inició un servicio regular de radiodifusión de televisión utilizando el sistema de Baird y, en 1932, se habían vendido en Inglaterra alrededor de diez mil receptores de televisión utilizando un disco de Nipkow con unas treinta líneas de resolución.

La primera transmisión radioeléctrica de televisión a larga distancia se llevó a cabo en Abril de 1927 (de Washington a Nueva York) utilizando un sistema electromecánico ideado en los laboratorios de la empresa *Bell Telephone*. La descripción del primer sistema de televisión totalmente electrónico se debe a Alan Archibald Campbell-Swinton, publicado en la revista “Nature” el 18 de Junio de 1908.

En 1923 Zworykin solicitó la patente de sus ideas que, posteriormente constituirían la base de los sistemas modernos de televisión. En 1929 y, trabajando independientemente, Philo Taylor Farnsworth demostró un sistema de televisión completamente electrónico utilizando un tubo de rayos catódicos con deflexión electromagnética para la reproducción de la imagen.

En los Estados Unidos la NBC (*Nacional Broadcasting Corporation*) inició en 1939 transmisiones regulares en las poblaciones de Nueva York, Schenectady y Los Ángeles, con la emisión de dos programas de una hora por semana.

La evolución en Europa siguió caminos similares, dando lugar a diferentes sistemas y, en los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, la televisión fue alcanzando madurez técnica, sobre todo en los Estados Unidos y por medio de las innovaciones en los diferentes dispositivos y circuitos electrónicos que hicieron posible la generación y transmisión de imágenes de gran calidad. A finales de los años cuarenta, eran ya numerosos los países donde las transmisiones de televisión se realizaban de forma regular.

La evolución del medio televisivo no sólo se ha desarrollado en referencia a la parte técnica, sino que ha abarcado diversos ámbitos: el social, el cultural y el económico⁶⁸⁹. En sus inicios la televisión se configura como un medio de comunicación social de titularidad estatal, y en cuyo impulso la industria electrónica interviene de manera decisiva. Su implantación se desarrolla en función de un modelo de red centralizada que va extendiéndose por el resto de la geografía española. Se configura así un modelo de televisión estatalizado con un único centro de producción y distribución de la señal y apoyado por una red troncal diseñada para la expansión y conexión de la señal con otros países en el ámbito internacional y con las periferias.

⁶⁸⁹ PALACIO, M. (2001): *Historia de la Televisión en España*, Barcelona, Gedisa.

El sistema estaba sustentado en el monopolio público de producción, programación y difusión⁶⁹⁰, de manera similar al que se había conformado unos años antes en la mayoría de los países occidentales.

En su desarrollo e implantación social, se deben tener en cuenta los condicionantes tecnológicos que han propiciado nuevas formas de ver la televisión (gracias a los niveles de calidad visual que ha ido ganando) pero a su vez, los marcos legales en los que se ha visto envuelto este medio así como los contenidos y estructuras narrativas que ha ido modificando⁶⁹¹. Este cambio de la televisión no es un proceso puntual, sino que se prolonga y continúa, incluso hasta nuestros días, afectando tanto a las formas de hacer televisión como al comportamiento del consumidor televisivo en relación con la pantalla⁶⁹².

4.1.3 Modificaciones del medio televisivo en España

Las modificaciones de la televisión en España vienen marcadas, sobre todo, por la pérdida del carácter institucional que la televisión ostentaba sobre la década de los ochenta. Durante ese periodo la televisión era el vehículo de transmisión de ideas de carácter político cuya oferta televisiva estaba reducida a la posibilidad de ver dos canales: TVE-1 (La Primera) y TVE-2 (La Dos) esta última fundada en Barcelona en Octubre de 1965. TVE es el organismo televisivo más antiguo en España y es una empresa pública integrada en el grupo RTVE, la mayor empresa audiovisual del país, que incluye también Radio Nacional de España, TVE Temática y TVE Internacional.

La televisión en España desde sus inicios queda indisolublemente ligada a los poderes públicos estatales, y sobre ella se pretende ejercer un control que, sin embargo, no era tan explícito respecto a los medios de comunicación existentes⁶⁹³. Durante este periodo, la calidad visual no era uno de los aspectos que más se tenían en cuenta. La televisión estaba plagada de limitaciones de producción, limitaciones en su distribución en horas de emisión y cobertura, limitaciones de expresión por causa de la censura y limitaciones derivadas de un régimen autárquico. Lo importante era transmitir imágenes, ofrecer al telespectador la posibilidad de “ver sin estar allí”, porque la televisión desde el punto de vista social, genera la posibilidad de compartir imágenes

⁶⁹⁰ BUSTAMANTE, E. (1999): *La televisión económica. Financiación, estrategias y mercado*, Barcelona, Gedisa,

⁶⁹¹ GONZÁLEZ REQUENA, J. (1992): *El discurso televisivo: el espectáculo de la posmodernidad*, Madrid, Cátedra.

⁶⁹² BARAYBAR, E. (2004): *El mercado de símbolos: La gestión del marketing en la televisión publicitaria en abierto*, Tesis Doctoral. Madrid.

⁶⁹³ LÓPEZ CANTOS, F. (2004): *La televisión local en el contexto audiovisual. Análisis del sector en la provincia de Castellón*, Castellón, Universitat Jaume-I, Tesis Doctoral.

con otras personas, de ver y comentar a la vez una situación, una acción y unos personajes, posibilidad que la radio en esos momentos no podía ofrecer.

Ya en la década de los noventa y con la llegada de las televisiones privadas en el panorama televisivo español, el cambio fue mucho más profundo. La oferta se multiplicó y se pasó de ofrecer dos canales, a cinco, por lo que la oferta era más amplia para un telespectador que demandaba contenidos diferentes y quería disponer de la capacidad de poder elegir entre la variedad de la oferta. Los tres primeros canales privados que empezaron a emitir entre finales de 1989 y principios de 1990, fueron Antena 3, Telecinco y Canal Plus, siendo éste último el primer canal privado de pago en nuestro país.

Es en este periodo donde el cambio de la televisión se hace mucho más notable: amplía sus pioneras funciones⁶⁹⁴ que tenía en sus orígenes caracterizadas en “Informar, Educar y Entretener”, a pasar a ser un vehículo de negocio altamente competitivo cuya función principal residía, y reside principalmente, en ser un instrumento más dentro de la oferta para satisfacer el ocio de la sociedad (entretener). En este sentido, no sólo cambió la televisión desde su perspectiva como medio audiovisual, sino que la audiencia también modificó su conducta y su relación con él: pasó de ser *pasiva* a *activa* dentro de su contexto cultural. Es decir, “el telespectador pasó de ser un *zombie cultural* que aceptaba todo lo que del medio proyectaba”⁶⁹⁵, a ser un individuo que *contesta* y que se comporta con el medio mediante una serie de actividades de carácter social y cultural que poseen significación dentro de un contexto.

⁶⁹⁴ En el ordenamiento jurídico español, y de acuerdo con el artículo 128 de la Constitución, la televisión es «un servicio público esencial, cuya titularidad corresponde al Estado» cuya finalidad ha de ser «la de satisfacer el interés de los ciudadanos y la de contribuir al pluralismo informativo, a la formación de una opinión pública libre y a la extensión de la cultura», según se expresa en el Preámbulo de la Ley 10/1988, de 3 de mayo, de Televisión Privada. Más adelante, en el artículo 3 se establecen los principios en que se inspirará la gestión indirecta de las sociedades concesionarias de televisión, basados en el artículo 4 de la Ley 4/1980, de 10 de enero, de Estatuto de la Radio y la Televisión, cuya redacción textual es la siguiente: La objetividad, veracidad e imparcialidad de las informaciones; La separación entre informaciones y opiniones, la identificación de quienes sustentan estas últimas y su libre expresión, con los límites del apartado cuatro del artículo 20 de la Constitución; El respeto al pluralismo político, religioso, social, cultural y lingüístico; El respeto al honor, la fama, la vida privada de las personas y cuantos derechos y libertades reconoce la Constitución; La protección de la infancia y la juventud; El respeto a los valores de igualdad recogidos en el artículo 14 de la Constitución. Como puede apreciarse, en la legislación española se recogen las tres funciones sociales básicas de la información: informar, divertir y formar.

⁶⁹⁵ BARKER C. (2001): *Televisión, globalización e identidades culturales*, Madrid, Paidós Comunicación.

El consumo de televisión en esta época se vio incrementado con la aparición de la competencia. En concreto, se pasó de una audiencia de 174 minutos individuo / día en 1989 (1058 h/año) a 210 minutos por día y por individuo en 1994⁶⁹⁶, únicamente cuatro años más tarde de la aparición de los canales privados. La audiencia exige y reclama pluralidad en el medio, el cual responde con la inserción de tres canales más dentro de su oferta, y reacciona ante dicha oferta consumiendo más horas de televisión.

El medio televisivo, por tanto, pasó de ser un monopolio de servicio público a un negocio marcado por pautas de carácter empresarial. Las organizaciones se vieron afectadas por esta multiplicación de canales que generaron también cambios en el mercado financiero del país, ya que las empresas debieron adaptarse y desarrollar una forma de pensar en sí mismas, en sus competidores y en el entorno al que debían de hacer frente. En el sector de la televisión, la falta de ofertas con la existencia de un monopolio público, permitía mantener relaciones de poder con anunciantes y audiencia. Con la entrada de nuevos canales este panorama monopolístico se vio modificado.

4.1.4 La economía del ocio televisivo

Desde el punto de vista económico la televisión ha propiciado un efecto positivo como motor de crecimiento y desarrollo de la propia industria televisiva en España, pero también ha permitido la generación y desarrollo de toda una industria audiovisual. Industrias como la producción independiente, la producción cinematográfica, los servicios de producción y posproducción y el de la publicidad han crecido exponencialmente en los últimos tres lustros. El número de industrias pertenecientes a cada uno de los subsectores mencionados, el volumen de negocio generado por ellos y el de trabajadores contratados ha crecido a un ritmo de más de dos dígitos durante los últimos años.

Más adelante se amplía de nuevo la oferta del medio y surgen las denominadas televisiones locales-regionales como recuperación de las señas de Identidades propias y genuinas de las comunidades que han perdido como consecuencia de la Globalización. Hay una búsqueda de la identificación que desemboca en una *descentralización de la televisión*⁶⁹⁷. La Globalización tiene como contrapartida la descentralización y la localización propiciando el surgimiento de canales regionales-locales que generan la identificación por parte del espectador con una serie de señas de identidad plasmadas y

⁶⁹⁶ Infoadex. Informe sobre audiencias en televisión de 1994, en <http://www.infoadex.es>, día de consulta 12 de Abril de 2005.

⁶⁹⁷ DE MORAGAS SPÀ. GARITAONANDÍA C. y LÓPEZ B. (1999): *Televisión de proximidad en Europa. Experiencias de descentralización en la Era Digital*, Barcelona, Aldea Global.

expresadas en programas, contenidos, idioma, discursos audiovisuales, etc., que son características de la zona en concreto a la cual pertenece la cadena en cuestión⁶⁹⁸.

Esta ampliación de la oferta se vio favorecida por el desarrollo tecnológico (televisión por cable y satélite) que desembocaron en el surgimiento de nuevas plataformas digitales que, aparte de ser una nueva revolución tecnológica dentro del medio, constituyeron un nuevo aumento en el número de cadenas: Con Quiero Televisión se inició lo que más tarde (ya en la actualidad) constituiría la Televisión Digital, junto con Canal Satélite Digital y Vía Digital, hoy en día fusionadas en Digital Plus.

Este nuevo tipo de canales de pago especializados en una programación denominada “a la carta” impulsó nuevos surgimientos de canales temáticos de pago provenientes de compañías telefónicas que ofrecían variedad de canales especializados y clasificados por temas. Esta multiplicación de canales temáticos propició un mercado en el que los operadores transforman sus inversiones en contenidos televisivos o programas en ingresos sacados de la audiencia de los mismos. Se producía un cambio fundamental: del telespectador al consumidor que elige, paga y consume un producto concreto (película, partido de fútbol, documental, etc.) dentro del medio televisivo.

Este tipo de canales basaron su oferta en películas y partidos de fútbol como producto estrella. Como consecuencia de ello, el mundo cinematográfico vio en la televisión su enemigo. Ese primer conflicto televisión-cine se solucionó cuando éste último entiende la complementariedad que se da entre ambos medios y, sobre todo, cuando los grandes estudios cinematográficos comienzan a producir series y películas para la televisión. En la actualidad, estos canales especializados siguen ampliando su oferta a través de emisiones continuadas de temas específicos (canal cocina, canal música, canal de documentales, canal de dibujos animados, etc.) con el fin de satisfacer necesidades lúdicas y llegar a una audiencia cada vez más estructurada en función de gustos influidos por factores de índole cultural, social, personal y psicológica.

La audiencia, favorecida por la tecnología tiene un comportamiento muy activo frente al televisor⁶⁹⁹ y cada vez es mucho más exigente y selectiva de cara al medio porque su ocio se ha visto también ampliado: Internet y las nuevas tecnologías, (videojuegos, ordenadores, MP3, CDS) construcción de centros comerciales con su correspondiente fomento del consumo, (aumento en el número de tiendas, restaurantes, salones de juego) estética y culto al cuerpo, (balnearios, gimnasios especializados)

⁶⁹⁸ DE MORAGAS SPÀ. GARITAONANDÍA C. y LÓPEZ B. (1999), op.cit.

⁶⁹⁹ MANUEL DE TORO, J. RAMAS, S (2001): *Mejorar la Eficacia de la Publicidad en Televisión*. Madrid, Gestión 2000.

actividades socio-culturales y nuevas modalidades deportivas (senderismo, *rafting*, *puenting*), etc.

Desde del punto de vista económico-social, la televisión pasó de ser un espectáculo que ofrecía imágenes y sonido a ser un negocio *camuflado* en un ocio ofrecido al telespectador que generó profundos cambios económicos dentro del sector.

La industria del entretenimiento y de la información donde se sitúan las empresas de comunicación se localiza en el sector terciario o de servicios. Gracias a la liberación económica, la televisión ha adquirido mayor protagonismo y la mayoría de los grupos son empresas multimedia integradas horizontal y verticalmente, con fuerte presencia en el medio televisivo. A pesar del componente de entretenimiento que la televisión tiene, su influencia y poder social es muy grande. Por eso, en su control confluyen no sólo intereses económicos, sino también políticos. Es un sector extremadamente regulado por las leyes. La mayoría de los negocios se financian a través de la publicidad y sus costes son muy elevados. Son negocios con un alto volumen de facturación, donde hay que asumir riesgos elevados. (MEDINA LAVERÓN, M. 2005: 22)

La aparición de múltiples canales de televisión ampliando la oferta televisiva fue uno de los pilares básicos de esta transformación económica que generaron cambios⁷⁰⁰ a destacar:

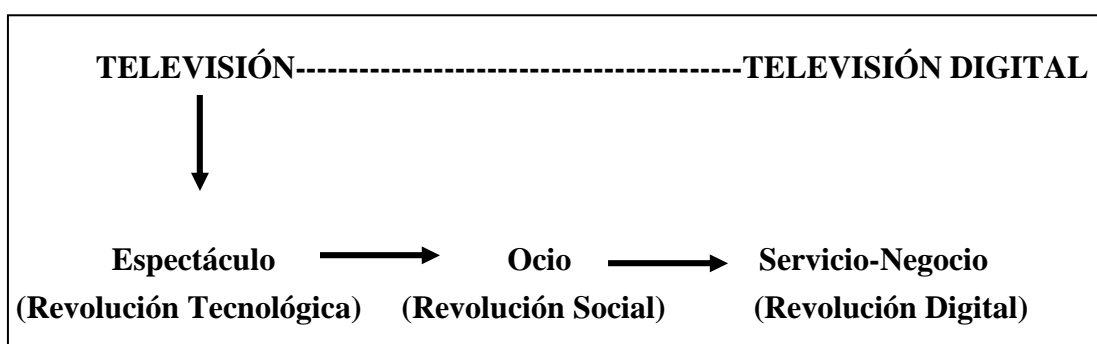
1.Cambios profundos en la relación oferta-demanda: una televisión orientada al consumidor que rompe con la dinámica anterior de oferta y su preferencia sistemática por la lógica publicitaria. Lo que significa el fin de la maximización de la audiencia en el tiempo y de la necesidad de fidelización permanente de la televisión publicitaria.

2.Cambios en la estructura financiera: Acortando el prolongado ciclo financiero de la televisión convencional, incrementando su rentabilidad, permitiendo una mejor remuneración de la producción y, en consecuencia, posibilitando una industria audiovisual más notable.

3.Cambios notables en el consumo: Con la rehabilitación del espectador como cliente, en paralelo a un debilitamiento o desaparición de la función coactiva de la programación televisiva y, por tanto, con una mayor posibilidad de elección y de especialización del consumo.

⁷⁰⁰ GARCÍA FERNÁNDEZ, E., SÁNCHEZ GONZÁLEZ, S., MARCOS MOLANO M. y URRERO PEÑA, G. (2000): *Historia General de la imagen: Perspectivas de la comunicación audiovisual*, Madrid, Universidad Europea CEES-EDICIONES.

La televisión en España ha pasado de ser un espectáculo (revolución tecnológica) a ser un producto más dentro del ocio del individuo (revolución social) para convertirse en un servicio-negocio como consecuencia de la revolución digital que el medio está experimentando con la llegada de la televisión digital.

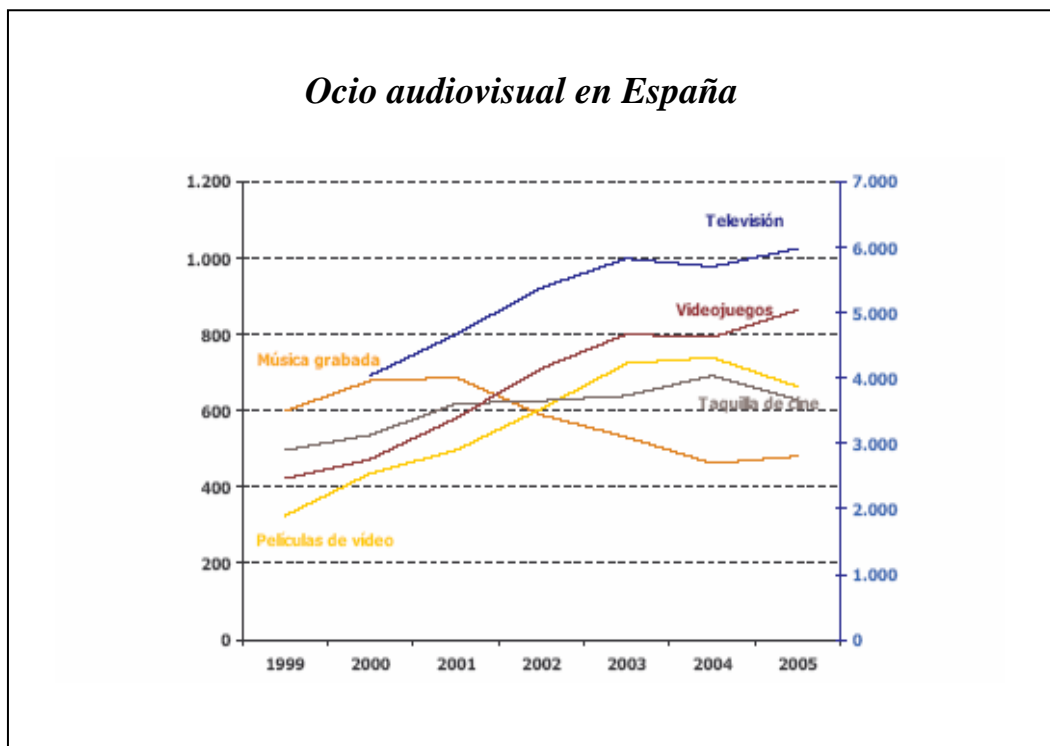


En la actualidad, además del ocio que el medio televisivo genera dentro de un hogar podemos encontrar otros dispositivos para el ocio de carácter digital procedentes de tres dominios tecnológicos diferentes⁷⁰¹:

- La electrónica de consumo, en la que se incluyen dispositivos como los receptores de televisión, reproductores de DVD, PVR (*Personal Video Recorder*), cámaras digitales, cine en casa, equipos de sonido, consolas de videojuegos, etc.
- Las tecnologías de la información, que agrupan los ordenadores, portátiles y otros equipos como agendas electrónicas, y su evolución a los DMA (*Digital Media Adapter*).
- Las tecnologías de comunicación, entre las que se incluyen los teléfonos móviles e inalámbricos. También es posible incluir en este dominio los equipos receptores de redes de difusión y distribución, los STB (*Set Top Box*).

La convergencia de dominios tecnológicos está propiciando una intensa competencia entre los agentes de estos tres sectores para posicionar sus dispositivos como los elementos que controlarán el ocio digital en el hogar.

⁷⁰¹ Estudio sobre “Las TIC en los hogares españoles Observatorio de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información” en http://www.cnoo.es/modulos/noticias/nt/Boletin_07.pdf, día de consulta 26 de Julio de 2006.



Fuente: Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Telecomunicaciones (GAPTEL) en www.red.es

A medida que la televisión ha ido evolucionando y han aparecido más canales se ha generado una faceta más ligada al entretenimiento y al ocio que se caracteriza por la fragmentación y segmentación de la audiencia y la difusión de gran variedad de contenido (desde películas, documentales, programación infantil, programas de entretenimiento, etc.) que no suelen ser emisiones en directo. En este contexto se puede entender la televisión como una ventana más de explotación y distribución de contenido audiovisual en el que comparte protagonismo con el cine, los soportes pregrabados (VHS, DVD), etc.

Hasta ahora, sin embargo, hemos considerado la televisión como industria cultural aislada y estática. Pero la televisión no es una realidad única, esencialista, definida de una vez por todas. Producto social por antonomasia, de cada país y cada tiempo, ofrece una sucesión de modelos de titularidad, financiación y funcionamiento en continua transformación. La innovación tecnológica explica en parte esos cambios permanentes, que se aceleran y agudizan en las dos últimas décadas, pero su aparente protagonismo encubre muchas veces la fuerza de presión de las transformaciones económicas y políticas. [...] La desregularización o más bien, la mercantilización general de la televisión que está en su matiz, posibilitada ciertamente por la innovación tecnológica, ha impulsado también un acelerado proceso de integración entre todas sus generaciones. Así, los sectores clásicos del audiovisual (cine, televisión generalista) dejan de ser departamentos estancos, creativa y económicamente, e incrementan las interrelaciones entre sí y con los nuevos soportes y mercados (vídeos, televisión por satélite y por cable...) (BUSTAMANTE, E. 2004:26-28).

El punto de partida lo constituyen todos los contenidos audiovisuales disponibles (industria productora de contenidos). Tras una actividad de post-producción y en ocasiones empaquetado, estos contenidos se estructuran en forma de programas que entran a formar parte de una parrilla o, de forma genérica, esquema de programación de un determinado editor de contenidos. Esta programación en forma de canales generalistas o temáticos/especializados se difunden a través de infraestructuras que se comparten con el mundo de las telecomunicaciones.

El consumo de televisión y la venta de servicios asociados a la misma, introducen nuevos agentes dedicados a la creación de servicios y aplicaciones como son, entre otros, los servicios de valor añadido o los servicios interactivos. En función del modelo de negocio puede requerirse, como el caso de la televisión de pago, la introducción de una figura que gestione el acceso condicional a los contenidos de forma previa a su consumo garantizando el esquema de obtención de beneficios del operador.

El sector de las telecomunicaciones vive un momento de transformación que se está plasmando en el desarrollo de una nueva generación de servicios convergentes. En este nuevo escenario, los contenidos digitales y la distribución *online* de contenidos se constituye en uno de los elementos clave en la evolución de los modelos de negocio⁷⁰².

A pesar de todo la televisión sigue siendo un negocio esencialmente nacional, doméstico, centrado en empresas y grupos provenientes de cada país, que en función del estilo de vida, hábitos, cultura y formas de consumo, el modelo de televisión adoptado variarán según las expectativas comerciales que más interesen al conjunto de sectores que participan en el negocio televisivo.

⁷⁰² A finales del año 2002 Microsoft presentó la plataforma *Media Center* sobre el sistema operativo Windows XP, con el objetivo de posicionarse como centro del ocio digital en el hogar. Microsoft ha lanzado a finales de 2005 una nueva versión, *Windows XP Media Center Edition 2005*, con funcionalidad más avanzada. A diferencia de otros productos Microsoft, *el Media Center* no se comercializa separadamente, sino que se vende como solución integral sobre PCs específicos de fabricantes a los que Microsoft ha licenciado el producto (HP, Sony, etc.). *Windows XP Media Center Edition 2005* ha incluido la posibilidad de ver u oír los contenidos del PC en otro dispositivo (monitor de televisión, equipo de música o consola *Xbox*) mediante unos adaptadores denominados *extenders*. Los PCs que soportan *Windows XP Media Center Edition 2005* están equipados con un control remoto que permite controlar todas las aplicaciones multimedia a distancia. Se espera que Microsoft introduzca la capacidad de *Media Center* en su próximo sistema operativo Windows Vista, sucesor de Windows XP, que será lanzado en el año 2007.

4.2 Principales características de los modelos de televisión

Dado el panorama múltiple de recepción televisiva es necesario contemplar la situación del medio a través de la identificación de los diversos modelos de televisión en la actualidad, así como sus principales características y funciones para poder entender sus diferentes formas de transmisión.

Bajo este pretexto diferenciamos entre modelos de televisión pública y privada, y dentro de ésta, televisión privada gratuita (televisión comercial) y televisión privada de pago (televisión temática). En esta segunda modalidad de televisión privada de pago determinamos las diferentes tecnologías existentes en la actualidad y las que se están desarrollando, tales como la tecnología del satélite, del cable, de ADSL y la revolucionaria televisión a través de lo denominados móviles de Tercera Generación.

4.2.1 La televisión pública

La principal función de la televisión pública residía en la creación de una Identidad nacional unitaria ausente de conflictos y, por tanto, ajena al pluralismo⁷⁰³. El fomento a la cultura nacional debemos entenderlo como un objetivo que pertenecía al proyecto militar de la dictadura de la época. Posteriormente, la democracia partidista siguió dejando a la televisión pública a través de su regulación en el Estatuto de 1980 en una situación de dependencia gubernamental. Situación que se vio determinadamente modificada con la llegada de la televisión privada y las televisiones locales⁷⁰⁴.

Ante este aumento de la oferta, las televisiones públicas son tentadas a elegir entre la conservación de su Identidad como servicio público o convertirse en competencia con las privadas. En su mayoría, dado el descenso de sus respectivos recursos y de índices de audiencias que repercuten en sus ingresos publicitarios, optan eligiendo la segunda opción cerrando así el círculo de su propia deslegitimización⁷⁰⁵.

Entre los operadores de televisión que emiten en abierto, encontramos a nueve entidades públicas, una nacional y ocho autonómicas. Las ocho entidades públicas autonómicas gestionan en la actualidad un total de dieciocho canales. De ellos doce canales en abierto, cuatro vía satélite o a través de plataformas de pago de cable

⁷⁰³ MORENO FERNÁNDEZ, M. A. (2003): *La Identidad de la televisión pública. Evolución de sus fundamentos económicos, políticos e ideológicos*, Salamanca, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.

⁷⁰⁴ MORENO MANGADA, E. (1990): *TM-3 Factores diferenciales de una televisión autonómica*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, Tesis doctoral.

⁷⁰⁵ GODOY GARCÍA, A. (1995): "La televisión y la dinamización de la industria audiovisual" en *La Nueva perspectiva Audiovisual. El Reto de la Televisión Pública Regional*, Madrid, Ediciones Telemadrid Colección Ciudad de la Imagen.

(Andalucía TV, TVCI, ETB y Canal Vasco) y sólo dos en digital (3/24 en Cataluña y La Otra en Madrid).

Televisiones Autonómicas en abierto. Lanzamiento y Cobertura en millones de usuarios

Televisión Autonómica	CC.AA.	Cobertura	Canales	Lanzamiento
EITB - Euskal Irrati Telebista	País Vasco	2,1	Etb1, Etb2	1982, 1986
CCRTV - Corporació Catalana de Radio i Televisió	Cataluña	6,3	TV 3, 33/K3	1983, 1989
CRTVG - Compañía de la Radio Televisión de Galicia	Galicia	2,4	Tvg	1985
RTVM - Ente Público Radio Televisión Madrid	Madrid	5,2	Telemadrid	1989
RTVA - Empresa Pública de la Radio y Televisión de Andalucía	Andalucía	7,3	Canal Sur, Canal 2	1989, 1998
RTVV - Entidad Pública Radiotelevisión Valenciana	Valencia	4,1	Canal 9, Punt Dos	1989, 1997
RTVC - Ente Público Radiotelevisión Canaria	Canarias	0,8	TV Canaria	1999
CMTV - Ente Público Radiotelevisión Castilla-La Mancha	Castilla-La Mancha	1,7	Cmtv	2001

Fuente: CMT, Informe anual 2005

El monopolio de las televisiones públicas se vio afectado con la entrada, en un primero momento, de las televisiones autonómicas aunque su auténtica crisis comenzó con la llegada de las cadenas privadas en 1990, cuya creciente actividad en los mercados nacionales condujo a modificar las estrategias empresariales de las televisiones públicas. La competencia del nuevo sector las obligó a reestructurar su organización interna, su política de programación y de inversión⁷⁰⁶.

⁷⁰⁶ MEDIDA LAVERÓN, M. (2005): *Estructura y gestión de empresas audiovisuales*, Pamplona, Eunsa.

Valores y funciones de la televisión pública en la etapa de la televisión multioferta

UNIVERSALIDAD	PLURALISMO	CALIDAD	FUNCIONES POR ORDEN DE PRIORIDAD
Máxima cobertura de infraestructuras (privada)	Pluralismo externo (por diversidad de emisores públicos y privados) e interno (garantizado por función de compensación de los emisores públicos) Fomento de la diversidad cultural y de la expresión de las minorías	Satisfacción del público, pero potenciando el conocimiento y la experiencia social y reforzando la propia cultura	Entretener
Libre mercado		Concepción liberal / comunitaria	Informar
Función cohesiva (garantizada por televisión generalista)			Formar

Fuente: MORENO FERNÁNDEZ, M. A. (2003): *La Identidad de la televisión pública. Evolución de sus fundamentos económicos, políticos e ideológicos*, Salamanca, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, pp.107.

Enrique Bustamante⁷⁰⁷ indica las principales causas de esta crisis de la televisión pública, desde diversos terreros:

- En el terreno económico-financiero: Las televisiones públicas reducen sus ingresos y los gastos se disparan por el incremento de los horarios de emisión (programaciones matinales, sobremesa y nocturnas) y por la inflación de costes ocasionada por la competencia y la pérdida en ocasiones de los derechos de retransmisión de los principales espectáculos deportivos, así como la competencia en muchos programas “estrella”. Ante esta situación, las televisiones públicas se ven obligadas a incrementar su dependencia en la publicidad, situación complicada frente al resto de la competencia por el condicionante de la programación y la producción.
- En el terreno político: La crisis tiene su origen en la voluntad de los Gobiernos que profundizan en la desregulación. Además, la deslegitimación desde la política se apoya en el descenso de las audiencias de las televisiones públicas. La caída de audiencias disminuye los ingresos publicitarios e impulsa a los Gobiernos y Parlamentos a escatimar los fondos públicos.

⁷⁰⁷ BUSTAMANTE, E. (2004): *La televisión económica: financiación, estrategias y mercados*, Barcelona, Gedisa.

- En el terreno socio-cultural: Las audiencias hogareñas acostumbradas a una oferta uniforme, se fragmentan en múltiples gustos variados. La generalización del vídeo doméstico y la expansión del multiequipamiento de receptores por hogar, promulgó en la oferta privada una orientación al entretenimiento potenciada por una concepción comercial de la programación.

El resultado actual de todo este cómputo de elementos es el grave endeudamiento que TVE posee en la actualidad. Dicha deuda le ha conllevado al despido masivo de la plantilla perteneciente a la cadena generando así un malestar en el medio que incluso ha afectado a otros múltiples sectores que pertenecen al mismo. Nuevos cambios se avecinan para la cadena pública nacional fechados para el próximo Enero de 2007 y vinculados con la gestión de su nueva Dirección⁷⁰⁸.

4.2.2 Las televisiones privadas analógicas de ámbito nacional

En España el mercado de la televisión privada llegó con diez años de retraso si lo comparamos con la llegada a otros países europeos. El objetivo de la televisión privada, abierta y gratuita reside en obtener la máxima inversión publicitaria, o en términos empresariales, maximizar sus beneficios. Que el ingreso publicitario sea elevado reside fundamentalmente en que la cadena tenga una elevada audiencia, ya que la publicidad paga a priori por audiencias lo más garantizadas posibles y ello, a su vez, se consigue mediante la oferta de la programación que genere la mayor fidelización posible en el número de espectadores⁷⁰⁹.

La televisión comercial debe buscar constantemente el equilibrio entre la capacidad productiva interna y el nivel previsto de la demanda de la publicidad.

Los rasgos permanentes en la economía y la gestión práctica de una empresa de televisión comercial son:

- Que la oferta domina sobre la demanda, ya que los telespectadores se ven obligados a elegir entre una oferta muy amplia pero muy similar a su vez, por lo que la sustitución del consumo televisivo en muchas ocasiones, es sustituido por otro tipo de consumo de ocio.

⁷⁰⁸ Según Enrique Cotillas Moya, Subdirector de Diseño de Televisión Española. Véase en la entrevista en profundidad de Anexo I.

⁷⁰⁹ SÁNCHEZ TABERNERO, A. (1997): *Estrategias de marketing de las empresas de televisión en España*, Pamplona, Eunsa.

- La incertidumbre de resultado de audiencia es elevada: aunque la cantidad de consumidores es relativamente predecible influyen en ella otros factores externos al medio
- El recurso financiero fundamental, las inversiones publicitarias, está sujeto también a una notable inestabilidad: puesto que los anunciantes deben contratar a priori y por un precio establecido del que ignoran su valor exacto.
- La inflación de costes: tanto de programación, de funcionamiento, de personal y difusión, financieros, etc.
- La ideal relación en cualquier empresa entre costes y beneficios resulta casi imposible de mantener: sobre todo para aquellas cadenas que se encuentran en posición de inferioridad de resultados, ya que una menor reducción de los costes que redunde en un menos atractivo de programas, acentuará la caída de ingresos publicitarios.
- El ciclo financiero es largo y costoso: La financiación publicitaria añade otra dificultad, que es el largo proceso que lleva el desembolso de los costes.
- La producción está mal remunerada: una parte de los problemas económicos de la televisión comercial se traslada a los proveedores de los programas.

En España, y como modelo de televisión privada comercial gratuita, operan cuatro principales televisiones de ámbito nacional, Antena 3, Cuatro, Tele5 y La Sexta. Con este modelo de televisión hemos asistido a cambios sustanciales del concepto “televisión” en la clase como en la forma de los contenidos que han ido ofreciendo. El objetivo imperioso por parte de estas cadenas en obtener la mayor cantidad posible de cuota de pantalla para así atraer a la mayor cantidad de anunciantes, ha focalizado sus esfuerzos hacia una misma dirección. Ello ha conllevado a una definición de contenidos lo más generales posibles, lo más sencillos posibles y lo menos selectos posibles, es decir, contenidos muy fáciles de ver para el teleespectador.

Se comprenden así dos formas fundamentales de ver este modelo de televisión⁷¹⁰:

1. La de los espectadores que tienen en la televisión la actividad primera del ocio
2. Y la de aquellos espectadores que comprenden como una opción de ocio adicional o esporádica

⁷¹⁰ GUERENABARRENA, J.: “Los contenidos y la televisión digital gratuita” en VV.AA (2005): *La Radio y la Televisión en la Europa Digital*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

Este segundo tipo de espectador (el ocasional) con rasgos más formados y con menos dependencia de la televisión en su tiempo de ocio, ha sido y es el *target* que más se ha decantado por una televisión de pago. Su estilo en la búsqueda de una opción diferente de la oferta presentada en abierto ha provocado que indague en otras posibilidades que la tecnología le ofrece para poder ver contenidos afines a sus gustos y necesidades, aunque por ello deba pagar un precio.

4.2.3 La televisión privada de pago: posibilidades tecnológicas ofertadas

Dentro de las televisiones privadas se encuentra el modelo de televisión de pago. El pago del espectador por ver televisión determinó un cambio profundo en la forma de consumir el medio. El telespectador se convierte, en este modelo televisivo, como un cliente cuya satisfacción es el objetivo prioritario para este tipo de televisión. Además, la televisión se modificó como servicio de entretenimiento, ya que ahora el consumo de este tipo de modelo televisivo se convierte en un producto susceptible de gama para clientes diferenciados que están dispuestos a pagar por ver televisión. Este modelo televisivo surgió de una combinación de circunstancias que provenían de la segmentación de la oferta y su consecuente fragmentación de la demanda, el impulso a la diferenciación productiva de consumo de una sociedad *postfordistas* y un clima cultural creciente que acepta pagar por aquellos contenidos que recibe, sobre todo, sin la saturación publicitaria existente en los otros modelos de televisión⁷¹¹.

Las televisiones de pago necesitaron restringir de la recepción de la señal, bien por redes cerradas (como el cable) o bien por la codificación de la señal difundida por satélite o vía hertziana para marcar la diferenciación, además de centralizar sus objetivos en la compra de derechos de retransmisiones deportivas, de cine, de espectáculos, etc., para poder ofrecer unos contenidos únicos para la audiencia.

En nuestro país, como modelo de televisión privada de pago, está la plataforma privada perteneciente al grupo Sogecable (Digital Plus) fruto de la fusión en 2003 entre las dos anteriores: Canal Satélite Digital y Vía Digital.

El cese de la emisión de la plataforma de televisión digital terrenal Quiero TV que nació en 2001 configuró tres años después una oferta de televisión de pago en

⁷¹¹ BUSTAMANTE, E. (2004): *La televisión económica: financiación, estrategias y mercados*, Barcelona, Gedisa.

España reducida a la anterior emisión analógica terrestre de Canal Plus⁷¹². La situación en la actualidad se compone de: la plataforma de emisión de satélite Digital Plus, la plataforma de cable que opera en cada Comunidad Autónoma e Imagenio, que ofrece televisión y audio digital, Internet de banda ancha en televisión y ordenador bajo demanda, a través de la línea telefónica mediante tecnología ADSL.

Evolución de los abonados a la televisión de pago. Desglose por operadores

	1999	2000	2001	2002	2003	Jun 2004	(2004 %)
Canal Satélite Digital	813.490	1.051.563	1.230.038	1.220.669	1.173.024	-	-
Vía Digital	440.114	633.059	806.379	775.000	622.662	-	-
Digital+	-	-	-	-	-	1.638.100	51,5%
Canal+	760.424	885.449	787.370	720.199	705.050	515.984	16,2%
Grupo ONO	31.023	128.242	232.099	286.536	339.378	354.668	11,1%
Grupo Auna	12.785	69.888	165.632	260.102	296.132	292.000	9,2%
Resto operadores cable	59.977	100.046	171.722	187.023	231.925	251.600	7,9%
Cable local	-	-	18.376	77.717	126.240	126.240*	4,0%
Telefónica Cable	-	-	-	-	3.011	3.011*	0,1%
Quiero TV	-	113.233	133.113	-	-	-	-

* Al no disponer de información para el primer semestre de 2004, se ha tomado como referencia la cifra de abonados respecto a diciembre de 2003

Fuente: Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Telecomunicaciones (GAPTEL), Junio 2006

Aproximadamente el 20% de los hogares españoles cuentan con televisión de pago. Entre el 80% de hogares restante las razones más repetidas para la no contratación de servicios de televisión de pago son “la buena y suficiente programación que ofrecen las televisiones en abierto y el elevado precio”⁷¹³ de las ofertas actuales. Esta última se ve, en parte, atenuada gracias a la paquetización de servicios que están comenzando a comercializar los operadores.

Dentro del sector del medio televisivo los cambios más destacables en el panorama que ofrece la entrada de la televisión de pago son⁷¹⁴:

- Cambios profundos en la relación oferta-demanda: con una televisión orientada al espectador-cliente, lo que significa el fin de la maximización de la

⁷¹² La cual ha pasado a formar parte de la oferta de la plataforma del grupo, como consecuencia de la llegada en abierto de Cuatro.

⁷¹³ El gasto medio mensual de un hogar en servicios de televisión de pago es de 32,8 €, impuestos indirectos aparte. Este gasto medio es superior al contabilizado en otros servicios TIC, como telefonía -26,7 y 25,8 € respectivamente en servicios de telefonía fija y móvil- o Internet con 19,3€.

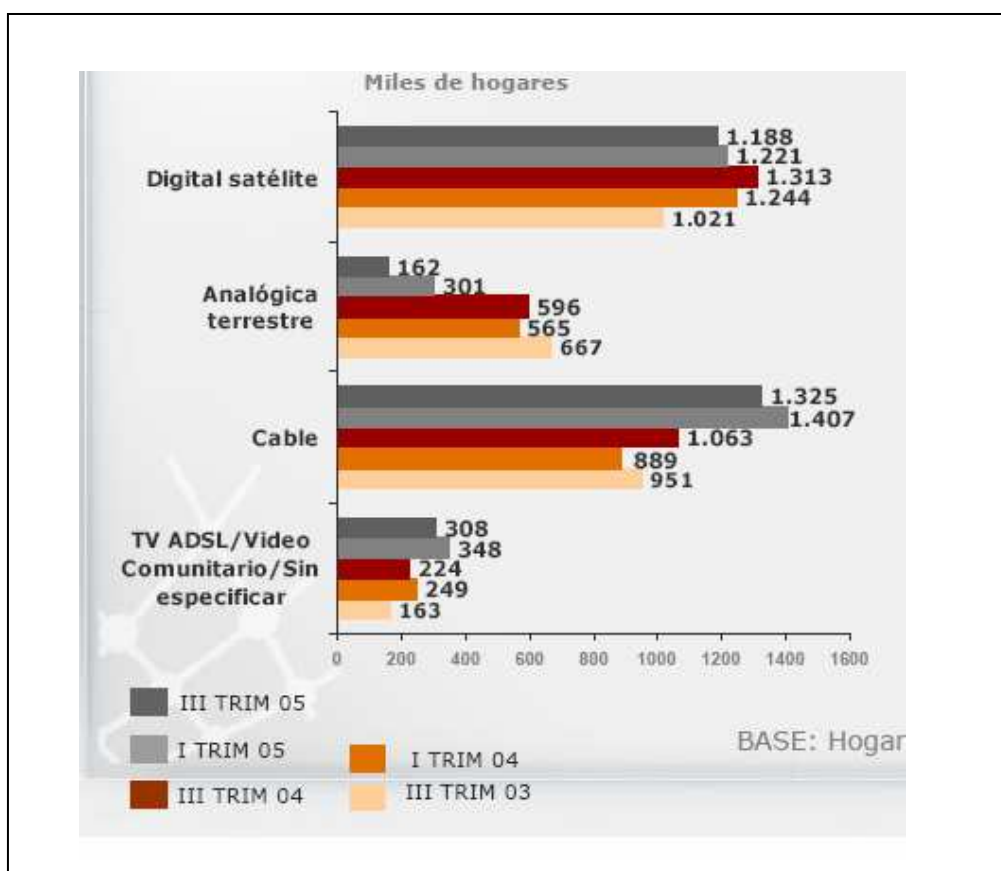
⁷¹⁴ BUSTAMANTE, E. Coord. (2003): *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación*, Barcelona, Gedisa.

audiencia y de su fidelización permanente por la búsqueda de la máxima satisfacción y fidelidad en el largo plazo.

- Cambios profundos en la estructura financiera: con la reducción de intermediarios e incremento de la rentabilidad por espectador.
- Cambios notables en el consumo: con una mayor posibilidad de elección y especialización en el consumo, creando categorías de pago con las diferentes modalidades en oferta de paquetes que las televisiones de pago ofrecen.

La televisión de pago constituyó todo un reto para el mercado, pues era complicado presentar un modelo de televisión al cual no estaba acostumbrada la sociedad. Aun así, la penetración de este modelo de televisión fue en aumento con el paso del tiempo.

Penetración de la televisión de pago en hogares españoles



Fuente: Estudio de demanda de servicios de telecomunicaciones y sociedad de la información que se ofertan al segmento residencial en España: Las TIC en los hogares españoles, novena oleada Julio-Septiembre 2005.

La estrategia de la televisión de pago se basa, fundamentalmente, en una correcta gestión y negociación de sus contenidos ofertados en paquetes apropiados y con diferentes precios para los distintos niveles de servicios, para poder abarcar un mayor número de abonados. Es, en este aspecto, donde las estrategias de marketing e investigación han de fomentar su creatividad y su persuasión.

En principio, la estrategia fundamental de una televisión de pago parece bastante simple: maximizar el número de abonados y su satisfacción general sobre una oferta o sobre componentes precisos de ella, para asegurar la fidelidad y minimizar la tasa de deserción. Y para ello la gestión de una televisión de pago exige una serie de funciones bastante diferentes del oficio de una cadena abierta. La construcción de la oferta de programas sigue teniendo una importancia notable y sus costes son muchas veces los de mayor peso; pero la gestión de los abonados y las tareas de marketing alcanzan también una importancia excepcional. A través de esas tres funciones básicas, los canales de pago han de construir imperativamente una imagen de marca, su identidad corporativa asume un papel estratégico para una oferta menos constrictiva. (BUSTAMANTE, E. 2004: 161-162).

Las principales modalidades de comercialización de la televisión de pago son:

- La televisión de pago por abono (*Pay TV*), en la que el espectador debe pagar una cantidad fijada en el tiempo y en los paquetes de oferta donde el precio marca la diferencia y el efecto distinción desde un punto de vista social.
- La televisión de pago por programa (*Pay per View*), productos unitarios y pagados con tarifas precisas que varían en función del tipo de género del programa ofertado. Es la primera forma de la televisión a la carta donde el precio designa el consumo televisivo individualizado que rompe el clásico modelo de flujo continuado en la emisión de la programación. Los productos más vendidos en esta modalidad corresponden a eventos deportivos y la exclusividad de poder ver películas que no han sido emitidas antes en otras cadenas.
- Televisión interactiva (*Vídeo on demand*): Es la amplia televisión a la carta donde el abanico de fórmulas que comienzan en la generalista y gratuita llegan a su máximo extremo. Es la televisión activa, individual, declinada en sus múltiples géneros

En lo que referente a la tecnología utilizada para el acceso a la emisión de la televisión de pago, en la actualidad, podemos determinar las siguientes modalidades:

- La televisión digital por satélite, con Digital Plus, y la tecnología analógica por satélite
- La televisión digital portátil / móvil (DVB-H)
- La televisión a través de Internet (Señal *Streaming*)
- El cable a través de operadores múltiples
- Los contenidos ofrecidos por el ADSL, con Imagenio (Telefónica)
- El UMTS o 3ª generación de telefonía móvil que nos permite acceder a contenidos televisivos por medio del *Streaming* video, de hecho los tres operados ya ofertan esta opción.

La tecnología del Satélite, con Digital Plus: Es la que cuenta con un mayor número de clientes en España y la que ha adoptado de forma más rápida el proceso de digitalización gracias en gran medida a su menor coste de actualización. La fusión de las plataformas Vía Digital y Canal Satélite Digital, la creciente competencia del cable y un modelo de negocio basado en mantener un precio de entrada alto en los paquetes básicos de canales, ha provocado un continuado descenso de los clientes de esta plataforma desde el año 2004.

Los operadores de satélite han configurado en los últimos años una oferta importante de canales y contenidos. Esta experiencia, unida en muchos casos al control sobre contenidos clave (películas o deportes) han configurado a estos operadores como proveedores de contenidos para otras plataformas. En este modelo el operador de satélite pasa a considerar los contenidos como la clave de su negocio y la difusión por satélite como un medio de explotación de estos contenidos. Este modelo se ha desarrollado con particular énfasis en Francia.

Los operadores de satélite dominan actualmente el panorama de la televisión digital y la televisión de pago en la mayor parte de los países, salvo en aquellos en que el cable tiene una penetración más alta, como Estados Unidos o Alemania.

A lo largo del 2004 y principios de 2005 hemos asistido a un creciente interés por parte de los operadores de telecomunicaciones por incorporar servicios de televisión y vídeo bajo demanda a su oferta. Esta dinámica debe enmarcarse en la tendencia general de transformación de sus modelos de negocio hacia una oferta de entretenimiento y comunicaciones sobre el denominado *triple-play*.

La principal desventaja que la tecnología de satélite posee frente a los nuevos servicios de televisión que han surgido, radica en la baja interactividad que puede ofrecer esta plataforma. Esta debilidad les impide plantear por sí solos una oferta *triple-play* competitiva frente a los operadores de telefonía fija y cable, lo que les ha llevado a diseñar una estrategia basada en alianzas.

La amenaza de la oferta *triple-play* de los operadores de cable ha llevado a los operadores de satélite a buscar alianzas con los operadores de telefonía fija con el objetivo de captar clientes mediante una oferta combinada de sus servicios. El modelo aporta ventajas a los dos tipos de operadores. El operador de fija puede incorporar el servicio de televisión a su oferta con un nivel de inversión y riesgo bajo. El operador de satélite puede competir en una oferta *triple-play* frente al cable.

El concepto de oferta *triple play* como requisito imprescindible para competir ha definido las estrategias de los operadores. La progresiva pérdida del negocio telefónico, en detrimento de los operadores de telefonía móvil, y la amenaza de los operadores de cable, que al incorporar el servicio telefónico (en muchos casos a través de la tecnología de VoIP) a su oferta de televisión y banda ancha empaquetan una oferta *triple-play* que ha demostrado su éxito de cara a los clientes, ha forzado a los operadores de telefonía fija a buscar opciones para incorporar la televisión a su oferta y poder así competir con la oferta del cable.

Igualmente debemos considerar que la banda ancha se ha convertido en línea estratégica en el negocio de los operadores de telefonía fija. Uno de los principales retos a los que se enfrentan, en relación con los ingresos que perciben por la prestación de servicios de banda ancha sobre ADSL, es mantener el ARPU (ingresos/usuario), el valor para el cliente, y los márgenes del negocio, asumiendo la tendencia de aumento de la penetración y disminución de los precios. El reto para estos agentes en el intento de proteger el ARPU radica en evitar que los ingresos relacionados con los contenidos vayan a parar a otros agentes de la cadena de valor. El reto de los operadores es incorporar servicios y contenidos que tengan valor para el usuario con el fin de incrementar sus ingresos y evitar la pérdida de clientes⁷¹⁵.

Esta dinámica no se está produciendo con la misma intensidad en todos los países. La presencia y competencia de los operadores de cable es lo que está determinando la mayor o menor agresividad en la estrategia de televisión de los operadores de telefonía fija. Los mercados de Estados Unidos y Corea del Sur, donde la penetración del cable es muy alta y la competencia entre operadores de cable y operadores de telefonía fija es intensa, muestra los mayores avances en la oferta de nuevos servicios de televisión.

En aquellos mercados con una fuerte competencia con los operadores de cable u operadores alternativos basados en bucle desagregado son las razones defensivas las

⁷¹⁵ Según GAPTEL, en su estudio “Contenidos digitales: nuevos modelos de distribución online”, junio 2006, en http://www.cnoo.es/modulos/noticias/nt/Boletin_07.pdf, día de consulta 26 de Julio de 2006.

que motivan los movimientos de los operadores de fija. En mercados con una competencia menor, serán las razones ofensivas las que dirijan esta evolución⁷¹⁶.

La tecnología del cable: Aunque inicialmente el cable desplegado en España era analógico, los diferentes operadores están acometiendo la digitalización de sus redes para poder emitir un mayor número de canales e introducir otros servicios. El éxito de los operadores de cable reside en la oferta *Triple-Play* y este hecho a forzado a los operadores de telefonía fija a buscar opciones para incorporar la televisión a su oferta y poder así competir con la oferta del cable.

Los grandes operadores de cable españoles ONO y AUNA concluyeron el año 2004 alcanzando casi el 100% de la digitalización de su red. Todos los nuevos clientes reciben televisión digital. Estas empresas están impulsando la progresiva migración de sus clientes de analógico a digital. En el caso de ONO, la cifra de clientes digitales alcanza ya el 60%. En el caso de AUNA la totalidad de los clientes pueden recibir televisión digital salvo en Canarias y Alicante, lo que supone aproximadamente un 90% de digitalización⁷¹⁷.

Andalucía	ONO (anteriormente AUNA y ONO)
Aragón	ONO (anteriormente AUNA)
Asturias	Telecable
Baleares	ONO
Canarias	ONO (anteriormente AUNA)
Cantabria	ONO
Castilla - La Mancha	ONO
Castilla y León	ONO (anteriormente Retecal)
Cataluña	ONO (anteriormente AUNA)
Comunidad Valenciana	ONO
Galicia	Grupo R
La Rioja	ONO (anteriormente Reterioja)
Madrid	ONO (anteriormente AUNA)
Murcia	ONO
Navarra	ONO (anteriormente Retena)
País Vasco	Euskaltel

Fuente: Estudio sobre el análisis de la oferta de los operadores de cable. Las TIC en los hogares españoles. Observatorio de las Transformaciones y de la Sociedad de la Información, Febrero de 2006, en http://www.cnoo.es/modulos/noticias/nt/Boletin_07.pdf, día de consulta 20 de Julio de 2006.

⁷¹⁶ DE MORAGAS SPÀ. GARITAONANDÍA C. y LÓPEZ B. (1999): *Televisión de proximidad en Europa. Experiencias de descentralización en la Era Digital*, Barcelona, Aldea Global.

⁷¹⁷ Según el Estudio sobre el análisis de la oferta de los operadores de cable. Las TIC en los hogares españoles. Observatorio de las Transformaciones y de la Sociedad de la Información, Febrero de 2006, en http://www.cnoo.es/modulos/noticias/nt/Boletin_07.pdf, día de consulta 20 de Julio de 2006.

Los operadores de cable han obtenidos importantes cuotas de mercado en aquellas zonas españolas en las que operan. Sin embargo, estos operadores se enfrentan a dos elementos clave en la evolución de su negocio:

- La limitada cobertura geográfica
- La dificultad para acceder a contenidos atractivos para su oferta de televisión.

Los operadores de cable en España se han configurado, desde sus orígenes, como operadores de telecomunicaciones alternativos (ofreciendo servicios de telefonía e Internet, siendo la televisión un servicio que les permite diferenciarse de la oferta de los operadores de fija), más que como operadores de TV de pago.

Esta estrategia que han desarrollado se fundamentó en dos razones principales⁷¹⁸:

1. La escasa disposición de los usuarios españoles para pagar por la televisión y la competencia en el mercado español de la televisión de pago, dominado ampliamente por el satélite y que cuenta, a través de Sogecable y Audiovisual Sport, con los derechos de los contenidos más atractivos (películas y fútbol).
2. El importante desembolso inicial que era necesario realizar para contar con los contenidos más atractivos llevó a los operadores de cable a optar por una estrategia inicial de operador de telecomunicaciones alternativo. Esta estrategia era mucho menos dependiente del atractivo de los contenidos para captar clientes, y requería una menor inversión inicial en contenidos.

El operador de cable cuenta como ventaja competitiva el poder superar su limitada cobertura geográfica, aumentando su presencia con tecnología ADSL. Esta estrategia la está comenzando a desarrollar el operador Auna.

La situación particular de España, donde se ha producido un intento de adquisición entre los dos operadores de cable principales (Grupos Auna y Ono) hace presagiar que las inversiones necesarias para completar la digitalización, ampliar la cobertura y apostar por los nuevos servicios de televisión digital pueden retrasarse o ralentizarse hasta que la situación se aclare o defina.

⁷¹⁸ Según el Estudio sobre el análisis de la oferta de los operadores de cable. Las TIC en los hogares españoles. Observatorio de las Transformaciones y de la Sociedad de la Información, Febrero de 2006, en http://www.cnoo.es/modulos/noticias/nt/Boletin_07.pdf, día de consulta 20 de Julio de 2006.

Ono es uno de los dos grandes operadores de cable españoles. A finales de diciembre de 2004 Ono contaba con 445.000 clientes de su servicio de televisión y 315.000 de su servicio de acceso a Internet de banda ancha⁷¹⁹. Ono inició el proceso de digitalización de su red en el año 2002 y, a finales del 2004, la totalidad de sus clientes podían recibir televisión digital, y un 60% ya recibían este servicio. En el proceso de digitalización Ono ha optado por mantener el servicio de voz.

Datos sobre el número de abonados

CADENA	Nº DE ABONADOS
Digital +	1.652.573
Canal +	441.244
Ono	434.368
Auna	367.849
Resto de Cable	177.484
Op. Cable locales	135.960
Imagenio	71.000

Fuente: CMT. Datos de 2005

La tecnología de la televisión sobre ADSL: La difusión de televisión a través de una conexión de banda ancha es la última opción incorporada en el mercado de la televisión digital. La oferta *Triple-Play* de los operadores de cable, que constituía la gran ventaja diferencial en sus modelos de negocio, se verá replicada por otros agentes que precisan menos recursos para llegar a los usuarios. La capacidad para incorporar clientes que se suscriban a más de un servicio constituye el factor del éxito. El modelo de negocio basado en la desagregación de bucle, combinado con una oferta dual o *Triple-Play*, se configura como el modelo más atractivo para los operadores entrantes a corto plazo.

En España⁷²⁰ Telefónica lanzó su servicio de televisión sobre ADSL 'Imagenio' a principios del año 2004 con una fase inicial de pruebas en determinadas áreas geográficas. Imagenio ofrece acceso a Internet de banda ancha desde el ordenador así como una serie de servicios que se prestan a través del televisor y mediante el descodificador. A través de la guía de servicios se accede a servicios tales como la distribución de 36 canales de TV con calidad digital, quince canales diferentes de audio

⁷¹⁹ Según Informedia nº 116, Abril 2006 de Universal McCann.

⁷²⁰ En España *Telefónica*, en Estados Unidos *SBC* y en Francia *France Telecom*, son los principales líderes dentro de la tecnología de ADSL de la televisión de pago.

estéreo, un servicio de vídeo y audio bajo demanda con cine, series, noticias, música y documentales.

La mayor parte del contenido lo proporciona Sogecable, aunque no puede ofrecer determinados contenidos sobre los que Sogecable ostenta los derechos en exclusividad (fútbol y películas). Telefónica está negociando por separado directamente con estudios cinematográficos para incrementar su oferta de películas para el servicio de Vídeo bajo demanda.

La tecnología de la televisión por el móvil es una de las tecnologías en las que hay depositadas más expectativas en los próximos años. Operadores de comunicaciones móviles, fabricantes de equipos y concesionarios de Televisión Digital Terrestre. La televisión en el móvil debe entenderse como un nuevo modelo televisivo, diferente a la televisión tradicional. Un modelo para el que se generarán nuevos contenidos de carácter específico para fomentar la estrategia de exclusividad entre operadores⁷²¹.

Este tipo de televisión está comenzando a dar los primeros pasos con el fin de diseñar la mejor estrategia para captar clientes para los servicios de TV en el móvil. La viabilidad técnica y económica de la TV digital móvil la veremos antes que en ningún otro sitio en Japón y Corea del Sur dada su alta productividad en tecnología. Diferentes analistas apuntan hacia el diseño de formatos específicamente pensados para ser vistos en un móvil como la clave para el éxito de estos servicios evitando así una mera réplica de la programación convencional en los móviles.

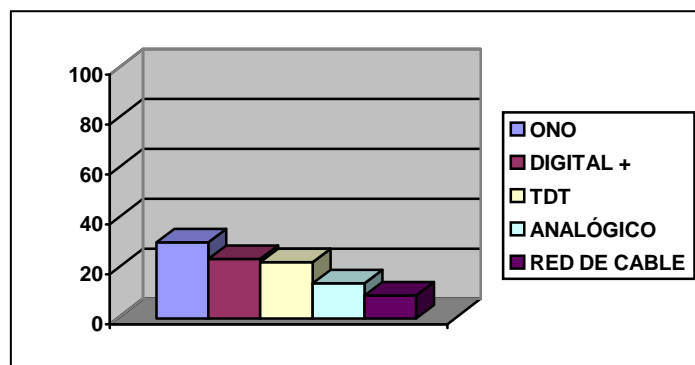
En la actualidad, la principal fuente de ingresos de los operadores móviles son las llamadas y dentro de la facturación por el tráfico de datos, los mensajes de texto. La madurez de ambos mercados (las llamadas y los mensajes cortos de texto) junto con el lanzamiento de servicios de tercera generación (3G) deriva la atención hacia el negocio del contenido móvil en general y de la televisión en el móvil en particular.

Sin embargo existen otras tecnologías que permiten ofrecer servicios de difusión de televisión en el móvil por parte de un gran número de agentes que habían perdido esta posibilidad. Nos referimos al estándar DVB-H, que permite la transmisión y recepción en movilidad de la TDT (emisión simultánea de entre 10 y 55 canales destinados a la visualización de contenidos en pantallas de dimensiones reducidas). Esta

⁷²¹ La cadena de televisión británica MTV fue la primera en crear una serie para teléfonos móviles, denominada *Head & Body*. En España, el operador de telefonía Orange ha firmado acuerdos específicos con determinadas marcas de terminales para comercializar una serie específica para la televisión por el móvil.

tecnología puede plantear una importante competencia a las tecnologías móviles de tercera generación en lo relativo al consumo de contenidos audiovisuales⁷²².

Porcentaje de audiencia por Sistemas de Distribución



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de Informedia nº 115, Marzo 2006 UniversalMcCann.

Por tanto, en la actualidad tenemos una variedad de las formas de transmisión dentro del modelo de televisión privada de pago. Este modelo pasó de tener una primera tecnología por medio del satélite a poder ofrecer emisiones tanto por el cable, por ADSL y, en la más actualidad y en vías aún por desarrollar, por medio del móvil.

En España, el último proyecto en modelos de televisión que incluye la oferta *Triple Play* llegará para el próximo año de la mano de la cadena británica MTV denominada *MTV Flux*, que además de incluir los tres servicios, los espectadores se incorporan al equipo de programación seleccionando, enviando y compartiendo sus propias creaciones además de votar por lo que quieren ver en sus pantallas. *MTV Overdrive* es otro proyecto de la misma cadena que probablemente también llegará en breve a nuestro país. *MTV Overdrive* es un servicio gratuito de banda ancha por el que se accede a noticias, vídeos, conciertos, entrevistas, etc., desarrollando el comercio electrónico y permitiendo al espectador (previo pago) descargar música, series, vídeos tanto al ordenador personal como a dispositivos electrónicos como la PDA, MP3 o IPODS⁷²³.

⁷²² Según GAPTEL, en un estudio Contenidos digitales: nuevos modelos de distribución online, junio 2006, en http://www.cnoo.es/modulos/noticias/nt/Boletin_07.pdf, día de consulta 26 de Julio de 2006.

⁷²³ BARAGANO, T.: "MTV se reinventa en su 25º aniversario" artículo periodístico en el diario *El País*, Domingo 30 de Julio de 2006, pp. 60.

Esta convergencia de posibilidades del modelo de televisión pago, ofrece una panorámica a la que se le tiene que aunar la televisión digital que, en principio y en estos momentos, bajo la forma de Televisión Digital Terrestre es gratuita, pero que con su integración e implantación definitiva en digital en Abril de 2010 deberá plantear estrategias de marketing para posicionarse dentro del sector, lo que le llevará a ofrecer contenidos en abierto y gratuitos pero también otros exclusivos que requieran de pago para poderlos visionar. Pero detengámonos en la situación actual de la TDT es nuestro país para poder comprender otros aspectos de índole más futura.

4.3 El apagón analógico: El paso de la televisión analógica a la digital

El proceso de digitalización es sin duda el gran desafío para todos los agentes del sector audiovisual. Hay cuatro temas considerados claves en este proceso⁷²⁴: la transición a la Televisión Digital Terrestre (TDT), la evolución del negocio de los operadores de televisión por cable y satélite en el nuevo escenario digital, la irrupción de la televisión sobre ADSL y redes IP y las perspectivas de nuevos servicios y formatos como la televisión en el móvil y la televisión de alta definición. El televisor debe servir de terminal de acceso a los servicios de la Sociedad de la Información más allá del mero acceso a canales de televisión.

La primera ventaja del paso de la televisión analógica a la digital es que produce una clara multiplicidad de la oferta por la inclusión de varios canales en un mismo multiplex. Este modelo de televisión constituye un nuevo concepto de televisión que pretende proporcionar a los espectadores la posibilidad de ampliar la oferta y también la posibilidad de ser más activos a través de las nuevas tecnologías. A esto hay que añadirle las nuevas licencias de televisión en analógico, tanto nacional como autonómica y local. La disgregación de la audiencia es el reto más claro que intelectualmente parece más fácil de asimilar, predecir e imaginar. De hecho España es un caso extraño en comparación con otros países en los que la penetración de la televisión de pago es mayor.

La Televisión Digital Terrestre implica la evolución de las emisiones tradicionales al formato digital. Esta evolución permite una mejora de calidad de la imagen y sonido, un mayor número de canales y la introducción de numerosos servicios interactivos. La posibilidad de renovar el parque de televisores y de reinventar el ocio en el hogar, justifica las tremendas expectativas y el incondicional apoyo de la industria de

⁷²⁴ Según GAPTEL, en su estudio *Contenidos digitales: nuevos modelos de distribución online*, junio 2006, en http://www.cnoo.es/modulos/noticias/nt/Boletin_07.pdf, día de consulta 26 de Julio de 2006.

electrónica de consumo al proceso de digitalización. Sin embargo, el efecto con mayor impacto del proceso de digitalización de la televisión es la ampliación del número de canales, y por tanto, de la oferta televisiva.

La digitalización supone también la liberación del espectro actualmente utilizado por la televisión analógica. Los posibles usos de ese espectro, sea en canales adicionales, nuevos servicios televisivos o servicios de comunicaciones móviles o inalámbricas, tendrá un efecto importante en el panorama global de las telecomunicaciones.

En los siguientes epígrafes analizaremos las transformaciones en el panorama audiovisual español que provocará el denominado apagón analógico y su transformación mediante el proceso de digitalización de la televisión, el fenómeno de convergencia entre las telecomunicaciones, el audiovisual e Internet y la evolución que dicho proceso ha ido desarrollando en nuestro país.

4.3.1 Historia de la llegada de la Televisión Digital en España

La Televisión Digital Terrestre (TDT) es la tecnología que sustituye a la analógica, de tal forma que la imagen, el audio y toda una serie de contenidos adicionales se transforman en información digital que puede ser difundida mediante ondas terrestres (medio mayoritario en España de recibir la televisión y que ayuda a reducir la brecha digital de muchos ciudadanos) y recibida a través de las antenas de televisión convencionales previamente adaptadas. La digitalización es un proceso que, de manera paulatina, realizarán los usuarios impulsados por una oferta que les resulte atractiva y su penetración final resultará imperceptible, dado que implica un cambio tecnológico y sociológico de cara al consumidor. Para su implantación es necesaria una instalación individual de un receptor de señal que se conecta a la televisión actual y una instalación de carácter más colectivo basado en una antena común que debe disponer de un módulo para cada canal multiplex de TDT.

Vista desde el pasado, desde los tres decenios de monopolio estatal televisivo en España, la década 1990-2000 es la época que se caracteriza por el gran cambio que tiene el medio de la llegada de la competencia y de la proliferación de ofertas de televisión. Ya en 1997 se abre paso la televisión digital y se generan nuevas incertidumbres sobre escenarios inminentes que amenazan a toda su estructura en su conjunto. Por tanto, es probable que la historia futura de la televisión en España contemple esta década como una mera etapa de transición del viejo al nuevo sistema, de

la televisión estatal monopolista a la nueva era digital⁷²⁵. La televisión digital constituye una transformación mayor respecto al panorama televisivo anterior, y su trascendencia que no sólo abarca el ámbito de este medio sino, a través del suyo, de todas las industrias culturales⁷²⁶. Por su extensión entre la población, por su tiempo de audiencia y por su capacidad pedagógica, la televisión digital se contempla cada vez más como “la puerta privilegiada para una Sociedad de la Información generalizada”⁷²⁷, al menos, en los países desarrollados o de desarrollo intermedio, como es el caso de España.

Este despeje de la televisión digital en todas sus formas y redes no se realiza sobre un territorio nuevo, sino sobre que tiene antecedentes que desde los años cincuenta y sesenta comenzaron a cambiar el medio televisivo y sus formas de comercialización y recepción.

Reino Unido y España fueron los pioneros de la TDT con sendos operadores de pago, como *oNdigital* (convertida después en *ITvDigital*) y Quiero TV respectivamente. Como es sabido, ambos proyectos fracasaron y cerraron sus puertas en 2002, aunque es ahora en Reino Unido donde la administración pública ha reconducido la situación con el denominado proyecto *Freevie* donde la TDT resurge con verdaderas expectativas de éxito⁷²⁸.

El primer intento de lanzar la TDT en España comenzó en 1998 con Quiero TV que explotaba catorce canales bajo la modalidad de televisión de pago. Diversos factores, entre los que podemos destacar la limitada accesibilidad a contenidos y un protagonismo de la interactividad que defraudaba a la audiencia y que tampoco fue demanda por ésta puesto que no poseía información acerca de las posibilidades que brindaba, llevaron a Quiero TV a la quiebra y al cierre en 2002. En ese mismo año comenzaban a emitirse dos canales en abierto y en digital: Neo TV, y Veo TV viéndose en la obligación de emitir para una audiencia prácticamente inexistente y con nulas expectativas de crecimiento, lo cual limitaba totalmente la posibilidad de atraer a la necesaria inversión publicitaria que posibilitase y justificase la adquisición de contenidos de calidad. A la vista de esta situación, los concesionarios Veo TV y NET TV, consideraban imposible ofrecer la programación comprometida y se limitaron a mantener las emisiones mediante la reemisión de canales temáticos especializados y colecciones de vídeos musicales.

⁷²⁵ BUSTAMANTE, E. (2002): *Comunicación y cultura en la era digital*, Barcelona, Gedisa.

⁷²⁶ BUSTAMANTE, E. (2002): *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*, Barcelona, Gedisa.

⁷²⁷ *Ibidem*

⁷²⁸ ESTEVEZ, C.: “La Televisión Digital Terrestre en España” en VV.AA (2005): *La Radio y la Televisión en la Europa Digital*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

El Gobierno lanza un segundo intento para implantar la TDT en nuestro país que es el que estamos viviendo en la actualidad. Se redistribuyen los canales que liberó el cierre de la plataforma y esta vez es la televisión en abierto la que tendrá que soportar el esfuerzo. Se adelanta el apagón analógico que inicialmente se fijó en 2012, y se pasa al tres de Abril de 2010 aprovechando el momento para regular las televisiones locales que deberán emitir en digital en 2008, además de someterse a un régimen de concesiones que evite la actividad incontrolada.

Los antecedentes de la televisión digital en España se remontan a la llegada de la televisión por satélite. La prehistoria de la televisión por satélite en España arranca con la instalación de las primeras estaciones receptoras a finales de los años setenta para la recepción de las señales de *Intelsat* y *Eutelsat*⁷²⁹ y en 1992 se lanza el primer satélite español operado por Telefónica.

En Septiembre de 1992 se lanza el primer satélite español (*Hispasat 1*) y hasta tres meses después no habrá legislación que autorice su uso para la televisión. La televisión por cable en España, a pesar de estar sólo permitida legalmente a RTVE hasta 1995, la entidad pública y Telefónica protagonizaron en 1982 una alianza para instalar el cable en el centro de Madrid y Barcelona con una fuerte inversión efectiva, que nunca se pondrá en marcha. Los primeros tendidos del cable se remontan en España a los años ochenta, aunque con un carácter mayoritario de televisión local, sin afán de lucro. Pero este fenómeno será muy minoritario hasta la segunda mitad de esa década. En los años 1986-87, el cable se extenderá como conductor de programas lanzados desde un magnetoscopio, primero en el interior de urbanizaciones y luego, en zonas enteras gracias a la escasa oferta televisiva existente y a la rentabilidad de abonos baratos sin pago de derechos⁷³⁰.

La televisión digital por satélite nació en España en Enero de 1997 con la plataforma Canal Satélite Digital lanzada por el grupo Sogecable. Le siguió poco tiempo después, concretamente en Septiembre de ese mismo año, su competencia: Vía Digital, promovida inicialmente por RTVE y presentada al gobierno como la “plataforma pública” aunque desde su inicio legal fue liderada mayoritariamente por el grupo Telefónica ante la incapacidad financiera de RTVE. Las dos plataformas emitieron por satélites diferentes (*Astra* e *Hispasat* respectivamente) y utilizaron normas y descodificaciones diferentes pero, sobre todo, partieron de posiciones muy diversas en el mercado: Canal Satélite Digital se benefició del notable número de abonados

⁷²⁹ BETHENCOUT MACHADO, T. (2002): *Televisión Digital*, Madrid, Colección Beta Temas audiovisuales.

⁷³⁰ VV.AA. (2001): *La nueva era de la televisión*, Madrid, Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión Española.

procedentes de Canal Plus y de sus contenidos exclusivos⁷³¹, mientras que Vía Digital tuvo que trabajar captando socios y derechos de programas secundarios y pujando por la cantidad y las tarifas más bajas, contexto que dificultó su desarrollo si se compara con el de su competencia más directa.

A finales del año 2000 el resultado fue a favor de Canal Satélite Digital. Esta situación largamente deficitaria, dio lugar a negociaciones frustradas entre ambas plataformas en 1999 y, finalmente, en Mayo de 2002 se anunció un acuerdo de fusión en Sogecable en donde los accionistas de referencias de CSD (Canal Plus Francia y Prisa) y de Vía Digital (Telefónica Media) mantendrían los paquetes accionariales máximos (entre 23 y 16,38 %), con un cierto equilibrio en los cargos de gestión y la unificación de sus filiales básicas como *AudiovisualSport*. Pero tuvimos que esperar hasta el 2003 para ver esa fusión convertida en una única plataforma: Digital Plus⁷³².

El siguiente paso, después de las plataformas y hasta la inmediata y definitiva llegada de la televisión Digital en nuestro país, fue la llegada de la TDT, cuya articulación e implantación no sólo obedece a razones técnicas, sino también a deseos políticos que llegaron a cuestionar el sistema televisivo tradicional. El modelo español de TDT pretendía, además de ampliar la competencia en la televisión de pago mediante una nueva plataforma que se constituyó como el motor presunto de la TDT (Quiero Televisión) una ampliación de la televisión en abierto mediante nuevos competidores privados que cuestionan tanto a la televisión pública, como a la privada anterior. Oficialmente, se trataba de “dar más competencia, más pluralismo empresarial y, por ende, más pluralismo cultural y político”⁷³³.

Quiero Televisión comenzó a ofrecer sus emisiones hasta Mayo de 2000. Sin embargo y, con una estrategia basada en el acceso a Internet desde el televisor y en una tarifa única de abono, sólo había conseguido a finales de 2000 una parte minúscula de ese mercado: 113.000 abonados, un 3,8 %⁷³⁴. Además de problemas legales que tenía se planteó una posible concentración en relación a otras cadenas y plataformas de televisión, pero esa fusión no se realizó y en la primavera de 2002 Quiero Televisión tuvo que cerrar sin encontrar comprador manifestándose dispuesta devolver sus licencias nacionales. Todas estas nuevas plataformas surgieron como una nueva revolución tecnológica cuya característica principal se basaba en ofrecer una gran

⁷³¹ Canal Plus nació con la filosofía de ser la primera alternativa de cadena de televisión que ofrecía programación exclusiva y diferencial al resto de las cadenas de ámbito nacional, con programas, retransmisiones deportivas, películas, documentales y series nunca antes emitidos en televisión

⁷³² Este aspecto de la fusión será tratado de forma más explícita en el capítulo 6.

⁷³³ Según el Real Decreto 2169 / 1998

⁷³⁴ Fuente de datos: TNS

variedad de canales temáticos dentro de una misma cadena. Bajo este pretexto emerge el lanzamiento y establecimiento acelerado de la televisión digital en España. Es el denominado “Apagón Analógico” que da paso a una emisión totalmente digital, con la interactividad e inmediatez del *e-commerce* y el *feedback* inmediato que propicia de cara al telespectador desapareciendo así la emisión analógica y otorgando la posibilidad de que las cadenas puedan emitir en toda la banda ancha o reducir su espectro y diversificar canales⁷³⁵.

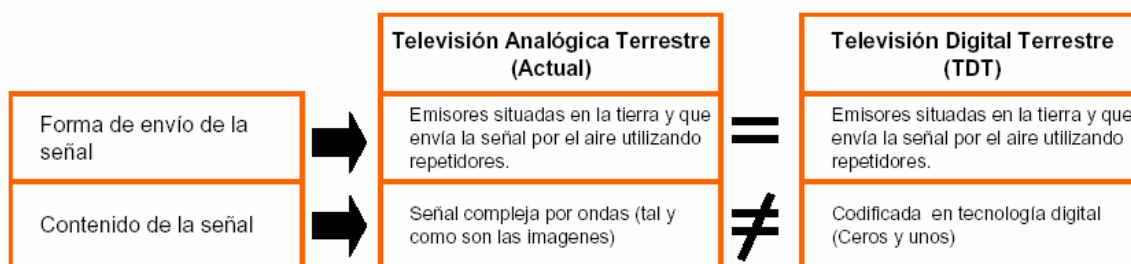
A partir del 30 de Noviembre de 2005 estamos viviendo el periodo denominado transitorio a la TDT que concluirá el 3 de Abril de 2010 con el cese definitivo de las transmisiones en analógico. Se habilitan inicialmente 20 canales nacionales, de modo que la oferta en digital sea más amplia y más variada sirviendo de incentivo a la población para que adquiriera un descodificador o televisores con capacidad digital integrada. Al final de ese periodo, serán 33 canales nacionales y hasta 16 más autonómicos o locales dependiendo de la región.

Cada canal gestionará cuatro canales diferentes, de ahí que para facilitar la competencia y la diversidad, se hayan habilitado dos nuevas concesiones: una para el grupo Sogecable, que pasó a retransmitir en abierto con Cuatro el pasado siete de Noviembre de 2005 y en Diciembre del mismo año se concede la licencia para La Sexta, cadena que comienza a emitir tres meses después y que nace de un conglomerado de productoras nacionales y la cadena mexicana Televisa, con el objetivo inicial de ganar una cuota del 7% de pantalla antes del apagón analógico para poder recuperar la inversión de más de 500 millones de euros que le ha costado adquirir los derechos de retransmisión del Mundial de fútbol de Alemania 2006 (compartidos con Cuatro). Estrategia que utilizó para poder apaciguar el problema de su limitada cobertura, la cual sólo llegaba a determinadas zonas geográficas, teniendo el resto que sintonizar las antenas para poder ver su emisión.

La televisión muestra su naturaleza como medio masivo orientada a maximizar audiencias y es por ello poco apta para objetivos más selectivos, como la segmentación de audiencias⁷³⁶ por estilos de vida, los intereses y los gustos que orientan cada vez más la producción y el consumo y, en consecuencia, penetran cada vez más en la publicidad obligando a una recomposición de su estructura y actores. Es ahí justamente donde radican las posibilidades y promesas de la televisión digital: la nueva televisión digital ofrece una mayor adecuación del medio a las tendencias del consumo y de la publicidad que están en pleno proceso de desarrollo en España.

⁷³⁵ Revista *CONTROL*, nº 509. Enero 2005.

⁷³⁶ Se entiende como segmentación de audiencias a la posibilidad que tiene el medio de impactar sobre diferentes públicos en función del lugar donde se planifique la publicidad.



Fuente: TNS. Comparativa Televisión analógica y TDT. Noviembre 2005

Las cadenas han entendido bien las posibilidades que las emisiones en digital ofrece y se lo han querido transmitir al Gobierno: El 11 de Diciembre de 2004, los consejeros delegados de Telecinco (Paolo Vasile) y el de Antena 3 (Mauricio Carlotti) reclamaron al Gobierno que definiera las frecuencias para facilitarles la ampliación de su oferta digital. Mediante esta petición, las dos cadenas intentaron conseguir un ancho de banda que les permitiera diseñar nuevos canales⁷³⁷.

El Gobierno reaccionó con su manifestación de acelerar el definitivo apagón fechado en el 2013 para situarlo en el 2010 excusando la necesidad de realizar primeramente una reforma audiovisual dentro del panorama analógico para, después, lanzar de una forma adecuada el sistema digital. Las primeras bases de esta reforma se produjeron el 30 de Julio del año pasado donde se aprobaba el primer capítulo de dicha reforma que se completaría de cara al otoño. Dicho capítulo se desvincula a RTVE del Gobierno garantizando su estabilidad económica y financiera⁷³⁸.

Con la Televisión Digital, que tendrá lugar de una manera definitiva el 3 de Abril de 2010, permitirá por un lado, gestionar de forma más racional las frecuencias, que es un recurso natural escaso en estos momentos, y por otro permitirá una vez que la televisión digital llegue a los hogares españoles con sus correspondientes aparatos descodificadores de señal digital, introducir servicios interactivos similares a los que el medio Internet ofrece y otorgar nuevos canales con mayor pluralidad en contenidos. Con la televisión digital todas las familias tendrán acceso potencial a Internet convirtiéndose éste en un servicio universal que va a poder simplificar a todos los servicios de la Sociedad de la Información de una forma más efectiva y económica⁷³⁹.

⁷³⁷ Fuente: *Las Provincias*, 11 de Diciembre de 2002. Página 77.

⁷³⁸ Fuente: *El País*. 30 de Julio de 2005, Páginas 27-28.

⁷³⁹ RICHERI, G.: "La televisión digital en Europa" en VV.AA (2005): *La radio y la televisión en la Europa Digital*, Madrid, Facultad de Ciencias de la Información.

Enrique Bustamante⁷⁴⁰ determina cuatro son las categorías de canales que la televisión digital puede ofrecer:

1. Por un lado, nuevos canales generalistas nacionales y regionales, que en nuestro país han sido Cuatro (Noviembre 2005) y La Sexta (Marzo 2006).
2. Canales temáticos, cada vez más monográficos y ajustados por géneros (cine, entretenimiento, información, música, documentales, cultura, deportes, etc.) temas y *targets* de población (mujeres, niños, jóvenes, *gays*, grupos lingüísticos o raciales). Empaquetados nacionalmente aunque con amplios contenidos internacionales.
3. Canales de servicios orientados a las aficiones (motor, caza, pesca, animales) y cada vez más a los intereses profesionales (informática, negocios, idiomas, abogados, médicos, etc.). Potencialmente internacionalizados en gran medida, aunque con orientaciones y complementos de información nacionales.
4. Servicios Interactivos o semi-interactivos, en muchas ocasiones ligados a los canales temáticos y de servicios, que irán apareciendo más lenta y limitadamente en la televisión digital por satélite. Entre los principales, pueden enumerarse la telecompra especializada, la telebanca, los concursos, los juegos y loterías, viajes, reservas, etc.

El modelo de negocio de la TDT es, en esencia, un modelo de televisión en abierto basado en ingresos por publicidad. No tienen cabida ofertas de pago con cuotas, pero sí deben tener cabida contenidos de pago y modelos de pago por eventos⁷⁴¹. La experiencia multicanal en abierto de la TDT debe consolidarse como un paso importante en la evolución del sector a nuevas formas de televisión.

La velocidad de adopción de la TDT, y por tanto su viabilidad, depende de que se genere un círculo virtuoso de desarrollo en cuatro aspectos fundamentales:

1. Presión del apagón analógico.

⁷⁴⁰ BUSTAMANTE, E. (2002): *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*, Barcelona, Gedisa.

⁷⁴¹ GARCÍA VILLARDEFrancos, J.M.: "La publicidad en la televisión digital interactiva. ¿Un nuevo modelo?" en VV.AA (2005): *La Radio y la Televisión en la Europa Digital*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

2. Despliegue de una oferta atractiva de contenidos, tanto canales como servicios complementarios.
3. Adquisición de descodificadores.
4. Generación de ingresos publicitarios para las cadenas.

En un contexto de mercado español dominado por el satélite y los operadores de cable, y con un mercado de televisión de pago menos desarrollado que en la mayor parte de los países europeos, los planes de digitalización y despliegue de nueva infraestructura por parte de los operadores de telecomunicaciones para acercar la fibra al hogar del cliente y poder prestar servicios de vídeo digital, pueden sólo ser viables si se acuerdan nuevas ventanas de explotación de contenidos. Las nuevas ventanas pueden ser bien coincidentes con la ventana de venta de DVD, o incluso con la de estreno en salas comerciales, siempre que la tecnología de control de derechos digitales transmita la necesaria confianza a los propietarios de los contenidos⁷⁴². La posibilidad de desintermediar a los canales clásicos de distribución (Televisión, cable, salas de cine) y la posibilidad de aumentar su poder de negociación ante un mercado mundial más segmentado, les hará especialmente atractivo este nuevo modelo de negocio.

La nueva regulación española del sector audiovisual no debería en ningún caso suponer un impedimento para el desarrollo de nuevos servicios, como el vídeo digital hoy aún incipientes. Las nuevas posibilidades de los servicios audiovisuales no deben verse limitadas o frenadas por aspectos regulatorios relacionados con el complejo sector audiovisual. De ahí que la actuación de los Gobiernos en el proceso de implantación digital actuando como coordinadores en todo su desarrollo sea fundamental para asegurar una correcta gestión de dicha transformación en el medio.

4.3.2 La TDT en Europa y su implantación en España

La fusión entre los operadores Vía Digital y Canal Satélite Digital para constituir Digital Plus y la quiebra del operador de TDT Quiero TV, configuró en España una situación descentralizada de la televisión digital a principios del 2004. El planteamiento elegido inicialmente para impulsar la TDT en España que se basó en la concesión del espectro disponible a una plataforma digital de pago concediéndole el papel de responsable último del impulso de la TDT. La oferta de contenidos de este

⁷⁴² Según el Estudio sobre la Televisión Digital, Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Telecomunicaciones, Marzo 2005 en <http://observatorio.red.es/gaptel>, día de consulta 26 de Julio de 2006.

operador debía motivar la adecuación de los sistemas de recepción de los telespectadores dándose de este modo, un paso crucial hacia la llegada de la TDT en España. Así pues, la situación que se plantea tras la desaparición de Quiero TV es una situación de bloqueo en la cual la inexistencia de una oferta de contenidos atractiva para los telespectadores no genera una demanda de equipos receptores y, sin éstos, las emisiones se destinan a una audiencia inexistente que no es capaz de atraer la inversión publicitaria, y por tanto, sin posibilidad de establecer un modelo de negocio sostenible.

La televisión digital no llega a un mercado nuevo, sino que debe buscar su espacio en un mercado televisivo dividido entre los modelos de televisión en abierto, basados en los ingresos publicitarios, y los modelos de televisión de pago, basados en el pago de un abono por parte del cliente⁷⁴³. La creciente competitividad de los sistemas televisivos actuales, añade problemas que muestran sus dificultades de operar en un sector donde aumentan los riesgos y, sobre todo, las incertidumbres generadas por la digitalización total de la televisión. Además, hay que tener en cuenta que toda introducción de una nueva tecnología o producto tecnológico que se incorpora al mercado de consumo requiere un período de asimilación y maduración por parte de la Sociedad. Se asume, por tanto, que la evolución de la demanda de TDT sigue un patrón de producto de gran consumo masivo que requiere de un tiempo determinado de adaptación social⁷⁴⁴.

Ante el futuro más próximo del sector es necesario tener una panorámica de una parte importante del mercado de la televisión europea (Reino Unido, Alemania, Francia e Italia) para ver la evolución y el desarrollo de esta nueva modalidad televisiva y compararlo con la implantación en nuestro país. La implantación de la TDT ha sido desarrollada en otros países con gran éxito. En España, tras el inicio fracasado de Quiero TV, hemos tenido que esperar hasta el 2005 para que su lanzamiento definitivo se lleve a cabo.

⁷⁴³ CEBRIÁN HERREROS, M. (2004): *Modelos de televisión: generalista, temática y convergente con Internet*, Barcelona, Paidós Ibérica.

⁷⁴⁴ MCQUAIL, D. (1993): *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*, México, Paidós.

Mercado de Televisión Digital en Europa a finales de 2004		
Mercado	Hogares (en miles)	% de total de hogares con TV
Grandes mercados		
Reino Unido	14.435	57%
Alemania	5.414	14%
Francia	4.991	21%
Italia	2.759	12%
España	2.280	14%
Países Nórdicos		
Suecia	1.116	27%
Finlandia	511	22%
Noruega	478	23%
Dinamarca	355	14%
Benelux		
Holanda	480	7%
Bélgica	282	7%
Luxemburgo	12	7%
Resto de Europa		
Portugal	263	7%
Austria	378	10%
Suiza	148	4%
Grecia	267	7%
Irlanda	417	31%
Total Europa	34.589	21%

Fuente: Estudio sobre la Televisión Digital, Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Telecomunicaciones, Marzo 2005 en <http://observatorio.red.es/gaptel>, día de consulta 26 de Julio de 2006.

La llegada de la TDT a Reino Unido se caracterizó por ser la zona europea con mayor penetración de la televisión digital con más de 14 millones de espectadores. En total, el 55 % de la población ya tiene acceso a esta nueva forma de televisión⁷⁴⁵.

El caso del Reino Unido resulta de especial interés ya que ofrece la posibilidad de extraer conclusiones de lo acontecido en un escenario que, además de partir de una situación de penetración de la televisión terrestre similar al caso de España, ha seguido un esquema de lanzamiento y una evolución inicial muy parecidos.

Tan sólo seis meses después de sufrir un proceso similar al acontecido en España, con el fracaso y desaparición de la plataforma de televisión digital terrestre de pago que debería haber impulsado el desarrollo de la TDT en el Reino Unido, la alianza entre *BSkyB*, *BBC* y *Crown Castle* (nombrada comercialmente *Freeview*) revitalizó el

⁷⁴⁵ GRIFFITHS, Alan (2001): *Digital Television Strategies: Business challenges and opportunities*, U.K., Penguin Books.

desarrollo de la TDT, sólo con la base de un modelo de negocio de televisión en abierto y gracias al impulso de estos tres grandes grupos y sus sinergias comerciales, publicitarias y de comunicación⁷⁴⁶. Esta marca ha creado unas importantes expectativas de éxito desde el comienzo de sus emisiones en Octubre de 2002. Ese éxito descansa en su oferta de contenidos formada por un conjunto de canales gratuitos de televisión y radio y de una serie de servicios interactivos de carácter muy básico a la que los telespectadores pueden acceder tras la adquisición de un equipo receptor por un precio aproximado de unas 50 libras⁷⁴⁷. La época de Navidad fue un gran ejemplo de éxito al venderse alrededor de 1.5 millones de descodificadores hasta superar la cifra de 5 millones de hogares viendo la televisión digital terrestre. Este número alcanzado ha hecho que el Reino Unido sea el país a nivel mundial con mayor número de telespectadores con esta tecnología. La oferta multicanal se basa en más de 30 canales libres y un pequeño paquete de diez canales de pago que pertenece al operador de pago *Top Up Tv*.

En cuanto a los modelos de negocio, el caso británico se basó en conseguir un precio mínimo de los descodificadores para luego basar su estrategia en impulsar la interactividad como servicio estrella de la oferta.

El telespectador británico está respondiendo favorablemente a una oferta gratuita de contenidos con un nivel muy básico de servicios digitales interactivos a la que accede mediante el pago único de una cantidad módica como precio del equipo receptor. El mercado inglés es el mercado europeo más competitivo acumulando el 42% de todos los hogares europeos con televisión digital.

El caso alemán se basó en un apagón radical (*switch-off*) mediante el cual se pasó de la emisión analógica a la digital en un plazo de tiempo establecido relativamente corto. Mediante una campaña de comunicación muy intensiva, el paso de migración digital de los usuarios fue todo un éxito. El caso de Alemania es muy diferente a los casos de España y del Reino Unido debido a la situación de partida caracterizada por una escasa penetración en este país de la televisión analógica terrestre. Por este motivo, el caso de Alemania se expone aquí con el objeto de reflejar un modelo de introducción de la TDT diferente al seguido por la mayoría de los países, más que porque de él se puedan extraer conclusiones y enseñanzas aplicables al caso español. Además, en este caso el motivo que ha impulsado el proceso de migración a la

⁷⁴⁶ Revista *TeleDigital*, Número especial Julio 2005, pp. 39-42

⁷⁴⁷ Según el estudio sobre la Televisión Digital, Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Telecomunicaciones, Marzo 2005 en <http://observatorio.red.es/gaptel>, día de consulta 26 de Julio de 2006.

tecnología digital terrestre parece ser, exclusivamente, el de liberar espectro radioeléctrico.

Con una altísima penetración de la televisión por cable, la TDT en Alemania inicialmente no captó el interés de los usuarios. La introducción por parte del operador *Premiere* de la posibilidad de usar equipos terminales (*Set Top Box*) estándares y baratos ha supuesto un revulsivo para el crecimiento de esta plataforma, llevando la cifra de penetración al 14%. En este país la penetración del cable y del satélite era muy superior a la televisión terrestre que se quedó en un porcentaje del 6 % a principios del año 2004. Esta circunstancia hizo que se planteara la TDT como alternativa necesaria para la supervivencia de este medio de transmisión. La entrada de la TDT ha supuesto un incremento de un 45 % en el número de hogares recibiendo televisión digital por cualquiera de los medios, pasando de 3,7 millones en Mayo de 2004 a 6 millones en Marzo de 2005⁷⁴⁸. Históricamente, en 1997 el Gobierno federal inició una iniciativa por la cual se consideraba el apagado analógico en 2010 basándose en un apagado por regiones. En Octubre de 2002, la región de Brandenburg en Berlín fue la primera región a nivel mundial en realizar el apagado e, incluso, el número de ventas rondaba los 275.000 descodificadores más que los hogares que tenían televisión analógica. Alemania ha demostrado que puede introducir de una manera acelerada el apagado analógico mediante zonas geográficas unido todo ello a la habitual forma de venta en mercado de distribución libre donde este país es líder desde hace ya muchos años.

En Francia, la historia de la TDT data de Agosto de 2000 cuando se lanzó la legislación y, en Julio de 2001, el *Conseil Supérieur de L'Audiovisuel* (CSA) abrió el concurso para las licencias en abierto y de pago. El Gobierno jugó un papel determinante ya que decidió lanzar dos modalidades tecnológicas: MPEG-2, para los servicios libres y MPEG-4 para los programas de pago⁷⁴⁹. El debate entre estos dos tipos de tecnología ha sido un tema controvertido e único en el mundo.

En términos de programación las cadenas francesas privadas han abogado por la alta definición (HDTV), como ha hecho Estados Unidos para añadir un aspecto más a la recepción digital. El lanzamiento de la programación libre se hizo en Marzo de 2005, cubriendo un 35 % de la población, en un principio, para llegar hasta el 50 % en este mismo año. A día de hoy, 400.000 descodificadores han sido vendidos (unos 80.000 aparatos por mes). Francia puede situarse en 1.2 millones de hogares con TDT⁷⁵⁰.

⁷⁴⁸ Revista *TeleDigital*, Número especial Julio 2005, pp. 39-42

⁷⁴⁹ VV.AA. (2001): *La nueva era de la televisión*, Madrid, Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión Española.

⁷⁵⁰ Estudio sobre la Televisión Digital, Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Telecomunicaciones, Marzo 2005 en <http://observatorio.red.es/gaptel>, día de consulta 26 de Julio de 2006.

Debe destacarse la colaboración entre *France Telecom*, TPS y Canal Satélite en el despliegue de televisión sobre ADSL así como el empuje de los operadores entrantes, en particular *Free* y *Neuf Telecom* que, apoyándose en la oferta de bucle desagregado, han impulsado igualmente ofertas de televisión sobre ADSL.

En Julio de 2002 el gobierno francés encargó una auditoria para examinar los aspectos que afectan a la introducción de la TDT, especialmente, respecto a cuestiones financieras. El resultado del informe publicado en Octubre de 2002 destaca que era necesaria una toma inmediata de posición por parte del gobierno con respecto a la TDT y señaló que era necesario renovar el debate en torno al papel de la televisión pública francesa. Algo similar a lo que sucede, actualmente, en el caso español.

El caso francés de lanzamiento de la TDT resulta llamativo por el hecho de que la industria está solicitando al Estado que deje libre uno de los múltiplex para la experimentación con las tecnologías relacionadas con DVB-H. Este interés puede revelar la intención de impulsar una política industrial en torno a esta tecnología de televisión.

En Italia se prevé un apagado analógico definitivo para este mismo año 2006. Las emisiones de TDT en este país están siendo difundidas desde Enero de 2004 con pruebas continuadas sobre la recepción móvil y servicios de valor añadido, especialmente, los dedicados a la Sociedad de la información.

La estrategia de lanzamiento adoptada por el Estado italiano es la que puede considerarse más directa de entre las estudiadas anteriormente, ya que ha destinado fondos por valor de 120 millones de euros a la subvención de la compra de equipos receptores de usuario. Con un ritmo de venta de equipos de recepción de 3.000 equipos/día, a finales de 2004 se alcanzaron los 700.000 equipos subvencionados⁷⁵¹. A comienzos de 2005, el nuevo programa de promoción de la TDT se transforma, subvencionando en torno a 70€ por equipo hasta un total de un millón y medio de dispositivos. Claramente el gobierno italiano apuesta porque 2006 sea el año de la consolidación del modelo digital.

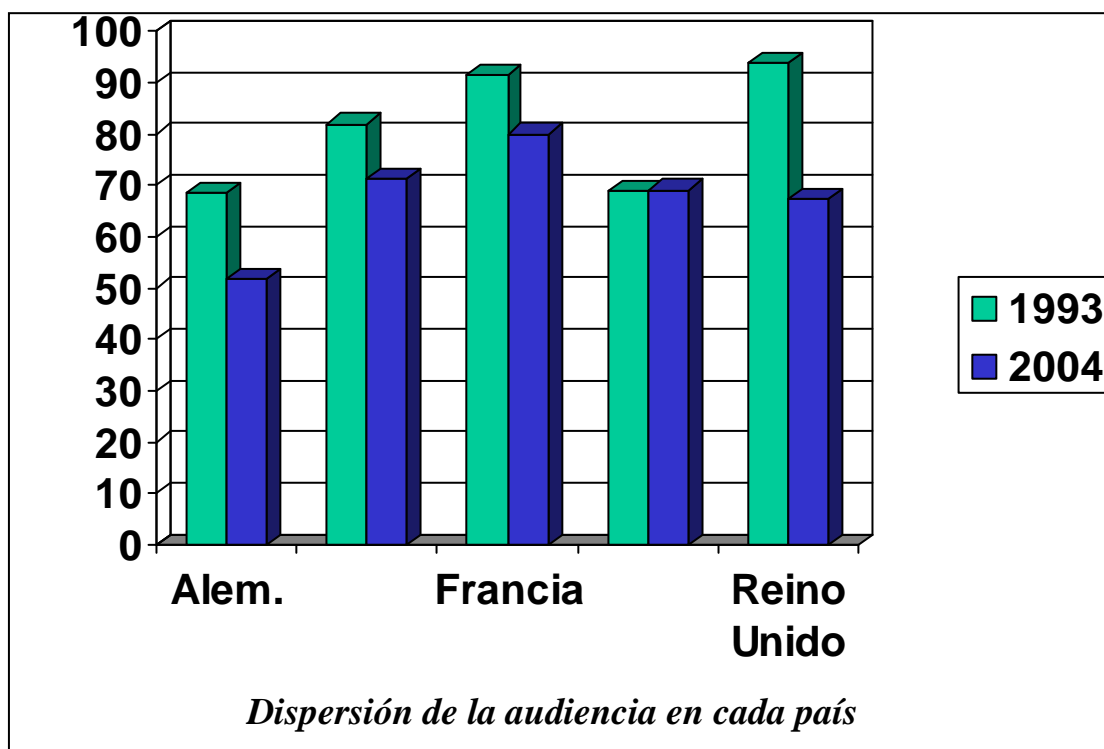
Para armonizar el producto en Italia se creó el denominado *D-Book*, una serie de especificaciones y reglas que definen los aspectos básicos de los sistemas de recepción para poder ser homologados y así, de esta forma, el usuario podía acceder a la subvención. También crearon el organismo DGTVi, formado por RAI, Mediaset,

⁷⁵¹ CMT. Datos de 2005

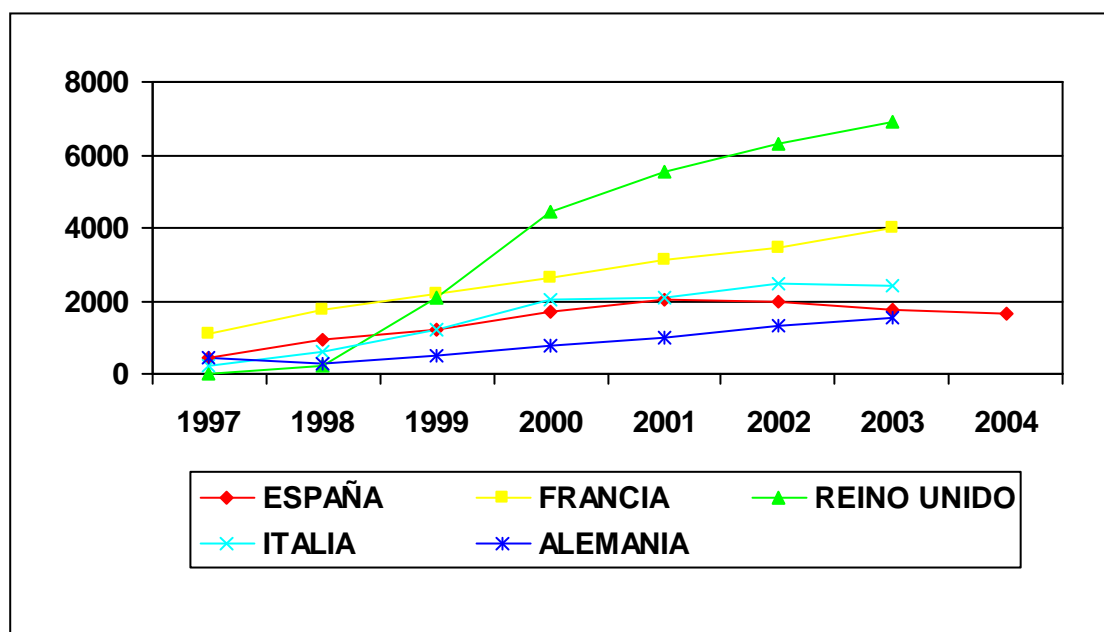
Televisione Internazionale (IT), Fondazione Ugo Bordony, FTR y D-Free con el fin de promocionar la TDT y la interactividad.

En Italia el lanzamiento de la TDT ha respondido a la necesidad urgente, ante las manifestaciones de la Comisión Europea, de solucionar un importante problema de concentración del sector audiovisual en manos del grupo Mediaset. La TDT y el aumento de pluralidad que lleva implícito con la entrada de nuevos agentes, pudo permitir una cierta dilución de la concentración de audiencias y una solución parcial del problema. El modelo italiano enfatiza el papel de la TDT como tecnología que proporciona acceso a los servicios de administración electrónica y de la Sociedad de la Información en general y que, por tanto, puede contribuir a la disminución de la brecha digital.

El modelo de TDT en Italia es un modelo mixto, es decir, canales en abierto y contenidos de pago. En lo relativo a los contenidos, Mediaset y Telecom Italia han comenzado a ofertar fútbol en modalidad pago por visión desde finales de Enero de 2005. Se trata de un modelo basado no en la suscripción, sino en prepago y en un modelo de recarga en cajeros o comprando tarjetas en estancos y enviando códigos por mensajes de texto a través del teléfono móvil. Como promoción de lanzamiento, cada partido de fútbol cuesta 3 euros. Por otro lado, la RAI está cooperando con numerosas administraciones públicas, tanto de índole nacional, como regional con el fin de lanzar servicios de *T-government* (canal Rai Utile) lo cual requiere de la regionalización del modelo con el fin de proporcionar capacidad a los servicios de las administraciones locales.



Demanda de pago multicanal digital por país y en miles de hogares



Fuente: Eurodata Tv 2005

Como hemos podido apreciar la TDT ha sido establecida de formas diferentes en países europeos, pero todos ellos han realizado el paso hacia el cambio mucho antes que en nuestro país. La visión de negocio interactivo del medio con este tipo de

tecnología suponía para estos países un nuevo desarrollo en formatos de negocios televisivos.

En España existió un intento de implantación de la TDT con Quiero TV, pero su fracaso se debió, preferentemente, a que la audiencia no estaba preparada para ese cambio. El 30 de Diciembre de 2004, el Gobierno aprobó el Plan de Impulso de la TDT. El plan incluye un Anteproyecto de la Ley de Medidas Urgentes con el objetivo de disponer de un marco legal adecuado que canalizara el impulso de la TDT y fomentara el pluralismo. El Plan gubernamental contempla el adelanto del 2012 al 2008-2010 como máximo, del apagón analógico y la coordinación de las fechas de lanzamiento de las televisiones de cobertura nacional con las autonómicas y locales digitales. El anteproyecto de ley modifica diferentes artículos de la Ley de Televisión Local por Ondas Terrestres, de la Ley General de Telecomunicaciones y de la Ley de Televisión Privada. Por su parte, las comunidades autónomas tendrán flexibilidad para determinar el número de programas reservados a la gestión pública garantizándose, al menos, un programa público por demarcación.

El Gobierno ha sido y es protagonista en referencia a la concesión de licencias para la emisión de nuevos canales analógicos (Cuatro y La Sexta). El objetivo de estas concesiones se basaba en ir acostumbrando al telespectador de la pluralidad posible de cadenas de televisión, así como la posibilidad del desglose digital en dos canales más para cada uno de estos nuevos canales analógicos cuando llegue el apagón definitivo.

Para una perfecta integración de la TDT en nuestro país es necesaria una cohesión entre los diferentes sectores que enmarcan el contexto audiovisual televisivo además de la necesidad de crear una oferta atractiva para el consumidor, una campaña informativa sobre los objetivos y las características de esta nueva versión tecnológica del medio y un establecimiento de medidas de apoyo a la Industria.

La actuación de un regulador neutral para generar coherencia entre los diferentes sectores así como el establecimiento de normas que regulen la gran cantidad de canales que van a surgir como consecuencia de la emisión digital, serán factores claves para la correcta y efectiva implantación de la TDT en nuestro país. El Gobierno tiene un papel fundamental en este proceso de migración digital como órgano que establezca las mejores condiciones para su desarrollo e implantación.

Como hemos podido apreciar, todos los países y sus respectivos gobiernos están haciendo intervenciones para favorecer, acelerar y crear mejores condiciones para que el paso de la televisión analógica a la digital se produzca de la forma más acelerada

posible. La justificación de esta aceleración del apagón analógico se basa en el deseo de ofrecer una mayor pluralidad televisiva, con nuevas y múltiples ofertas de canales y, por consiguiente, un amplio abanico en la programación ofrecida al telespectador: un nuevo enfoque empresarial dentro del medio televisivo que genera cambios y transformaciones en su gestión económica y la posibilidad de insertar servicios interactivos (similares al del medio Internet) con el fin último de ser una revolución tecnológica que haga más fácil la vida de los individuos.

La diversidad es una fuente de riqueza cultural y económica para un país, sobre todo si se sabe gestionar y aprovechar todas las posibilidades que genera en la confluencia entre diferentes sectores y servicios comunicativos dentro del mercado audiovisual.

4.3.3 Mapa actual de las cadenas de televisión en España. Clasificación

Además del gran número de canales que van aparecer en el mercado español, una serie de servicios interactivos, junto con una mejora de la calidad del sonido y de la imagen, van a completar los atributos de la oferta de la TDT. Los canales se van a ver multiplicados otorgando tres canales digitales adicionales por cada canal analógico establecido en la actualidad.

En este contexto, el Gobierno aprobó el 4 de Febrero de 2005 un Plan de Impulso de la Televisión digital terrenal, de liberalización de la televisión por cable y fomento del pluralismo con el que se pretende que a finales de 2005 sean accesibles para los ciudadanos, en abierto y gratuitos, 22 programas en TDT aumentando en número y en calidad para finales de este año.

Este plan adelanta en dos años la fecha límite del periodo de transición a la Televisión Digital Terrestre. El apagón analógico se efectuará a principios de 2010 en lugar del 1 de Enero de 2012. Las fechas previstas de lanzamiento de las televisiones digitales de ámbito nacional, autonómico y local son las siguientes⁷⁵²:

- Autonómicas: a partir de Enero de 2005
- Estatales: Nuevos programas en otoño de 2005
- Locales: Desde agosto de 2005 a 1 enero de 2008

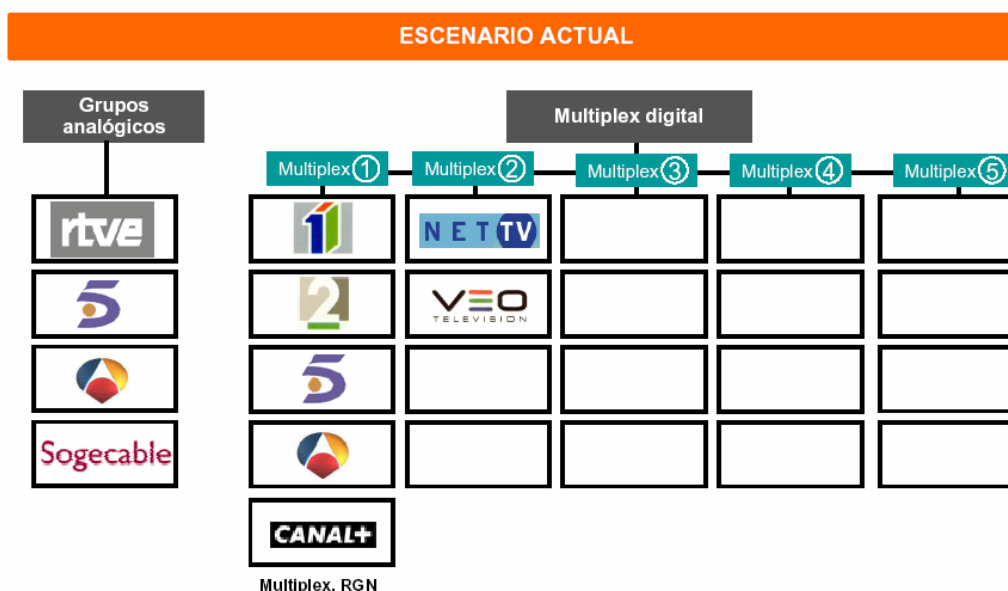
⁷⁵² Estudio sobre la Televisión Digital, Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Telecomunicaciones, Marzo 2005 en <http://observatorio.red.es/gaptel>, día de consulta 26 de Julio de 2006.

Asimismo conviene reseñar que el 22 de febrero de 2005 se constituyó oficialmente la Comisión para el seguimiento de la transición a la televisión digital compuesta por los agentes del sector audiovisual y presidida por el Secretario de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información. El cometido de esta Comisión será acordar las medidas que se han de llevar a cabo para el impulso de la televisión digital terrestre en España, así como elaborar la estrategia para el proceso de transición, que debe culminar con el apagón de la televisión analógica.

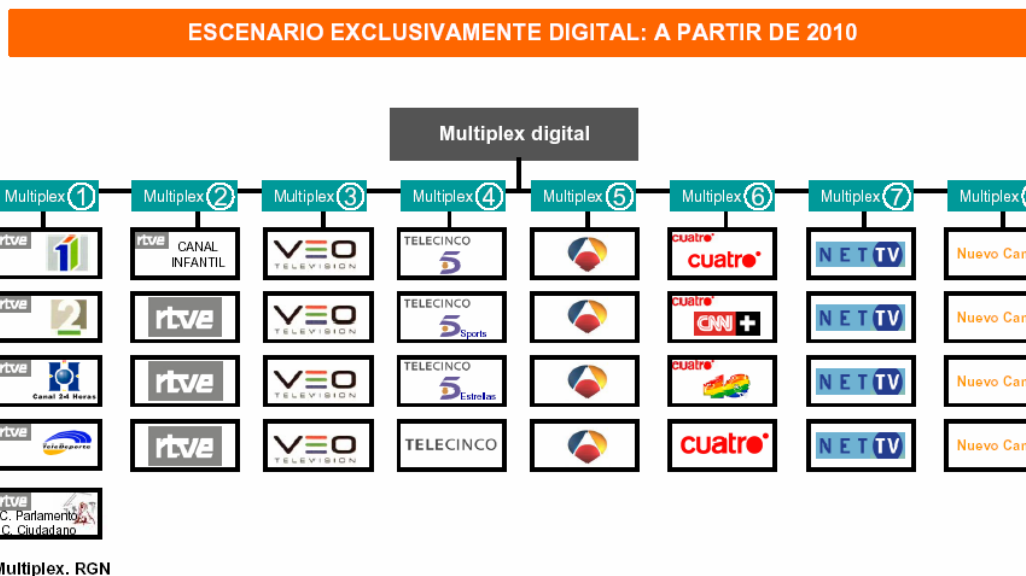
Es importante incidir en el fomento de la adquisición de equipos receptores que permitan al menos un nivel rudimentario de interactividad (al menos interactividad local) con el fin de explotar las posibilidades de acceso a los servicios de la Sociedad de la Información que permite la TDT.

A continuación se muestra en los gráficos cómo está distribuida la televisión en la actualidad con la inserción de los nuevos canales para cada una de las cadenas generalistas existentes hasta el momento, y en función de los periodos establecidos por el Gobierno español:

Mapa de la Televisión Nacional



Mapa de la Televisión Nacional



Fuente: TNS Sofres Noviembre 2005

Las cadenas de televisión en nuestro país, desde una perspectiva general, se estructuran en seis canales gratuitos de cobertura nacional que son: **TVE-1, TVE-2, Antena 3, Cuatro, Telecinco y La Sexta**; Una plataforma Digital de pago y privada que surge de la fusión de otras dos anteriores y que ofrece gran cantidad de canales especializados y estructurados por temática y por procedencia, **Digital Plus**; Televisión por cable y ADSL que proceden de compañías telefónicas: **Ono Televisión, R Cable, Euskaltel e Imagenio**; **Canales autonómicos** que varían en función de la zona geográfica española en la que dan el servicio (**Onda 6, TV3, , City TV, Canal Sur, Canal 2 Andalucía, TV Galicia, TVG 2, Telemadrid, , ETB 1, Canal Nou**); **Canales locales** muy específicos en determinadas regiones o municipios (**Punt 2, K3/33, 3/24, LaOtra, Emusic, ETB 2**); y **Canales emitidos por señal digital, Net TV, VEO TV y un canal piloto catalán interactivo.**

Las cadenas de televisión se pueden clasificar atendiendo a muchos aspectos. La clasificación que se plantea en esta investigación viene determinada en función de tres aspectos:

- En la relación que tiene con el telespectador, ya bien sea por aspectos económicos.
- Por el área geográfica en la que emiten.

- Por aspectos relacionados con la propia cadena: contenidos y programación que oferta.

Teniendo estos tres ítems, las cadenas de televisión se pueden clasificar en función de:

- La relación tecnológica con el espectador:

Televisión Analógica	TVE-1, TVE-2, A3, T5, CUATRO, LA SEXTA
Televisión digital	Por satélite: Digital Plus Por señal Multiplex ⁷⁵³ : VEO TV y NEO TV
Por cable / ADSL	ONO, IMAGENIO, R CABLE, EUSKATEL, RETENA, RETERIOJA, TELECABLE

- La relación económica con el espectador:

Televisión gratuita	- Pública / Estatal: TVE-1, La 2 - Privada: A3, T5, CUATRO, LA SEXTA, NET TV, VEO TV - Autonómicas / Locales: CANAL 9, TELEMADRID, TV3, CANAL SUR, CASTILLA TV, TVG, TV CANARIAS, ETB-1
Televisión de pago	Plataforma Digital: DIGITAL + Cable/ADSL

- En función de los contenidos emitidos:

Televisión Generalista	TVE-1, La 2, A3, CUATRO, T5, LA SEXTA, NET TV
Televisión Temática-Especializada: Con canales de cine, deportes, infantil, documentales, música y entretenimiento	DIGITAL+, ONO, IMAGENIO, R-CABLE, EUSKALTEL, TELECABLE, RETENA, RETERIOJA
Televisión Temática-Especializada en un sector determinado	VEO TV (Sector económico-financiero)

- En función del área geográfica o ámbito de actuación:

Televisión Transnacional	DIGITAL PLUS, NEO TV, VEO TV
Televisión Nacional	TVE-1, LA 2, ANTENA 3, CUATRO, TELECINCO, LA SEXTA

⁷⁵³ Se entiende por señal Multiplex aquella señal de emisión que reagrupa un conjunto de programas comprimidos y difundidos simultáneamente en una misma frecuencia. En cada una caben cuatro canales.

Televisión de Proximidad ⁷⁵⁴ :	Regional: CANAL 9,TV3, TELEMADRID, CANAL SUR, ETB-1 CASTILLA TV, TV CANARIA TVG, PUNT 2, K3/33, 3/24, ETB 2 , TVG 2
	Local – Municipal ⁷⁵⁵ : ONDA 6, LAOTRA, E-MUSIC, CITY TV, CANAL PILOTO INTERACTIVO

4.3.4 Características de la TDT actual: tecnología e interactividad

La televisión digital se caracteriza, sobre todo, por la ampliación en el número de canales gracias a la comprensión de las señales por frecuencias, y por la posibilidad de comercializar productos dentro del medio: una amplia perspectiva televisiva que alberga nuevos formatos de negocio.

El aumento de la calidad por las posibilidades técnicas que ofrece la digitalización es un hecho que ha venido siendo el principal estandarte que se ha venido promulgando como justificante de la necesidad de cambio hacia esta nueva tecnología. La mejora en la calidad de la señal y la posibilidad de sonido estéreo, imagen en formatos diferentes, subtítulos, etc., es otra de las ventajas de la TDT. Pero cuando se habla de calidad de la TDT, desde el punto de vista tecnológico no sólo hay que garantizar dichos aspectos, sino que también hay que tomar en consideración otras importantes decisiones en lo que a tecnología se refiere y que repercutirán, sin duda, en el resultado final.

Para ello y en primer lugar, es necesario atender al espacio radioeléctrico existente y a cómo se van a distribuir las frecuencias para garantizar la correcta transmisión que conjugue tanto la cobertura estatal, como las regionales y locales, optimizando el espacio disponible.

Dos son las posibilidades existentes hasta el momento, cada una de ellas con sus ventajas e inconvenientes: Se puede optar porque cada uno de los emisores transmitan en una frecuencia diferente, por lo que no habría necesidad de sincronizar a los distintos operadores y, por lo tanto, se podrían además realizar desconexiones regionales y locales. Son las llamadas *redes multifrecuencia* en las que se favorece la libertad de cada uno de los emisores ya que funcionarían de manera autónoma. Pero

⁷⁵⁴ Esta última clasificación en función del área geográfica o ámbito de actuación, es la denominada por DE MORAGAS SPÀ, GARITAONANDÍA C Y LÓPEZ B. en *Televisión de proximidad en Europa. Experiencias de descentralización en la Era Digital*. Barcelona, Aldea Global.

⁷⁵⁵ No se pueden determinar el número exacto de televisiones existentes en nuestro país caracterizado como locales/municipales dado el elevado número de emisiones sin licencia legal que en la actualidad existen. En la clasificación se ha optado por poner un mínimo de ellas para que sirvan como ejemplo.

como contrapartida, el uso del espectro es mayor, por lo que se daría cabida a un menor número de canales⁷⁵⁶.

La otra posibilidad es la de utilización de redes de frecuencia única que garantizan un mejor y más fácil aprovechamiento del espectro radioeléctrico, pero que necesitan de la sincronización de todos los emisores y, por lo tanto, las desconexiones puntuales no son posibles. Dichas redes transmiten con la misma señal para toda un área de cobertura, por lo que no se pueden realizar modificaciones en función del operador, pues la señal es única para todos.

Además de la elección del tipo de red hay que tener en cuenta otro factor clave: la multiplexación de la señal. Como ya hemos indicado, la digitalización hace posible la compresión de la información y por ello la emisión de un conjunto de datos a la vez. Así, a través de cada canal múltiplex se pueden emitir de manera simultánea muchos contenidos diferentes pertenecientes a los mismos operadores o, incluso, a distintos. Las posibilidades técnicas hacen que a través de un múltiplex se puedan emitir cinco o seis programas diferentes⁷⁵⁷. Es decir, el resultado final para los espectadores sería la posibilidad de ver cinco o seis cadenas distintas por cada uno de los canales múltiplex.

En lo que se refiere a la recepción de la señal hay que tener en cuenta que al inicio deberán convivir las recepciones analógicas y digitales (emisión *Simulcast*) que es lo que está ocurriendo en estos momentos de transición con la TDT, por lo que se hace necesario garantizar que las antenas permitan la recepción de ambas. Asimismo, surge el problema de los descodificadores necesarios en los equipos de televisión, que al inicio también deberán soportar ambos tipos de señales. Pero no sólo se necesitan descodificadores en el nivel del *hardware*, sino que también se necesitarán en el nivel *software* para acceder a los distintos servicios que ofrece la televisión digital. Así, al tradicional descodificador que permita ver la televisión digital, hay que añadir otros que permitan la interactividad con el medio. En primer lugar se encuentran aquellos que van a permitir o no el acceso a diversos contenidos en función de si el usuario está abonado o no (sistemas de acceso condicional). En segundo lugar, estarían los sistemas operativos o interfaces (API) que van a permitir el desarrollo de los otros servicios asociados a la televisión digital. Por último, también hay que tener en cuenta a los

⁷⁵⁶ HIDALGO GOYANES, P. (2006): "La documentación audiovisual de las televisiones. La problemática actual y el reto de la digitalización" en <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/inf/02104210/articulos/DCIN0505110159A.PDF>, día de consulta: 26 de Julio de 2006.

⁷⁵⁷ PÉREZ VEGA, Constantino y ZAMANILLO SAINZ DE LA MAZA, José M^a (2003): *Fundamentos de televisión analógica y Digital*, Cantabria, Ediciones de la universidad de Cantabria.

navegadores (EPG), que son las distintas aplicaciones que funcionan bajo ese sistema operativo (API) y que hacen que funcionen los servicios concretos que demanden los usuarios. Como se puede prever, son muchos los agentes tecnológicos implicados y, sobre todo, interconectados en la industria, pues del funcionamiento de unos depende el funcionamiento del otro⁷⁵⁸. En este sentido, una TDT de calidad tendrá que garantizar la compatibilidad de todos los sistemas (*hardware* y *software*) y evitar que el usuario deba cambiar de instrumento cada vez que acceda a una cadena diferente o a un contenido diferente.

La tecnología irá marcando los pasos de los avances que irán afrontando los servicios audiovisuales con la digitalización de la televisión. Los avances en las tecnologías de codificación y compresión, así como el aumento progresivo de la capacidad de transmisión de las redes de telecomunicación, y en particular, de las redes de acceso, permiten por un lado, aumentar la oferta de canales y la calidad proporcionada por las plataformas de difusión de televisión preexistentes y, por otro, plantear servicios de difusión de vídeo sobre las actuales redes.

Según un estudio realizado por GAPTEL⁷⁵⁹ en la actualidad la mayor parte de los sistemas de distribución de contenidos audiovisuales emplean el estándar MPEG-2 para la codificación de los contenidos. Este estándar permite la codificación de contenidos audiovisuales en un rango de velocidades entre 3 y 6 Mbps para obtener “calidad estándar”, y de entre 18 y 20 Mbps para obtener calidad de “alta definición”. El hito tecnológico más importante será la finalización del proceso de estandarización de la norma que sucederá finalmente a MPEG-2. En este sentido, existen varias posibilidades y además se encuentran próximas en lo relativo a sus prestaciones.

Asimismo, no podemos olvidar que, aunque la TDT, desde el punto de vista técnico sea ya una realidad y otorgue nuevas posibilidades a los desarrolladores de contenidos no genera resultados prácticos si no va acompañado de contenidos plenamente comunicativos y de calidad para el teleespectador. La técnica posibilita un aumento en el número de canales, y el incremento de la competencia debe llevar aparejado un incremento del pluralismo, cubriendo necesidades específicas que la televisión generalista no cubría y garantizando la diversidad de operadores y de servicios, pero sin olvidar ni limitar la libertad de acceso a contenidos de interés general por parte del conjunto de la sociedad.

⁷⁵⁸ GODOY GARCÍA, A. (1995): “La televisión y la dinamización de la industria audiovisual” en *La Nueva perspectiva Audiovisual. El Reto de la Televisión Pública Regional*, Madrid, Ediciones Telemadrid Colección Ciudad de la Imagen.

⁷⁵⁹ Estudio sobre la Televisión Digital, Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Telecomunicaciones, Marzo 2005 en <http://observatorio.red.es/gaptel>, día de consulta 26 de Julio de 2006.

Para ello, la TDT ha de tener dos objetivos claros que deberá cumplir que son⁷⁶⁰:

- El aumento del pluralismo
- La posibilidad de acceso a múltiples servicios para un amplio conjunto de la sociedad

Calidad y televisión digital no sólo hace referencia a los contenidos, sino que son muchos los factores que condicionan que finalmente se llegue a ese nivel de calidad necesaria en la diversidad de la oferta. La TDT no es únicamente un cambio tecnológico, sino que es un cambio en el modo de entrar en relación con una nueva plataforma que permite la convergencia de muchos medios diferentes. Además, los agentes implicados en dicho proceso son también numerosos, desde editores de contenidos, hasta programadores de *software*, pasando por operadores de televisión, usuarios, empresas publicitarias, etc. Por ello se necesita una planificación adecuada y consensuada en la que estén implicados todos los agentes, desde las administraciones públicas, hasta las empresas, sin olvidar a las asociaciones de usuarios y cualquier otro colectivo sobre el que la implantación de la TDT vaya a tener consecuencias.

Desde el punto de vista social de la TDT, sería apropiado que ésta llevara aparejada la implantación de un estándar hardware y software único o, cuanto menos compatible, que garantice que todos los usuarios puedan acceder a todas las ofertas de contenidos televisivos y de servicios disponibles sin necesidad de cambiar de sistemas. Dichos estándares, además, deben permitir la fácil adaptación a los nuevos requerimientos tecnológicos que se irán sucediendo a gran velocidad.

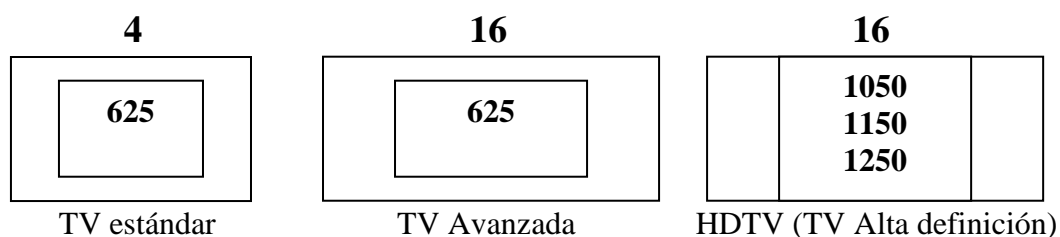
En cuanto a las nuevas posibilidades de servicios de la TDT se tendrá que ir observando cómo la audiencia va modificando sus hábitos y cómo se relaciona con la nueva televisión, para ofertarle servicios acordes con sus necesidades. Respuestas a las preguntas sobre si el receptor va a navegar por Internet a través de la televisión, sobre si va a preferir consultar el correo electrónico en su receptor o va a preferir el uso del ordenador personal, sólo se obtendrán cuando el proceso esté más avanzado. Pero lo que sí han de decidir los programadores han de ser factores previos como cuál va a ser la proporción dedicada a contenidos puramente televisivos y cuál la dedicada a los servicios dentro del conjunto de la oferta programática global. Todo ello, además, influirá en el grado de presencia y en la capacidad de decisión que las empresas proveedoras de los servicios tendrán en el conjunto del proyecto.

⁷⁶⁰ PÉREZ VEGA, Constantino y ZAMANILLO SAINZ DE LA MAZA, José M^a (2003): *Fundamentos de televisión analógica y Digital*, Cantabria, Ediciones de la universidad de Cantabria.

La digitalización ya no es futuro, es presente. La tecnología digital convive con nosotros, nos rodea: teléfonos móviles, DVD, CD, GPS, IPODS, cámaras fotográficas digitales, ordenadores, etc., son todos ellos tecnologías cuya base es digital. Parecería un contrasentido que una de las tecnologías más asentada en los hogares, con el mayor grado de penetración en las casas, no aprovechara las posibilidades que esta tecnología le ofrece. Pero la digitalización no supone únicamente un salto importante en lo que a convergencia de medios se refiere, también conlleva una serie de ventajas aparejadas que varían sustancialmente el panorama televisivo actual.

La primera de ellas es la que tiene que ver con la calidad de la imagen y el sonido. Ambas mejoran porque admiten mayores prestaciones técnicas como son la posibilidad de ver la imagen bajo con formato panorámico 16:9 con adaptación del 100 % de la señal de la imagen. Esto permite la no dispersión de la imagen en dicho formato, sino una adecuación de la señal a las medidas establecidas para el 16:9.

Evolución del tamaño de la pantalla de televisión



Fuente: MEDIDA LAVERÓN, M. (2005): *Estructura y gestión de empresas audiovisuales*, Pamplona, Eunsa, pp. 61

La calidad del sonido es comparable a la del CD y si se utiliza el *Dolby Digital* es comparable al sonido del cine⁷⁶¹. Es el sonido digital multicanal que permitirá el efecto auditivo conseguido hasta ahora por el *Home Cinema*. La elección de idiomas y el subtítulo para personas con deficiencias auditivas, también supone un adelanto en aspectos sonoros con la llegada de la TDT. Otro aspecto de mejorar en calidad es en relación con la propia difusión de la señal, menos propensa a interferencias.

Sin duda, lo que más llama la atención de este nuevo panorama es la interactividad que posibilita la TDT. La TDT podrá ofrecer servicios interactivos añadidos que permitirán a los usuarios desde obtener mayor cantidad de información

⁷⁶¹ Ya que se disponen de cinco canales de audio: tres frontales, dos posteriores y uno de frecuencias bajas.

bajo demanda, hasta participar en los propios contenidos. Conjugación TDT y calidad no es sólo hablar de contenidos propiamente dichos. Son muchos los factores que influyen y que, a nuestro juicio, se han de tener en cuenta para que el resultado final sea el óptimo. Los contenidos son parte importante, pero junto a ellos hay que tomar en consideración también otros aspectos como son los económicos, legales, éticos, etc., que favorecerán o impedirán la creación de una estructura del sistema audiovisual televisivo de calidad. El condicionante económico es fundamental desde el punto de vista de la calidad, en tanto que proporciona la estabilidad del sistema. Pero no podemos olvidar que en el nuevo panorama de la TDT, dicho condicionante afecta a diversos agentes, no sólo a los operadores de televisión propiamente dichos.

Las organizaciones adyacentes que ya están operando en la televisión analógica, habrán de realizar sus cálculos de adaptación a los nuevos condicionantes del mercado, y las de nueva creación tendrán que estudiar el nivel de rentabilidad antes de lanzarse al mercado televisivo de la digitalización. Se abre, por tanto, un nuevo panorama para las industrias de contenidos que en estos momentos de transición, ya están ofreciendo contenidos de carácter analógico y comienzan a producir de carácter digital. Asimismo, será necesario multiplicar su producción para abastecer un mercado en crecimiento. Por último, tendrán que ser capaces de ofrecer nuevos modelos en contenidos, en servicios y teniendo en cuenta con la interactividad que se otorga al usuario.

A los agentes mencionados hay que añadir dos nuevos implicados que entran en escena. Se trata de los gestores de *multiplex* y de los gestores de interactividad (pueden coincidir o ser diferentes). Los primeros de ellos serán los encargados estructurar la información que cada operador quiera transmitir, para que ello se haga de manera conjunta a través de un solo canal de radiofrecuencia. Los gestores de interactividad serán los encargados de facilitar la interacción de retorno del usuario y para ello habrán de decidir cuáles son los mecanismos habilitados para dicho retorno (ADSL, teléfono, etc.), y si esos mecanismos son únicos o varían en función del tipo de servicio ofrecido y, por extensión, del tipo de interactividad.

Por último, es necesario destacar que uno de los mayores afectados por este cambio son los propios operadores de televisión. Los actuales podrán ampliar su oferta en cantidad, calidad y también en diversidad dado que podrán incluir contenidos que antes no era posible vehicular a través de la televisión analógica. Pero también aumentará el número de operadores, por lo que necesitarán elaborar estudios acerca de la línea estratégica que cada uno de ellos va a seguir ya que la competencia aumentará. Los expertos apuntan a una fragmentación mayor de la audiencia y a un aumento de los

costes para los operadores en sus inicios⁷⁶². Necesitarán una infraestructura propia o contratar a una tercera empresa que produzca, multiplex y transmita la señal de televisión. Asimismo, tendrán que hacer una fuerte inversión en contenidos de carácter digital (ya sea de creación propia o compra externa) para poder configurar parrillas de programación atractivas. Por todo ello, en lo que las fuentes de financiación de los operadores se refiere se han de incluir, además de las tradicionales fórmulas, otras nuevas que garanticen la supervivencia de las empresas⁷⁶³.

Los operadores de pago tampoco lo tienen fácil. La multiplicación de la oferta y la posibilidad de ofrecer servicios interactivos también de los canales en abierto hacen que, para obtener un número importante de abonados, se hayan de ofrecer contenidos temáticos de gran atractivo y conjugarlos con los llamados «paquetes» que ofertan distintos tipos de contenidos en conjunto por una cuota fija (películas, deportes, canales infantiles...).

En la nueva etapa de televisión digital el televisor, como equipamiento presente en todos los hogares, juega un importante papel en la implantación de la Sociedad de la Información para ayudar a superar la tradicional barrera de penetración de ordenadores personales en hogares españoles. El televisor puede permitir el acceso, bien a servicios de baja interactividad proporcionados directamente por la TDT, o bien a servicios más avanzados a los que se accedería a través del televisor con una conexión de banda ancha. Podría jugar un rol esencial en la restitución al medio de la capacidad de creación de sentido, de forma que la actitud activa del espectador en el consumo le permita obtener un producto final respondiendo a sus preferencias personales, pero fruto de unas reglas de juego realmente compartidas entre los dos polos del proceso de comunicación⁷⁶⁴.

⁷⁶² VV.AA. (2001): *La nueva era de la televisión*, Madrid, Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión Española.

⁷⁶³ DELGADO, M. (2006): “Contenidos y programación en televisión” ponencia en el Curso de Verano *El desarrollo de la televisión digital en España*, Universitat Jaume-I, Castellón, del 4 al 8 de Julio de 2006.

⁷⁶⁴ PRADO, E. (1995): “Programación y televisiones públicas” en *La Nueva perspectiva Audiovisual. El Reto de la Televisión Pública Regional*, Madrid, Ediciones Telemadrid Colección Ciudad de la Imagen.

La interactividad afecta la concepción, la escritura y la lectura de los productos comunicativos y culturales que conforman los servicios de la televisión interactiva. El cambio más relevante se debe a que los productos han de ser concebidos con una arquitectura compleja, que articula las diferentes capas, trenzadas por un mapa de relaciones que permite opciones diversas de exploración por parte de la persona usuaria que interactúa con la obra. El otro factor radicalmente nuevo, es que la televisión deja de utilizar, exclusivamente, el lenguaje televisivo para abrazar un lenguaje multimedia [...] La televisión interactiva incorpora todos estos atributos a su lenguaje, a pesar que en los diferentes servicios tenga más peso alguno de sus componentes, pero indudablemente los autores han de utilizar esta nueva herramienta que introduce muchas posibilidades nuevas pero también muchos desafíos. (GRUP DE RECERCA EN IMATGE, SO I SÍNTESES, QUADERNS DEL CAC, 2006:15)

La tecnología digital ofrece la posibilidad de “una convergencia multimedia”⁷⁶⁵ que ha homologado todas y cada una de las tecnologías de transmisión que involucran a la tecnología por satélite, por cable, terrenal, etc. La tecnología digital hace posible que por el mismo ancho de banda puedan multiplicarse los canales, los programas de radio y televisión y, además, ofrece la interactividad al mismo tiempo, lo que permite que dicha convergencia incluya también al medio Internet. Es, por tanto, una convergencia multimedia pero también tecnológica, que plantea un nuevo negocio que representa la oportunidad para la industria de fabricación de equipos receptores ya que supone, a largo plazo, la sustitución de un parque de aproximadamente 26 millones de televisores analógicos por equipos digitales, y a corto y medio plazo una masiva demanda de equipos de adaptación o *Set Top Box* (equipo que permite la recepción de la señal digital de televisión y su presentación en aparatos de televisión) que permitan recibir la señal digital de televisión y los servicios interactivos asociados a ésta en el parque de televisores analógicos existentes.

Los servicios interactivos existentes en la actualidad se pueden clasificar en⁷⁶⁶:

- a) Servicios Básicos
- b) EPG o Guías de programación
- c) Sincronizados

Dentro de los servicios básicos podemos distinguir entre las Lanzaderas, que son consideradas como el primer contacto interactivo con el telespectador. Son como un portal de entrada que hace la función de Menú clasificatorio.

⁷⁶⁵ NUÑEZ ENCABO, M.: “Orientaciones de la Comisión Europea sobre el tránsito digital: el caos español” en VV.AA (2005): *La Radio y la Televisión en la Europa Digital*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

⁷⁶⁶ DELGADO, M. (2006): “Contenidos y programación en televisión” ponencia en el Curso de Verano *El desarrollo de la televisión digital en España*, Universitat Jaume-I, Castellón, del 4 al 8 de Julio de 2006.

Y por otro lado, está el Teletexto digital que sustituirá al actual analógico e incorporará gráficos y fotografías. Los EPG o Guías de programación se caracterizan porque, por un lado, informan de todos los canales que recibe el descodificador, y por otro, informa sobre los contenidos de cada uno de los canales recibidos.

Los sincronizados son formatos interactivos que aparecen durante un programa, donde los presentadores se convierten en prescriptores de la interactividad con el fin de hacer que la gente reflexione sobre las capacidades que otorga al telespectador.

En España la televisión digital interactiva ha ofrecido, hasta el momento, servicios basados en⁷⁶⁷:

- guías de programación (EPG)
- reservas de billetes aéreos
- correo electrónico
- envío de mensajes a móviles
- concursos, chats
- acceso a Internet a alta velocidad
- pago por visión
- pantallas mosaico multicanal
- transacciones electrónicas
- foros y tableros de anuncios
- publicidad interactiva.

El término interactividad, según lo define el diccionario de la Real Academia Española⁷⁶⁸ es “la cualidad de interactivo, y en su segunda acepción: dicho de un programa que permite una interacción, a modo de diálogo, entre el ordenador y el usuario”. Ante esta definición se puede entender que una televisión interactiva implica que el canal/soporte se convierta en bidireccional y que el telespectador se posicione como usuario que “dialoga” –en este caso- con la televisión utilizando el canal de retorno.

Con la televisión interactiva la forma de actuar del espectador cambia, pasando éste a convertirse en “programador” de sus propios contenidos, puesto que es él mismo quien elige la forma en la que quiere ver la televisión: los horarios, los canales, los tipos

⁷⁶⁷ GARCÍA VILLARDEFrancos, J.M.: “La publicidad en la televisión digital interactiva. ¿Un nuevo modelo?” en VV.AA (2005): *La Radio y la Televisión en la Europa Digital*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

⁷⁶⁸ En <http://www.rae.es>, día de consulta 30 de Agosto de 2006.

de programas, los ángulos de cámara en eventos deportivos, etc., personalizando el producto televisivo. En definitiva convierte al telespectador en un consumidor mucho más activo y selectivo. Este nuevo espectador valora la nueva modalidad de televisión mucho más que la tradicional. Un concepto de valor que se basa en dos variables: el tiempo y la usabilidad, la facilidad y accesibilidad de navegación. La primera, porque en la mayoría de los casos se trata de un bien escaso y el espectador estará dispuesto a interactuar siempre y cuando no le implique un gasto excesivo de tiempo. La segunda porque quien interactúa quiere hacerlo de manera sencilla.

El comercio electrónico que ya se viene desarrollando a través de Internet puede ser una importante fuente de financiación a tener en cuenta por los operadores de televisión digital. Asimismo, los servicios añadidos que permite la televisión digital pueden ser una fuente de financiación doble. En primer lugar, por el pago del usuario por el acceso a dichos servicios, y en segundo lugar, por el pago de la empresa que ofrece los servicios por el alojamiento de los mismos en la plataforma.

4.3.5 La TDT en la actualidad

Con el adelantamiento del apagón analógico, el Gobierno español pretende focalizar una parte de sus esfuerzos con el fin de propulsar la tecnología digital en el medio y, de esta manera, impulsar a España hacia el ritmo de televisión digital que llevan a cabo en otros países europeos. Pero el apagón digital será un *proceso dilatado*, con un protocolo lento que necesitará tiempo para modificar, sobre todo, el modelo y hábito de consumo televisivo por parte de la sociedad⁷⁶⁹.

En la actualidad, el modelo existente con la TDT es el denominado *Simulcast* o fase de difusión simultánea, donde cada canal analógico repite su programación en digital de manera que el usuario no pierda los contenidos emitidos. En estos momentos, la oferta que la TDT genera al telespectador es muy reducida y similar a la televisión generalista analógica. El 60% de los canales se repiten, es decir, que la oferta se ha multiplicado pero los contenidos e incluso los canales, son los mismos⁷⁷⁰.

Además, la implantación de la TDT en nuestro país se remonta a un deseo gubernamental que fracasó por diversas razones:

⁷⁶⁹ Quarderns del Consell de l'Audiovisual de Catalunya, CAC (2006): *Televisió interactiva. Simbiosi tecnològica d'interacció amb la televisió*, Barcelona, Grup de Reserca en Imatge, So i Síntesi, Univesitat Autònoma de Barcelona, número extraordinari de Març.

⁷⁷⁰ DELGADO, M. (2006): "Contenidos y programación en televisión" ponencia en el Curso de Verano *El desarrollo de la televisión digital en España*, Universitat Jaume-I, Castellón, del 4 al 8 de Julio de 2006.

- En primer lugar, por ser un canal de pago: Quiero TV se introdujo en España bajo el concepto de plataforma digital, por lo que tenía que competir con las otras dos existentes en aquel momento, Canal Satélite Digital y Vía Digital. El mercado no estaba preparado para poder soportar la convivencia de tres plataformas diferentes con una oferta muy similar entre ellas.
- Por otro lado, Quiero TV tuvo que realizar una fuerte inversión en instalaciones, por lo que en sus inicios como empresa tuvo grandes gastos de inversión.
- El valor añadido que ofrecía con el fin de diferenciarse de la competencia, se basada en servicios interactivos e Internet dentro del mismo aparato televisivo. Un concepto de televisión que cambiaba el hábito tradicional de consumir televisión para el cual la sociedad carecía de información suficiente ante estas posibilidades tecnológicas. En suma, la sociedad no estaba preparada para este tipo de modelo televisivo.

Todo ello condujo a la nueva plataforma al fracaso tras una convivencia en el mercado de la televisión de pago aproximado de dos años devolviendo su licencia concebida en Abril de 2002. Esta licencia de emisión de Quiero TV que incluía cuatro frecuencias, es decir, tres multiplex y medio⁷⁷¹ (en total catorce canales nuevos) quedaría paralizado durante tres años, hasta llegar al año 2005 que con el Plan de reforma en el sector audiovisual, con el anteproyecto de la ley audiovisual 10/2005 de 14 de Junio de medidas urgentes para el impulso de la TDT, de liberación de la televisión por cable y del fomento de pluralismo se decide relanzar el proyecto de la TDT de forma acelerada, pero esta vez con el apoyo gubernamental y bajo el concepto de servicio público y permitiendo desconexiones territoriales. Este antecesor fracaso en la introducción de la TDT, perjudicó la implantación de la modalidad digital en España debido a una dilación por parte de todos los agentes involucrados en el medio televisivo que retrasó todo el proceso.

El reparto de las frecuencias se acordó con el mantenimiento para las cadenas privadas con un multiplex compartido, es decir, un multiplex para Antena 3, Telecinco y Cuatro. El Decreto reservó el otro espacio sobrante para un nuevo agente en analógico cuya convocatoria se realiza de manera pública.

La concesión de la licencia en analógico se pronunció el 25 de Noviembre de 2005 y fue para la nueva cadena de televisión en abierto, Cuatro, para la cual se le

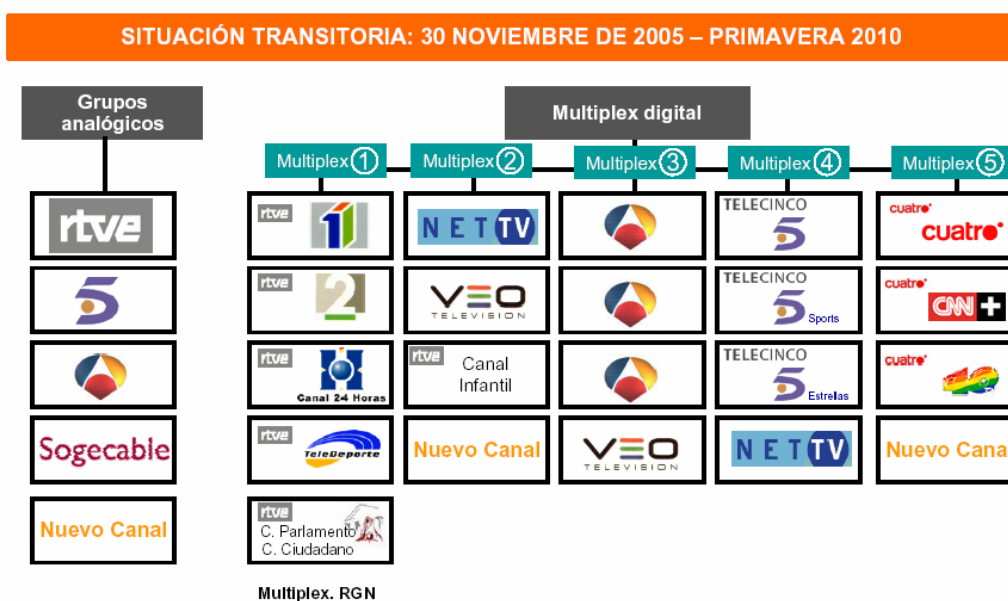
⁷⁷¹ Un multiplex equivale a cuatro canales

reservaba su conexión en emisión digital para el 2010. Para las televisiones de carácter local se les atribuyó un único canal, es decir, para cada operador local, un canal.

Antena Tres, Telecinco y Cuatro, solicitaron dos canales adicionales a dicha concesión, mientras que Veo y Net TV solicitaron uno más. El Gobierno respondió de forma afirmativa determinando una única condición: que emitieran antes del 30 de Noviembre de 2005. Mientras, para TVE como entidad vinculada al servicio público, obtuvo un multiplex completo y otro compartido, es decir, obtuvo un total de 5 canales adicionales de señal digital.

De esta manera, el panorama de reparto de licencias quedaba de la siguiente manera:

Mapa de la Televisión Nacional



Fuente: TNS Sofres. Noviembre 2005

Desde el 25 de Noviembre de 2005, en concreto, los canales de Televisión Digital Terrestre son un total de veinte y corresponde a la siguiente distribución de pertenencia a cada una de las cadenas analógicas:

RTVE	ANTENA3	CUATRO	TELE 5
- TVE-1	Antena 3	Cuatro	Telecinco
- La Dos	Antena. Neox	CNN+	Telecinco Sport
- Canal 24 horas	Antena Nova	40 Latino	Telecinco Estrellas
-Teledeporte	NET TV	VEO TV	LA SEXTA
-Clan TV-25	Net TV	Veo TV 1	La Sexta
	Fly music	Veo TV 2	Otro canal

Fuente: El País, Sábado 26 de Noviembre de 2005, pp. 33

El fracaso experimentado por la plataforma Quiero TV y la consiguiente pérdida de la concesión de que disponía y de la capacidad espectral que se le había asignado, da paso a una situación en la que existe capacidad de transmisión disponible, planteándose en la actualidad y con más fuerza que nunca, la posibilidad real de crear una plataforma de TDT en abierto similar a la lanzada en el Reino Unido.

La velocidad de adopción de la TDT, y por tanto su viabilidad, depende de que se genere un círculo virtuoso de desarrollo que puede describirse en la forma siguiente:

1. Presión de la fecha del apagón analógico.
2. Despliegue de una oferta interesante de contenidos, tanto un conjunto de canales atractivos, como una oferta de servicios complementarios desde los equipos TDT (Vídeo bajo demanda, contenidos de MHP para información, conectividad de banda ancha para el televisor).
3. Adquisición de descodificadores o equipamiento con descodificador incorporado a precios asequibles. Facilidad de adaptación de las instalaciones de antenas colectivas, e impulso mediante una campaña de promoción por un organismo de TDT, similar al papel jugado por *Freeview* en el Reino Unido.
4. Generación de ingresos publicitarios para las cadenas. Para impulsar de nuevo la TDT en España, y generar el círculo virtuoso de desarrollo deben abordarse 3 temas clave: el reparto del múltiplex entre agentes capaces de ofrecer contenidos de calidad, la adecuación de las instalaciones de antenas colectivas y el abaratamiento de los equipos receptores.

El problema existente en la actualidad con este reparto de las licencias reside en que el ancho de banda no es suficiente para el número de operadores existentes para poder aplicar la Alta definición como un valor más que aporta la televisión digital para los telespectadores.

La propuesta-valor de la TDT, sencillamente es una televisión digital gratuita, con más canales, mejor calidad de la imagen y sonido, nuevos contenidos de información y entretenimiento, fácil adaptación y ofrece la oportunidad para disfrutar de más canales totalmente gratuitos con una calidad similar al DVD y más capacidad de diversión, participación e interactividad. Todo esto con una sencilla adaptación de la instalación actual. El concepto que trasladamos aquí, que es la visión por otro lado compartida con distintos agentes, distintos actores del mercado, es que el elemento principal, el elemento primero, el motor primero de desarrollo de la TDT es la gratuidad, más canales, mejor calidad, nuevos contenidos, fácil adaptación...Desde el primero momento tiene que haber interactividad. Tiene que haber servicios interactivos, pero éstos no van a ser los motores del crecimiento de desarrollo en el primer momento. Paulatinamente van a ir tomando este papel, pero de una forma más lenta. El motor primero tiene que ser la gratuidad, más canales, mejor calidad. (VENTOSA, J. 2004: 144).

Nos encontramos en un momento de transición que va a influir en varios aspectos del medio como consecuencia de la diversificación de la oferta:

- En las audiencias, tanto desde el punto de vista del consumo como desde el de su medición
- En la producción, distribución, en los contenidos y en la disposición de los mismos, generando una ruptura con el modelo de televisión clásico que implicará un mayor conocimiento del usuario, una mayor personalización de los contenidos y una emisión asincrónica de los mismos.
- En la interactividad
- En el sector político, con el establecimiento legislativo en la reordenación de las señales.
- En la estructura competitiva ante los nuevos mecanismos de programación y de espacio de frecuencias.

El modelo que impera en la oferta de la TDT es un modelo de flujo con estructuras de la oferta de carácter generalistas y temática muy similar entre las mismas, repartidas en el 55% de temáticas y el 45% para las de carácter generalista. Ésta ofrece canales provenientes de las principales cadenas analógicas que repiten contenidos ya emitidos.

En cuanto a la oferta de canales temáticos, en la actualidad, se estructura de la siguiente manera:

<i>Oferta de canales temáticos en la TDT</i>	
INFORMATIVOS	29,8 %
FICCIÓN	21,6 %
INFANTIL	16,8 %
JUVENIL	9,6 %
DEPORTES	10,1 %
VARIOS	4,8 %

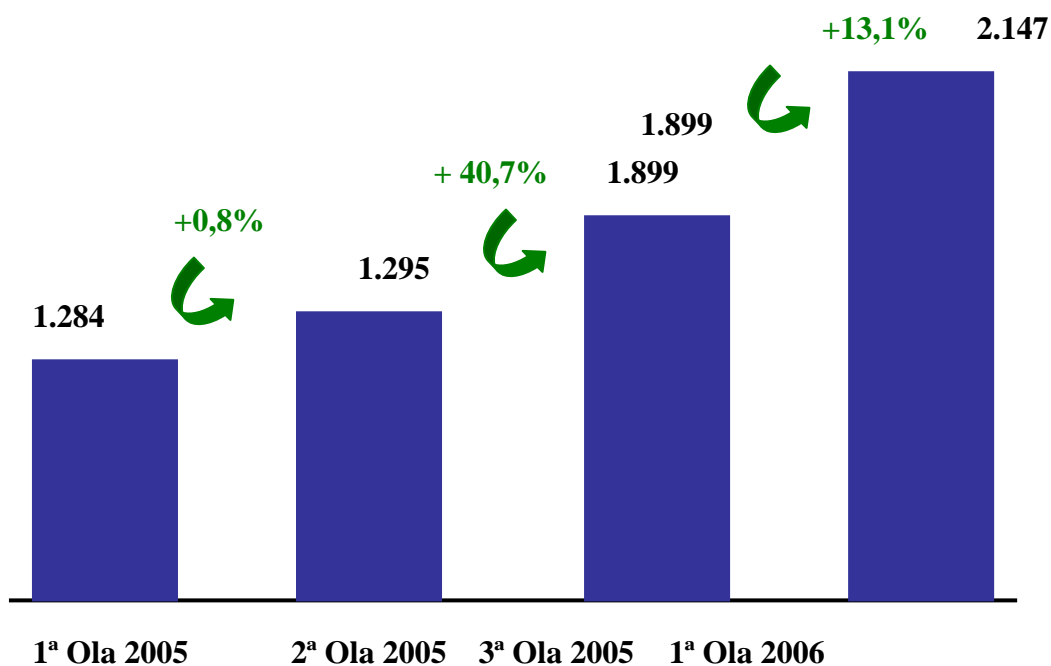
Fuente: Estudio general sobre los contenidos de la TDT realizado por el Grup de Recerca en Imatge, so i síntesis (GRISS), Universidad Autónoma de Barcelona.

La oferta actual de la TDT es menos variada si la comparamos con la ofertada por la tecnología del cable, satélite o la IPTV (Televisión por Internet). El problema de esta baja calidad de la oferta para el telespectador reside en un problema caracterizado por el no aprovechamiento que este tipo de tecnología digital ofrece para el usuario. Es decir, por un lado, la llegada de la TDT he supuesto un desembolso para los telespectadores ya que han tenido que comprar un descodificador para poder ver este tipo de emisión, además de adecuar las antenas para poder recibir la señal. Además, la compra de este tipo de descodificadores (denominados *zappers*) como contrapartida no ofrece la posibilidad de interacción, sólo descodifican la señal.

A ello se le une el predominio de reciclaje en contenidos ya emitidos, por lo que no existe una programación diferenciada ante la oferta existente actual. Ello genera un bloqueo dentro del mercado de la TDT en España, ya que al existir una oferta con una baja calidad en contenidos, repercute directamente en la demanda de los receptores y, por tanto, influyen en la inversión publicitaria para estos canales.

En la actualidad, y según la primera ola del Estudio General de Medios (EGM) de Abril de 2006, el 5,7% de la población (algo más de dos millones de individuos), poseen un decodificador para la TDT. Este número va en aumento de forma paulatina según el informe del EGM recogido en este gráfico:

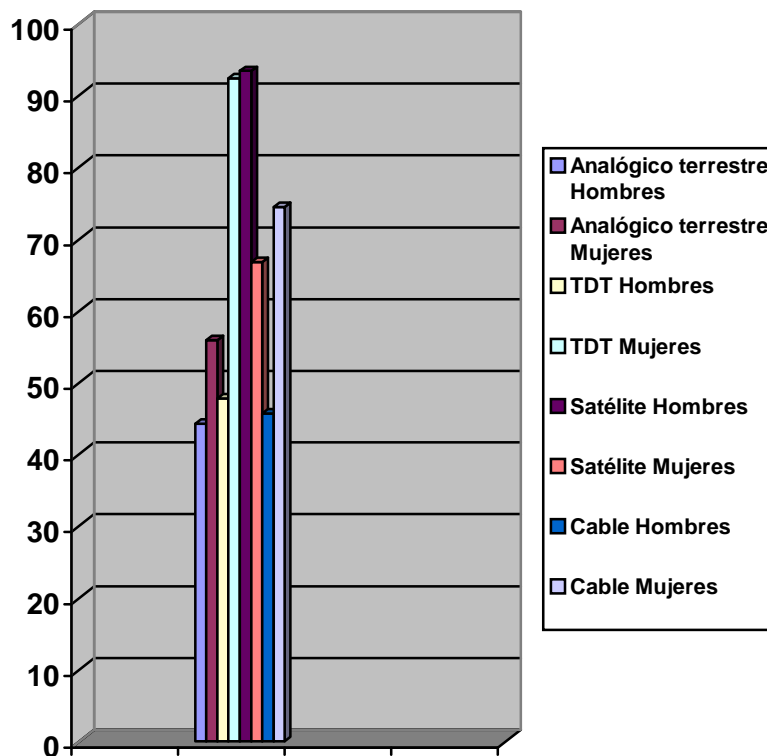
Individuos que viven en hogares con Decodificador TDT



Fuente: Estudio General de Medios, 1ª Ola Abril 2006

A su vez, se perciben diferencias de perfil de audiencias para cada sistema de distribución de televisión, en función del género, tal y como se refleja en el siguiente gráfico:

Perfil por Sistemas de Distribución



Fuente: TNS Sofres 1ª semana Abril 2006

El valor estratégico que los contenidos van a ofrecer ante el nuevo contexto audiovisual de la televisión digital va a afectar a cuatro grandes escenarios⁷⁷²:

1. Productos audiovisuales
2. Programación
3. Publicidad
4. Servicios interactivos

En cuanto a los productos audiovisuales, al aumento del papel de la industria productora y creadora de contenidos aumentará ante la demanda de los operadores de

⁷⁷² CASERO, A. (2006): “Escenarios de presente y futuro de los contenidos en el contexto de la TDT” ponencia en el Curso de Verano *El desarrollo de la televisión digital en España*, Universitat Jaume-I, Castellón, del 4 al 8 de Julio de 2006.

televisión. Por tanto, existirá una necesidad de políticas de comunicación que estimulen el sector y generen suficiente competencia creativa. Además, la televisión digital generará un nuevo reto en la creación de contenidos específicos y adaptados a los condicionantes de recepción que son totalmente diferentes a los actuales (portabilidad) teniendo, por tanto, que adaptar el lenguaje audiovisual para este tipo de emisión asincrónica.

En cuanto a la programación, con la tecnología digital el telespectador se convierte en un programador que puede elegir los contenidos que más le interesen a la carta, configurando su propia parrilla en función de sus gustos. De esta manera, el flujo clásico televisivo de carácter continuado se verá quebrantado ante la posibilidad de poder crearlo por parte del espectador. Ello no quiere decir que el concepto de transmisión clásica de televisión se pierda, sino que convivirán de forma complementaria. En este contexto, “los canales generalistas harán la función de pivote en la estrategia televisiva, mientras que los otros canales harán una función de apoyo, sin perjudicar en términos de audiencia, al principal canal”⁷⁷³. La Imagen corporativa del canal junto con su reputación y posicionamiento ante la audiencia jugará en este ámbito un papel de referencia para el telespectador a la hora de escoger programas como productos aislados generando una asociación con las respectivas marcas de cada canal.

En cuanto a las transformaciones en el ámbito publicitario, al aumentar la oferta la audiencia se fragmenta y ello ha de ser aprovechado por parte de los publicitarios y anunciantes, ya que el nivel de impactos será mayor al lanzar un mensaje concreto para un perfil de *target* también muy específico. Es decir, con la tecnología digital el número de impactos descenderá pero al ser mayor el conocimiento del *target* la efectividad de dichos impactos también aumentará. El modelo de consumo de capitalismo corporativo basado en la extensión de la sociedad de consumo por medio de los medios de comunicación, junto con la división de audiencias de consumo en función de los comportamientos de consumo de ocio (los mismos productos con diferentes versiones) de forma individualizada se aplicará al modelo de televisión digital⁷⁷⁴. Esto es que dentro del modelo de consumo de versiones, la individualización se ha convertido en una exigencia, y gracias a la tecnología digital, el telespectador se podrá configurar su programación a la carta y de forma individualizada.

Además, la tendencia de la publicidad es que aparezca de forma específica mediante la creación de canales específicos de publicidad (teletienda, catálogos, etc.) o

⁷⁷³ CASERO, A. (2006), op.cit.

⁷⁷⁴ CALLEJO, J. (2006): “La digitalización de la audiencia televisiva: experiencias y expectativas” ponencia en el Curso de Verano *El desarrollo de la televisión digital en España*, Universitat Jaume-I, Castellón, del 4 al 8 de Julio de 2006.

de manera integrada dentro de la trama argumental de los contenidos, es decir, más que el actual *Product Placement*, los guionistas de las series, los planificadores y los publicitarios, deberán trabajar de forma conjunta con el fin de confeccionar una publicidad como una parte más dentro del discurso televisivo.

Las posibilidades que la interactividad va a poder ofrecer al medio ha abierto todo un campo en la investigación sobre las particularidades en su aplicación que esta tecnología va a propiciar al medio. Muchas son las incógnitas entorno a este campo, sobre todo en lo que se refiere a la integración de la tecnología interactiva en el mercado, ya que el codificador MHP (*Reduccion Digital Divide*) que es el que permite la interactividad, no está a la venta, retardando con ello la expansión de este tipo de negocio en el campo de la publicidad.

En definitiva, la televisión digital amplía una serie de oportunidades de negocio que podrán ser aprovechadas tanto por los agentes del sector como por la propia audiencia. Los cambios que este nuevo modelo de televisión perfila van a suponer alteraciones en los hábitos sociales, pasando de una audiencia pasiva a una audiencia cliente activa-interactiva con el medio. La televisión pasará a ser un instrumento mediante el cual el telespectador podrá trabajar en y con él dejando a un lado ese carácter estático que hasta el momento la televisión ha ido desdibujando en su trayectoria evolutiva.

4.4 Competencia y financiación de las cadenas de televisión

La televisión en España, como en otros países, se encuentra inmersa desde hace años en una competición diaria por la audiencia. Más espectadores son igual a más publicidad, más ingresos y más beneficios empresariales⁷⁷⁵. Y la manera de conseguir más espectadores es ofrecer contenidos que conciten el mayor número posible de personas frente al televisor. El conocimiento y la polarización de las audiencias es la clave fundamental del negocio televisivo en relación con la publicidad, ya que de dicho conocimiento dependen los precios de las tarifas publicitarias⁷⁷⁶. En España, desde que comenzó la transición, es costumbre mantener indefinido y ambiguo el modelo empresarial y de contenidos que rige para las televisiones públicas. El modelo de la

⁷⁷⁵ GUTIÉRREZ DE ÁLAMO, P.: “Una reflexión sobre la calidad de los contenidos televisivos en España” en VV.AA (2001): *La Nueva Era de la Televisión*. Madrid, Carat España.

⁷⁷⁶ PÉREZ RUIZ, M.A.: “La deseable confluencia de la publicidad y la televisión digital” en VV.AA (2005): *La Radio y la Televisión en la Europa Digital*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

televisión pública en nuestro país se caracteriza por ser mixto, en el que los ingresos publicitarios tienen un peso importante en la financiación de la cadena.

Las cadenas de televisión públicas, además de los ingresos publicitarios, cuentan como fuente de financiación con la subvención a cargo de los presupuestos públicos. La mayor parte de los ingresos de estos operadores corresponde actualmente a los realizados por publicidad. En la actualidad existe un límite a la emisión de publicidad de doce minutos por hora de emisión.

En los últimos tiempos están ganando importancia los ingresos que las cadenas en abierto obtienen mediante servicios interactivos básicos realizados a través del llamadas a números 800 o mensajes cortos vía telefonía móvil. La votación en concursos o el envío de mensajes cortos que aparecen en pantalla son algunos ejemplos de este incipiente modelo de negocio. Este modelo plantea una frontera más difusa entre el concepto de televisión en abierto y televisión de pago ya que en muchos casos, muy en particular en el ámbito local, son estas vías de ingresos (y no la publicidad) la que financia los programas.

La comunicación publicitaria es necesaria para que el funcionamiento del mercado sea correcto. La razón reside en que la publicidad crea demanda⁷⁷⁷, pero hay que ejercer un uso correcto de ella para que genere efectos positivos sobre la economía. La publicidad influye en los medios porque es la principal fuente de financiación. A su vez, la publicidad influye también en el Mercado incitando a la compra de productos y servicios ya que éste tiene una influencia directa con la sociedad que evoca a un determinado consumo. Esta demanda fomentada por la publicidad se convierte en un aumento en el número de ventas de productos de las empresas que provoca, a su vez, un incremento en la producción. Este desarrollo de la producción disminuye los costes fijos por unidad de producto abaratando los costes y generando una bajada de los precios. Por tanto: medios, publicidad, Mercado y Sociedad crean una cadena muy productiva para la economía del país⁷⁷⁸.

Bajo todo el contexto en el que se encuentra inmerso el medio televisivo, su producto (la programación) se pone en valor a través de dos formas fundamentales:

⁷⁷⁷ LÓPEZ LITA, R. (2000): *Comunicación, la clave del bienestar social*, Madrid, El Drac.

⁷⁷⁸ CLERI, C. (1999): *Estrategias de alianzas en un escenario de creciente globalización*, Argentina, Macci.

- Una directa, en la que el consumidor paga directamente el producto consumido (abono, *pay per view*).
- Otra indirecta, por medio de la publicidad y/o subvención.

La modalidad indirecta, que sigue siendo la mayoritaria en la forma de financiación de la oferta generalista, impone una búsqueda por parte de las cadenas de televisión, en una maximización de las audiencias e induce a la “dinámica dominante de confrontación programática, cuyo primer efecto es la homogeneización de la oferta”⁷⁷⁹.

La televisión comercial de España se caracteriza por ofrecer una programación cuyo objetivo principal es conseguir audiencia, independientemente de la calidad de dicha programación. Se trata de una situación que ha llevado a algunas asociaciones de consumidores ha denominar *tebasura* a la oferta televisiva actual. No se programa lo que el público demanda y tiene interés de consumir, como hace más de una década, sino que ahora lo que prima es buscar el mayor número de audiencia y así privilegiar, en cada una de las bandas horarias a los grandes consumidores de televisión. Así pues, la televisión generalista en España ha dejado de ser interclasista y masiva para dirigirse hacia intereses de grandes consumidores⁷⁸⁰.

Las empresas televisivas se encuentran en un mercado de consumidores vendiendo servicios de entretenimiento o de información. Un programa que responda a las necesidades de la audiencia y comunicado de una forma adecuada se convierte en el elemento esencial para inducir y promover en la mente del consumidor una Imagen de marca positiva de la compañía, aspecto fundamental en un mercado de consumidores. Las empresas de televisión deben, por consiguiente, mantener y controlar una coherencia en los contenidos que emiten como forma de garantizar los niveles de calidad del producto, su cobertura y su distribución. El consumidor teleespectador elige entre las distintas ofertas a partir de la que percibe que le da más valor, es decir, aquella que considera más interesante. Es por todo ello por lo que las cadenas han de considerar a “su programación como su producto estrella, deben potenciarlo, cuidarlo y mantener con él una línea y un estilo que propague un estilo diferenciador que vaya acorde con su Identidad corporativa”⁷⁸¹.

⁷⁷⁹ PRADO, E.: “Programación y televisiones públicas” en VV.AA (1995): *La Nueva perspectiva Audiovisual. El Reto de la Televisión Pública Regional*, Madrid, Ediciones Telemadrid Colección Ciudad de la Imagen.

⁷⁸⁰ GUERENABARRENA, J.: “Los contenidos y la televisión digital gratuita” en VV.AA (2005): *La Radio y la Televisión en la Europa Digital*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

⁷⁸¹ PEÑAFIEL, C., FERNÁNDEZ, A. y LÓPEZ, N.: “La imagen corporativa en televisión y la producción de calidad en el nuevo escenario digital” en VV.AA (2005): *La Radio y la Televisión en la Europa Digital*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

Detrás de la televisión se dibuja un pastel publicitario que se reparte entre los diferentes canales: los públicos y los privados. Cuando las televisiones privadas en abierto comenzaron a existir en los noventa, se pensaba que con la competencia se mejoraría la calidad de la programación, pero lo que ocurrió y sigue ocurriendo, es que los formatos se han homogeneizado y las cadenas pugnan cada día por un trozo más de este pastel publicitario. Uno de los cambios más radicales que acontece como consecuencia de la entrada de las televisiones privadas es el que ocurre dentro del mercado publicitario y en dos sentidos: en la medición de la audiencia y en los formatos de negociación.

El modelo televisivo de 1990 era un modelo publicitario de audiencias monopolizado por la televisión pública nacional. La introducción de la competencia supuso, como primer reto, la mejora de todos los sistemas de medición de audiencias, algo que ha provocado que los ejecutivos de la televisión estén muy pendientes de los índices de audiencia del día anterior. Este factor afecta al modelo de gestión del negocio televisivo, sobre todo en la negociación de los espacios publicitarios. De los formatos más simples de venta basados en tarifas se ha pasado a modelos complejos de postevaluación con coste por impacto (*Gross Rating Point*)⁷⁸² y porcentajes de descuento garantizados (*Rappel*)⁷⁸³.

La televisión es el medio publicitario que destina un mayor volumen de inversión. Los anunciantes⁷⁸⁴ de gran consumo que invierten en este medio poseen un alto presupuesto para destinar en comunicación y utilizan la televisión para alcanzar la máxima cobertura posible. Los distintos tipos de anunciantes se pueden clasificar según el origen geográfico (internacional, nacional, local); según el volumen de negocio (grandes, mediados y pequeños anunciantes); según su participación en el sector industrial (productores, distribuidores o promotores de servicios); y según los sectores de consumo (anunciantes de sectores de alimentación, vehículos, limpieza, bebidas, hogar, infantil, ropa, telecomunicaciones, etc.). Para todos ellos, el funcionamiento en el medio, desde el punto de vista publicitario y entre los tres principales sujetos que participan en la relación publicitaria contractual, se explica a través de dos conceptos⁷⁸⁵:

- El impacto, mediante el cual los anunciantes buscan la máxima notoriedad de sus marcas para facilitar el recuerdo en el público. El impacto se obtiene por medio de la creatividad, la innovación y la originalidad.

⁷⁸² GRP: es la suma agregada de impactos publicitarios logrados por una determinada selección de soportes publicitarios, expresada en porcentaje sobre el total de individuos que componen la audiencia.

⁷⁸³ En términos publicitarios de negociación televisiva, el *rappel* es el descuento realizado al anunciante sobre el volumen de ventas de espacios publicitarios en televisión.

⁷⁸⁴ Según la ley General de Publicidad 34/1988, el anunciante es *aquella persona natural o jurídica en cuyo interés se realiza la publicidad*.

⁷⁸⁵ MEDIDA LAVERÓN, M. (2005): *Estructura y gestión de empresas audiovisuales*, Pamplona, Eunsa.

- El alcance, es decir, la obtención de un mayor número de personas que vean sus mensajes publicitarios emitidos en televisión. El alcance se obtiene mediante la inserción del anuncio en las horas del día con mayor audiencia, y a través de la repetición (frecuencia) de la emisión del anuncio.

Combinando estos dos conceptos se negocia el precio de la publicidad entre anunciantes, centrales de medios y de compras y el departamento de publicidad de las cadenas de televisión. Los procesos de negociación entre estos tres agentes suelen ser complicados, pues todos ellos intentan rentabilizar al máximo sus beneficios, siendo sus intereses muy diferentes según cada agente, hecho que provoca que la negociación se convierta en el momento clave y álgido de esta relación contractual en el medio.

La televisión publicitaria vende audiencia en paquetes homogéneos precisos a los anunciantes⁷⁸⁶. Por tanto, el primer cliente de la televisión, son los propios anunciantes que invierten en el medio a través de la publicidad. Las televisiones publicitarias “configuran un mercado en el que los operadores transforman sus inversiones en contenidos televisivos en ingresos extraídos de la audiencia de los mismos”⁷⁸⁷, produciéndose con ello, un cambio fundamental: del espectador se pasa al consumidor de programas-producto del medio televisivo y se convierte en la pieza clave para la inversión publicitaria de los anunciantes.

Por tanto observamos que el problema sobre la calidad de los contenidos en la programación del medio, tan debatido y tan cuestionado sobre todo en estos últimos años, proviene de un problema que pertenece al sector de la financiación de las cadenas. La “búsqueda” arraigada hacia la “captura” de audiencias propicia una visión unidireccional de las propias cadenas hacia un objetivo de rentabilizar y aumentar sus ingresos publicitarios que son su principal fuente de financiación. La calidad no importa en la programación, sino el número de telespectadores que tiene⁷⁸⁸. Éste se ha convertido en el criterio único que juzga el mantener o no un nuevo programa o serie de televisión.

Si tenemos en cuenta que la libertad de expresión y el derecho a la información son derechos fundamentales para el ciudadano en una sociedad democrática, es absolutamente necesario regular los contenidos que emite, en la actualidad, la televisión en España. La creación de los Consejos audiovisuales, como órganos de autorregulación independientes, con capacidad sancionadora incluida, de participación social y

⁷⁸⁶ Entendemos como televisión publicitaria a toda aquella que tiene su única fuente de ingresos en la publicidad.

⁷⁸⁷ REINARES LARA, E.V. y REINARES LARA, P.J (2003): *Fundamentos básicos de la gestión publicitaria en televisión*, Madrid, ESIC

⁷⁸⁸ BLANCO MALLADA, L.: “Estándares de calidad en televisión y su valoración” en *Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación*, nº 25, *Televisión de Calidad*, Huelva, Grupo Comunicar.

profesional constituyen las garantías a la hora de establecer las reglas para que se cumpla la función educativa del medio.

El mercado televisivo se caracteriza por ser un *mundo* en el cual la ventaja competitiva sólo se consigue mediante la inversión de conocimientos nuevos y su generación a partir de activos intangibles como la investigación, el desarrollo de habilidades, la formación continua y un creciente dominio de tecnologías de la información. En el panorama mercantil en el que el medio se encuentra inmerso caracterizado por estar en un periodo de transición entre la tecnología analógica y la digital, a la hora de realizar la búsqueda de la ventaja competitiva, el nuevo reto de las televisiones residirá en la oferta de una programación atractiva para el espectador y en proporcionar nuevos servicios interactivos que generen un valor extra para el mismo. Además de todo ello, la gran incógnita de las propias cadenas ante el reto digital se encuentra en la financiación para la gran proliferación de canales que se avecinan, puesto que si ya es complicada la negociación y el mantenimiento en el número de anunciantes entre las seis cadenas nacionales, la problemática se verá aumentada dado el incremento en el número de canales.

Las agencias y centrales de medios deberán investigar para poder generar nuevos formatos que sean capaces de impactar al teleespectador dentro de las nuevas formas de consumo televisivo para poder ofrecérselos a los anunciantes y seguir manteniendo el tipo de negocio televisivo publicitario.

La interactividad, que está asociada a los servicios de IP-TV y VoD, puede aportar un significado especial para la publicidad, ya que permite desarrollar valores tan significativos como los siguientes⁷⁸⁹:

1. El fomento del empleo de mayor tiempo de comunicación con el espectador, no sólo con los veinte o treinta segundos necesarios para transmitirle los valores más emocionales en que suelen apoyarse los spots.
2. La interactividad permite aplicar a la publicidad ordinaria, algunos criterios propios del marketing directo mediante la recogida de información del espectador que interactúa.
3. Puede remitir al espectador de un *Tv Site* o tienda virtual donde el espectador puede permanecer el tiempo que desee hasta que conozca

⁷⁸⁹ PÉREZ RUIZ, M.A.: “La deseable confluencia de la publicidad y la televisión digital” en VV.AA (2005): *La Radio y la Televisión en la Europa Digital*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

los aspectos que más le interesen del producto publicitado, otros de la gama y sus posibles complementarios.

4. En caso que el espectador esté interesado en el producto se le puede dirigir hacia un punto de venta concreto, donde se le facilitará información adicional que necesite.
5. La interactividad posibilita crear una relación más intensa entre el consumidor y la marca mediante la puesta en marcha de juegos, concursos, música bajo demanda y otros instrumentos para captar la atención y pedir su participación incluso en el propio spot.
6. A la hora de desarrollar una campaña publicitaria interactiva se ha de instalar la idea en la mente del publicitario, de un esquema con *feedback* instantáneo, con el objetivo de desarrollar estrategias diferentes. Los profesionales de la publicidad determinan la dificultad que los consumidores tendrán a la hora de enviar sus respuestas. Por tanto, será necesario motivar al espectador y acostumbrarle a este nuevo tipo de modalidad.
7. La publicidad emitida en soportes con capacidad permiten manipular formas audiovisuales y ofertar la posibilidad de que el receptor entre en el mismo juego.

A pesar de las posibles soluciones que la interactividad puede ofrecer hacia la publicidad, el problema actual reside en la baja audiencia que la televisión digital posee en estos momentos, a pesar de su alta capacidad segmentadora que ofrece para los *targets* de los anunciantes. El reto para mantener una audiencia considerable correrá a cargo de los contenidos ofertados por las cadenas; el de mantener una financiación acorde con el número de canales que se esperan dependerá de las estrategias que los profesionales del sector sean capaces de ofrecer a los anunciantes, para que éstos inviertan en anuncios y se cierre así el círculo comercial del medio.

La interactividad, la segmentación y el conocimiento del espectador ofrecerán información relevante para que los profesionales publicitarios pongan en marcha su capacidad para atraer de forma persuasiva a la audiencia. Pero la necesidad que la saturación del medio actual reclama de cara a una transformación del medio reside en la creación de nuevos formatos publicitarios que vayan muchos más allá del clásico modelo del spot.

Creatividad, innovación, investigación de la audiencia y estrategias para retener la atención de los telespectadores constituirán las armas clave para que los publicitarios profesionales puedan establecer nuevos formatos de negocio publicitario.

4.4.1 La publicidad y la TDT: Nuevos formatos de negocio

Desde el punto de vista publicitario el medio televisivo ha atravesado por cuatro etapas diferenciadas⁷⁹⁰:

1. Años sesenta, con una única cadena y con poca publicidad.
2. Años ochenta, con dos cadenas y con un alto índice de inversión en publicidad.
3. Años noventa, aparición de nuevas cadenas (autonómicas y privadas) y con nuevos formatos publicitarios.
4. 1999: llegada de la televisión digital por satélite con nuevos servicios, venta de programación (no de servicios) y saturación publicitaria.

A estas etapas, hay que añadir una quinta actual correspondiente a la TDT a partir del apagón analógico que tendrá, como consecuencia, la aparición de un entorno completamente diferente en muchos aspectos, pero que influirá también sobre la publicidad.

La televisión digital va a propiciar una nueva relación televisión-cliente⁷⁹¹ caracterizada por la adecuación del producto, con un mensaje determinado, dentro de un programa que va dirigido a un *target* concreto, junto con un conocimiento mucho más denso de las características y derivaciones de la demanda que van a ayudar mucho a la hora de dirigir la publicidad a estas audiencias. La TDT, gracias a la posibilidad de emitir más canales en el mismo espectro, supone por si misma un aumento considerable de la competencia y será más difícil obtener ingresos según el modelo de publicidad utilizado en la televisión analógica. La tecnología permitirá otros formatos publicitarios diferentes que también pueden revertir ingresos, por lo que los operadores deberán explorar estas posibles nuevas vías. Los formatos clásicos como el spot, sufrirán modificaciones, pero según la opinión de expertos publicitarios⁷⁹² no desaparecerá debido a que ya forma parte de nuestra cultura audiovisual. El objetivo y el mensaje de este formato, sí que se verán modificados como consecuencia de la tecnología: su objetivo residirá en otorgar notoriedad en las marcas más que estar focalizado en la venta comercial de los productos. A su vez, su duración variará en tiempo: los bloques de diez a doce minutos se pasarán a microbloques con una duración inferior.

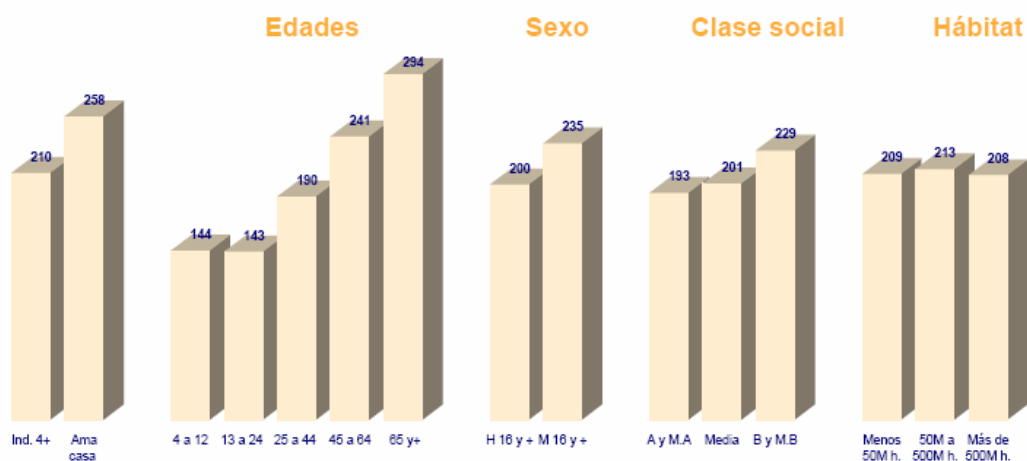
⁷⁹⁰ PARRA VALCARCE, D.: “El zoom tecnológico ante el fenómeno de la televisión digital interactiva como instrumento publicitario” en VV.AA (2005): *La Radio y la Televisión en la Europa Digital*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

⁷⁹¹ NIGHTINGALE, V. (1999): *El estudio de las audiencias. El impacto de lo real*, Barcelona, Paidós.

⁷⁹² VV.AA. (2001): *La nueva era de la televisión*, Madrid, Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión Española.

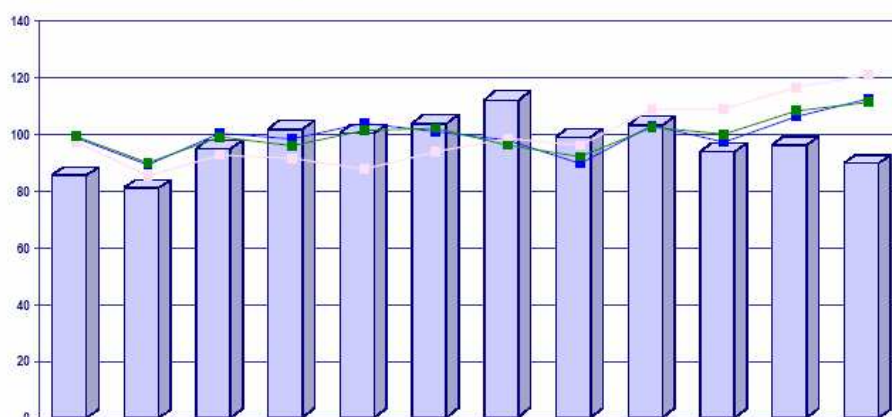
Por otro lado, hay que tener en cuenta que en los últimos años y debido a las convergencia de las nuevas tecnologías y los nuevos canales de distribución de la información (Internet, móviles, PDAs, Videoconsolas, etc.) el consumo de medios de los ciudadanos ha ido cambiando y ha afectado al consumo televisivo analógico y, por tanto, afectará al digital. Los jóvenes cada vez ven menos televisión porque dedican más tiempo a navegar por Internet⁷⁹³; existe más *zapping* en los bloques publicitarios; las audiencias están más fragmentadas y existe una mayor rivalidad entre competidores del mismo sector.

Consumo de TV por targets



⁷⁹³ La entrada de Internet, que en 1998 contaban ya con una penetración en los hogares del 4%, mientras que en el 2006 aumenta hasta el 82, 2%. En una encuesta realizada por la AIMC, en el 2005 el 66% de los internautas dice haber disminuido su tiempo dedicado a ver la televisión.

Índice de estacionalidad de la publicidad



	Jul 05	Ago 05	Sep 05	Oct 05	Nov 05	Dic 05	Ene 06	Feb 06	Mar 06	Abr 06	May 06	Jun 06
GRP	88,5	83,9	98,0	105,1	103,7	107,2	115,6	102,3	106,6	97,0	99,4	92,8
MINUTOS	98,9	89,4	100,5	98,5	104,0	101,1	99,0	89,9	103,2	97,4	106,4	112,6
INV(Euros en miles)	97,5	85,5	92,8	91,7	87,9	94,0	98,7	96,3	109,0	109,0	116,8	120,9
Nº INSERCIONES	99,4	90,1	99,2	96,1	101,5	102,3	96,3	92,3	102,6	100,2	108,4	111,4
GRP	225.739	214.104	249.964	268.127	264.662	273.415	294.881	260.897	271.841	247.530	253.456	236.711
MINUTOS	85.898	77.618	87.272	85.514	90.348	87.802	85.093	78.111	89.662	84.631	92.403	97.817
INV(Euros en miles)	694.583	609.137	660.867	653.553	626.117	669.314	702.909	685.763	776.449	776.730	831.889	860.938
Nº INSERCIONES	262.302	237.805	261.877	253.579	267.973	269.986	254.260	243.653	270.868	264.519	286.036	293.891

■ GRP ■ MINUTOS ■ INVERSIÓN ■ Nº INSERCIONES

Fuente: Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2006 y Boletín mensual de TNS Sofres Audiencia de medios. Junio 2006

En este último año hemos asistido a la elaboración de nuevos formatos publicitarios creativos ideados para innovar dentro del medio. La cadena Telecinco ha sido una de las que mayor ha innovado en relación a formatos publicitarios. En Abril de este año, la cadena ha obtenido, de nuevo, el liderazgo como cadena más vista del país, obteniendo un 21,3 % de cuota de pantalla. Ello le ha generado numerosos ingresos publicitarios que oscilan sobre los 800 millones de euros⁷⁹⁴.

La creatividad en su departamento comercial creando el formato “60 segundos”, “Código Rojo de Carrefour”, “Patrocinios de series”, “Presentadores como prescriptores de marcas de productos”, etc., ha generado mayor creatividad en formatos y un aumento de la venta de los mismos a anunciantes. Además, esta cadena ha creado contenidos interesantes para su audiencia mediante series de producción propia que le han facilitado la reducción de sus costes. A todo ello se le ha de añadir las ganancias obtenidas estratégicamente por el deporte (La Fórmula uno y la Copa Del Rey) que han sido las principales claves de su éxito.

⁷⁹⁴ Datos extraídos de Informedia, nº 116, Abril 2006, Universal McCann.

En un mercado audiovisual como el español basado fundamentalmente en los ingresos publicitarios, la aparición de nuevos agentes y nuevos canales provocará una mayor competencia por la publicidad e impulsará nuevos modelos de negocio. La publicidad, dentro del ámbito de la televisión digital, también va a ver afectada su estructura de formatos y estilos. Dentro de los nuevos y múltiples contenidos de la televisión digital, el papel de la publicidad se califica como un nuevo reto estratégico comercial que, bajo la apariencia de nuevos formatos de negocio generará una nueva economía de mercado.

En este sentido encontraremos:

- Publicidad tradicional dentro de las cadenas generalistas, que encontrará con los soportes digitales nuevos impulsos para perdurar por largo tiempo.
- Publicidad especializada y patrocinio de difusión en las cadenas temáticas, para *targets* muy específicos de consumidores.
- Patrocinio de producción y publicidad informativa imbricada en los servicios específicos para aficiones o intereses profesionales de los abonados, con orientación ya a la compra directa.
- Publicidad-Información especializada y compra directa en los servicios interactivos o semi-interactivos, con asimilación total al marketing.

Tipos de publicidad en televisión

PUBLICIDAD CONVENCIONAL	- Spots directos
	- Sobreimpresión
	- Publireportajes

PUBLICIDAD NO CONVENCIONAL
- Patrocinio (<i>sponsoring</i>): implicación de una marca o anunciante en la oferta de un programa. Puede ser pasivo (externo a la producción: caretas, entrada, salidas, avances, etc.) o puede ser activo (de producción: intervención en los contenidos)
- Trueque (<i>batering</i>): programa realizado a medida del anunciante y cedido a la cadena a cambio de publicidad o a bajo coste
- Emplazamiento de producto (<i>product placement</i>): inserción de un producto o marca dentro de la narrativa de un programa, ya bien sea mostrado, mencionado o utilizado por los actores o presentadores.
- <i>Merchandising</i> : estrategia de producción orientada a la venta de productos derivados del programa.

- Televenta: venta directa de productos o servicios a distancia desde programas televisivos específicos
- <i>Royalties</i> : supeditación de una parte de las tarifas publicitarias a los resultados de venta de una campaña.
- <i>Morphing</i> : el logotipo del anunciante se sitúa en el identificativo de la cadena, ocupando de esta manera la mejor posición dentro del bloque publicitario. Su duración oscila entre los 7 segundos. Este tipo de formato también se denomina <i>morphing-flash</i> cuando el logotipo del anunciante se va insertando de forma gradual mientras aparece algún presentador o actor que recomienda o hace uso del producto publicitado.
- Microcortes publicitarios: son bloques de publicidad con una duración máxima de 60 segundos situados de forma estratégica entre los momentos de máxima audiencia.

Fuente: Tabla realizada a partir de los datos extraídos de BUSTAMANTE, E. (2004): *La televisión económica: financiación, estrategias y mercados*, Barcelona, Gedisa, pp. 133, añadiendo los dos últimos formatos (*morphing* y microcortes publicitarios).

Por medio de la televisión digital hemos asistido a nuevas formas de publicidad interactiva por medio de diales específicos para determinadas marcas. Los primeros formatos de publicidad interactiva se basaban en diales con anuncios interactivos. Con la llegada de la TDT las posibilidades de nuevos formatos se verán incrementados, siendo trabajo de publicitarios y de centrales de medios el idearlos y ofrecerlos a los anunciantes.

A continuación se exponen algunos ejemplos de este tipo de anuncios realizados por el canal piloto interactivo catalán, dentro del proyecto Micromercats:



Además de anuncios interactivos, cuyo origen arranca de la experiencia en aplicación interactiva que Televisión de Cataluña Multimedia realizó para la campaña publicitaria de coche para la marca Renault y emitida en las dos plataformas digitales por satélite anteriores (Canal Satélite Digital y Vía Digital), las experiencias por medio del proyecto Micromercats⁷⁹⁵ se basaron fundamentalmente en:

⁷⁹⁵ En www.tdcat.net/esp.menu1/proyecto_micromercats.htm, día de consulta 28 de Febrero de 2006.

1. “Una guía”: Un instrumento de navegación que permite acceder a los diferentes servicios interactivos de todas las aplicaciones. Dispone de un sistema de mensajería para que el emisor envíe avisos a los usuarios relacionados con su perfil y sus preferencias.
2. “Noticias”: Aparecen sobreimpresiones en la pantalla cuando se solicitan. Se trata de titulares de noticias elaboradas en los portales www.telenoticies.com y www.elsesports.net
3. “Tiempo”: Recoge la información meteorológica, las previsiones y las temperaturas. Aplicación en formato TVSite que permite consulta a los mapas del Meteosat, información de las temperaturas de diferentes ciudades, etc.
4. “Ahora hacemos”: Una ventana en la parte inferior de la pantalla que indica el programa, el canal y el tiempo que falta para acabar, así como cuál será el siguiente programa.
5. “Programación”: Facilita la programación de los diferentes canales de Televisión de Cataluña y los resúmenes de los programas, así como la parrilla de programación por franjas horarias y la del día siguiente.
6. “Los concursos y las encuestas”: En los concursos, los usuarios selecciona las respuestas entre las cuatro opciones posibles que se superponen en la pantalla y mediante el canal de retorno se envía la información al canal. En las encuestas, con el servidor central, se recogen las respuestas de los usuarios y se ofrecen los resultados.
7. “La publicidad interactiva”: La experiencia consistió en la emisión de once pases de publicidad interactiva, utilizando tres formatos diferentes y tres marcas diferentes. Se priorizó la utilización del concurso, a modo de juego con combinaciones audiovisuales, como estrategia para obtener más participación.



Fuente: Micromercats

Los cuatro principales modelos diferenciados de anuncios interactivos ofrecidos por algunas empresas, como la inglesa *Interactive Digital Sales*, presentan una categorización de los anuncios interactivos que pueden servir como referencia de las posibilidades que ofrecen las plataformas digitales como soportes publicitarios. Esta clasificación viene recogida por el grupo de investigación G.R.I.S.S⁷⁹⁶ y son:

- **DAL (*Dedicated Advertiser Location*)**: los usuarios se mueven en un entorno exclusivamente publicitario, donde todas sus selecciones irán encaminadas a obtener más información del producto o servicio. Su aspecto es similar a los menús de un DVD. Como el grado de inmersión en el contenido publicitario es elevado, los anunciantes utilizan, principalmente, como herramienta de relación entre los potenciales consumidores y consumidores reales con la marca más que con la forma de obtener respuestas de estos consumidores potenciales. Dentro de esta categoría, y atendiendo al tipo de material audiovisual utilizado, podemos encontrar dos tipos de DAL:

- Mini-DAL: Los contenidos del mensaje publicitario se integran en una o dos pantallas, con texto, imágenes y sonido.

- DAL: Los contenidos se organizan en más de dos pantallas y, además de texto, audio e imágenes, muestran material videográfico

- **Microsites**: son también espacio de inmersión publicitaria absoluta, pero en este caso, no se utiliza el soporte videográfico. Para poder acceder a estos espacios de navegación, similares en su concepción a las páginas Webs, el público telespectador ha de abandonar el flujo televisivo de la oferta programática. Son relativamente económicos de producir y pueden ser muy útiles para posicionar la Imagen de marca de la empresa anunciante o dar información exhaustiva de ofertas y servicios concretos.

- **TVSites**: formato publicitario que cuando la programación sólo utiliza una cuarta superficie de la pantalla, el resto de espacio se utiliza para la aplicación interactiva y para obtener el servicio ofertado por el anunciante. Este tipo de formato publicitario es muy utilizado por los publicitarios, ya que es fácil y económico de producir y porque da un elevado índice de respuestas, pues la decisión del telespectador de acceder a un servicio ofertado no le implica renunciar al flujo de la programación (es simultáneo).

⁷⁹⁶ Quaderns del Consell de l'Audiovisual de Catalunya, CAC (2006): *Televisió interactiva. Simbiosi tecnològica d'interacció amb la televisió*, Barcelona, Grup de Reserca en Imatge, So i Síntesi, Univesitat Autònoma de Barcelona, número extraordinari de Març.

- **Impulse Response:** Son aplicaciones que se superponen a contenidos audiovisuales del flujo programático. Son los más económicos de producir y también obtienen altos índices de respuesta. Los usuarios pueden obtener muestras, catálogos, solicitar información adicional, etc., que llegará por correo convencional a sus hogares. A cambio, el anunciante puede obtener datos interesantes sobre los gustos y necesidades del *target*.

La posibilidad de ver televisión a través del móvil ofrece también un nuevo nicho de mercado para introducir nuevos formatos publicitarios. En este momento, España tiene puesto en marcha un programa piloto a través de Movistar y pronto se lanzará como un nuevo servicio añadido al teléfono móvil de patrocinio para series emitidas de forma específica en los terminales.

Se trata, por tanto, de nuevas formas de publicidad que van a generar nuevos negocios, con una planificación de medios que exigirá ser mucho más fina y ajustada a los productos publicitados, de la creación de relaciones más estrechas con el consumidor final, de un conocimiento mucho más exacto de sus demandas y comportamientos (ampliación y desarrollo del I+D) y de la posibilidad de estimular en él reacciones más activas y una mayor implicación emocional y activa con el producto-marca.

Se prevé, por tanto, una intensa reestructuración de las funciones y relaciones de los agentes dentro del sector de la publicidad: agencias, centrales de compra, anunciantes, etc., acompañada por nuevas estrategias de las televisiones digitales (nuevos lenguajes que exigen un nuevo estilo y tipo de creatividad en el medio) y nuevas problemáticas éticas y regulatorias en lo referente a la integración de los servicios televisivos de los mensajes comerciales respecto a la defensa de los intereses del consumidor⁷⁹⁷. La investigación y la enseñanza también jugarán un papel muy importante dentro de estos nuevos cambios con la televisión digital.

El miedo generado en el sector radica en la financiación que otorga la publicidad como pilar básico de la permanencia de cadenas en nuestro país. Con la llegada de la TDT y su consecuente aumento de canales, la cuestión sobre el reparto de la tarta publicitaria supone un enigma que genera incertidumbre sobre el sector.

Con una audiencia multifragmentada será más difícil conseguir coberturas rápidas para una campaña, puesto que habrá unas pocas cadenas que superen el 10% de

⁷⁹⁷ VV.AA. (2001): *La nueva era de la televisión*, Madrid, Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión Española.

la audiencia, y los puntos máximos no serán superiores al 15% del *share* en individuos. Ello propiciará un aumento del precio por los *ratings*, puesto que la demanda superará la oferta. Habrá muchos canales temáticos y *targetizados*, prueba de ello es que las principales cadenas han elegido en sus nuevas alternativas programar para mujeres, niños, hombres, etc., y, por tanto, se deberá planificar cuidadosamente para optimizar el presupuesto del anunciante.

La oferta televisiva fue aumentando y mermó la eficacia publicitaria del medio, acompañado de la propia evolución del mercado, los bajos costes y la buena marcha de la economía. A modo de ejemplo de datos concretos, en 1993, un 77% de los espectadores que empezaban a ver un bloque publicitario, a los seis minutos todavía seguían viéndolo⁷⁹⁸.

Todo este conjunto de elementos que influyen en la eficacia del medio desde el punto de vista publicitario provoca que los profesionales del sector se centren en hacer llegar a la publicidad en el momento exacto en que el espectador esté receptivo a la misma y pueda, de esta manera, cumplir su objetivo. Para mejorar la eficacia publicitaria⁷⁹⁹ dentro de un medio cuyo número de canales se verá incrementado en un corto periodo de tiempo, los profesionales del sector deberán hacer hincapié en la capacidad creadora de nuevos y eficaces formatos y en la habilidad de incentivar al telespectador a utilizar los servicios interactivos que ofrezca la televisión digital

La eficacia publicitaria en televisión se ha puesto en duda por diversos motivos. En primer lugar, la alta ocupación de los bloques comerciales impide el recuerdo de gran parte de los anuncios; en segundo lugar, la audiencia disminuye durante los anuncios y los anunciantes pagan conforme a la audiencia de los programas, y por último, en la situación actual de un mercado fragmentado resulta más difícil alcanzar el total de individuos que componen la población. Además, con frecuencia, las grandes audiencias no se identifican con el público objetivo de los anunciantes, con lo cual la eficiencia de la inversión destinada a televisión resulta inferior, especialmente si se compara con otros medios más directos, dirigidos a audiencias más pequeñas, pero mejor identificadas. Esto explica que la investigación publicitaria se centre en mejorar las medidas para medir la eficacia de los anuncios de televisión, teniendo en cuenta que es el medio más caro; que los anunciantes busquen otros medios no convencionales para destinar sus mensajes comerciales, y que recurran a otras fórmulas como el merchandising, las sobreimpresiones o el emplazamiento del producto para promocionar sus productos en televisión. (MEDINA LAVERÓN, M 2005: 133).

⁷⁹⁸ Según un estudio realizado por la agencia de publicidad Mediaedge:cia, el 78% de los entrevistados opinaron que en el 2005 estaban más expuestos a más cantidad de publicidad que en años anteriores. Y el 69% de ellos declaró evitar la publicidad en televisión. Datos extraídos de un estudio realizado por la agencia Mediaedge:cia, expuesto dentro del marco del 116º Seminario AEDEMO de Televisión, Sevilla, 8,9 y 10 de Febrero de 2006.

⁷⁹⁹ Entendida como la capacidad de alcanzar los objetivos preestablecidos mediante la combinación óptima de presión y frecuencia, considerando el impacto de la creatividad utilizada.

Toda esa eficacia que se ha ido perdiendo ha provocado el fomento en innovación, creatividad e investigación para desarrollar nuevos formatos especiales, con cada vez más momentos internos, y con el uso de los canales temáticos o *target*. A pesar de todo esto y como hemos indicado al comienzo de este capítulo, la televisión sigue siendo el medio preferido por los anunciantes.

La competencia y la innovación tecnológica, han abierto otras fuentes posibles en publicidad: formas no convencionales, patrocinio, trueque, colocación de producto, venta de programas y derechos, *merchandising* o venta de productos derivados de los programas, de la televenta, del teletexto, el envío por ondas de programas informáticos (*telesoftware*) la *business TV* o alquiler de las ondas para televisión en circuito cerrado, etc. La aparición de los *Personal Video Recorder* (PVR) determinarán el modo en que veremos la televisión, y también la actitud que se tomará ante la publicidad pudiendo el espectador decidir si quiere verla o no.

La TDT supone la multiplicación de los canales y agentes que operan en el sector de la televisión en España. En este escenario resulta de interés valorar el impacto que el reparto de audiencias que esta nueva situación supone que tendrá en la distribución de los ingresos por publicidad. Esta transformación en el medio deberá ser vista como una oportunidad para los publicitarios en vez de una amenaza para el sector, ya que las posibilidades que brinda la televisión digital interactiva en cuanto a formatos publicitarios puede llegar a ser muy amplia.

La segmentación de la audiencia que se conseguirá con la implantación definitiva de la televisión digital permitirá conocer muchas características del espectador que, junto con las herramientas del marketing, los publicitarios podrán reorientar sus estrategias y enfocarlas en función de las necesidades y preferencias del *target*. Para ello, los anunciantes pueden valerse del canal de retorno del descodificador, con el uso propio de los servicios interactivos y el canal de retorno que propicia, el registro de usuarios *online* o el uso de la investigación de mercados, que a la hora de elaborar un perfil de espectador tienen en cuenta los horarios de visionado, sectores y contenidos visionados, niveles de fidelidad hacia audiencias y programas, frecuencia, hábitos de visionados, territorio geográfico, estilo de vida, nivel sociocultural, etc.⁸⁰⁰

Nunca antes la publicidad se había encontrado en una revolución del medio como lo va a ser con la interactividad. Una revolución principalmente creativa dada por la exigencia de nuevos formatos y fórmulas que lleguen a un espectador de manera

⁸⁰⁰ GARCÍA VILLARDEFrancos, J.M.: "La publicidad en la televisión digital interactiva. ¿Un nuevo modelo?" en VV.AA (2005): *La Radio y la Televisión en la Europa Digital*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

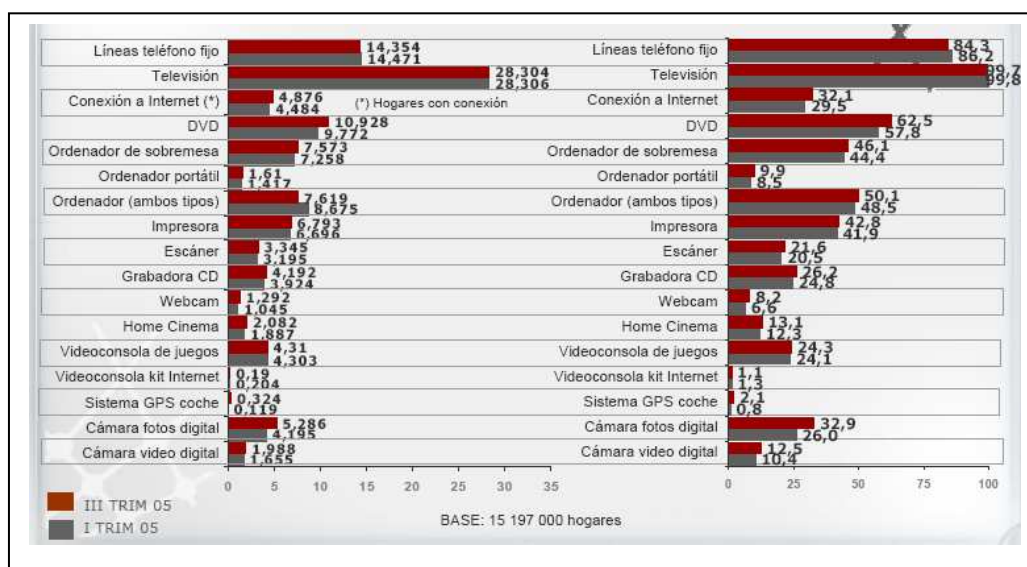
directa, aprovechando todo el conocimiento que de sus pautas y hábitos de vida se pueden llegar a obtener, consiguiendo así los resultados pretendidos por los anunciantes.

4.5 Las audiencias en televisión. Cambios en los consumos televisivos

La sociedad estaba acostumbrada a salir de casa para poder ver las grandes celebraciones. El hecho de poder visionarlas, a través de un aparato, sin tener que desplazarse y perder ni tiempo ni dinero, provocaba una atención constante por parte de las audiencias ya que se sentían atraídas por la novedad y la celebridad del nuevo medio de comunicación⁸⁰¹.

La forma que adquirió la televisión al transformarse en algo familiar, como consecuencia de la bajada en el precio de los aparatos y su consecuente expansión en los hogares, la convirtió en un medio para el entretenimiento y para la información. Quedaba, por tanto, ya muy lejos el tipo de estructura televisiva y, sobre todo, el tipo de audiencia en cuanto a modos de consumir televisión, si lo comparamos con el existente en la actualidad donde la tecnología ha aumentado dentro del espacio del equipamiento del hogar tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Equipamiento tecnológico en el hogar



Fuente: Estudio de demanda de servicios de telecomunicaciones y sociedad de la información que se ofertan al segmento residencial en España Novena oleada Julio-Septiembre de 2005, en <http://observatorio.red.es/estudios/consumo/index.html>, día de consulta 26 de Julio de 2006.

⁸⁰¹ HARTLEY, J. (2000): *Los usos de la televisión*, Barcelona, Paidós Comunicación.

La competencia ha promovido un descenso de la rentabilidad televisiva puesto que ha desencadenado una guerra de precios que va más allá del abaratamiento lógico de la unidad de tiempo televisivo y que se derivaría de la fragmentación de audiencias por emisor⁸⁰². Para contrarrestar la pérdida de la eficacia en el spot televisivo prolifera una multiplicidad de nuevas formas publicitarias como hemos podido determinar en el epígrafe anterior.

En la etapa de 1950 a 1960, la audiencia de cada país creció considerablemente. Sin embargo, hasta los años sesenta no se puede hablar de audiencia global pues faltaban las condiciones técnicas que lo hicieran posible. Con la nueva audiencia mundial, los productores y cadenas de televisión comienzan a producir y emitir programas con unos rasgos universales para que puedan ser vistos por telespectadores de cualquier punto del globo. En estos años, empezó la batalla por alcanzar audiencias mundiales. Los *rating* se convirtieron en uno de los elementos capitales en la toma de decisiones sobre programación, si bien aplicando a escala universal unos criterios que anteriormente se habían puesto en práctica a nivel más reducido. El logro de una mayor audiencia pasó, por encima de la calidad, a ser criterio preferente en la valoración de los espacios televisuales en el mercado publicitario. La contratación publicitaria a partir de estos años empezó a hacerse en función de los tiempos y no de los espacios. La globalización del medio televisivo influyó de alguna manera en la expansión del mercado de bienes y servicios. Los programas importados sirvieron de soporte para los anuncios de aquellos productos establecidos internacionalmente – Coca-Cola, Pepsi, Kodac, Colgate, etc.-. Esta práctica contribuyó a la proliferación de agencias de publicidad, convirtiéndose en empresas multinacionales con importantes volúmenes de ingresos y fuerte influencia. (MEDINA LAVERÓN, M. 2005: 46).

Los mensajes transmitidos por televisión tienen efectos de gran alcance debido a su enorme potencia comunicadora (audiencias masivas que asimilan pasivamente un alud de mensajes heterogéneos) su capacidad para asimilar elementos de otros medios (teatro, radio, música) de reconocida eficacia comunicacional e integrarlos en sus sustancias expresivas, su capacidad de invadir el espacio familiar y apelar directamente al espectador (a través de locutores prestigiosos) su poder para uniformizar contenidos predigeridos orientados al ocio y al consumo pasivo⁸⁰³. Pero las audiencias dejaron de ser ese gran número de personas que no poseen ningún tipo de vínculo común y que reciben los mensajes de los medios de comunicación sin dar respuestas más allá de la que exigen los mismos medios. Ahora, las audiencias tienen su propia identidad y motivación, y “son ellas las que deciden lo que quieren ver”⁸⁰⁴, y podemos agregar lo

⁸⁰² PRADO, E. (1995): “Programación y televisiones públicas” en *La Nueva perspectiva Audiovisual. El Reto de la Televisión Pública Regional*, Madrid, Ediciones Telemadrid Colección Ciudad de la Imagen.

⁸⁰³ FOMBONA, J. (1997): *Pedagogía integral de la información audiovisual*, Gijón, Universidad de Oviedo/Ayuntamiento de Gijón.

⁸⁰⁴ MABEL LUENGO, L. (2006): “Un espacio para la audiencia” artículo digital en <http://www.nombrefalso.com.ar/materias/teorias/index.php?pag=3&trabajo=luengo>, día de consulta 30 de Junio de 2006.

que quieren responder y hacer con los mensajes de los medios. La audiencia activa tiene medios de acción social y además funciona en redes sociales, tienen derechos, preferencias, intereses, motivaciones y por lo tanto vivencias. Las audiencias hacen una selección intencionada del contenido procedente de los medios de comunicación e influyen sobre estos.

La historia de la televisión es la historia de sus contenidos, pero también lo es de su desarrollo tecnológico. La evolución tecnológica ha influido de manera decisiva en la multiplicación de canales y, por tanto, en la manera de realizar el consumo televisivo. Este modelo consumista se caracteriza por dos tipos de industrias en general y en la televisión en particular. Una propicia la atracción de públicos masivos a los productos de las industrias culturales (agregación) y otra genera audiencias reducidas con determinados intereses. Esta última va especialmente ligada al desarrollo tecnológico. Estas dos dinámicas, que son complementarias entre sí, sirven a dos tipos de necesidades humanas: las necesidades de pertenencia a un grupo social y las necesidades individuales del ser⁸⁰⁵.

La televisión tiende a tener un consumo individual debido a un cambio social en el seno de las familias, a un aumento del número de aparatos en el hogar y a unos avances tecnológicos que facilitan el crear una televisión a la carta. Los *Personal Video Recorder* (PVR) permiten grabar los contenidos de una forma sencilla y programarlos de modo que se pueda crear una parrilla a gusto del consumidor. Existen programas que aprenden de las selecciones de los telespectadores y son capaces de grabar por su propia cuenta según unas preferencias establecidas. En Reino Unido, donde la penetración del PVR está dentro del mercado masivo (*mass market*), se observa que el 50% de los contenidos son grabados y puede subir al 70%, en el caso de la ficción. En general, la televisión en directo puede quedar reservada para las noticias y programas o eventos como las retransmisiones deportivas.

⁸⁰⁵ FERNÁNDEZ PEÑA, E. e IBAÑEZ SERNA, J.L.: “Los contenidos en la televisión multicanal y de pago: el reciclaje de programas como valor ecológico”, artículo digital en <http://www.aijic.com/comunica/comunica1/tvmulticanal.htm>, día de consulta 30 de Junio de 2006.

Evolución del consumo de TV por Comunidades Autónomas

	Uni 06 (000)	Jun05	Jul05	Ago05	Sep05	Oct05	Nov05	Dic05	Ene06	Feb06	Mar06	Abr06	May06	Jun06
P,ByC	41555	205	186	172	206	224	237	232	244	240	231	213	211	210
PyB	39701	206	186	171	207	225	239	233	246	241	232	215	212	211
And.	7375	215	192	187	215	236	251	247	261	256	244	225	219	219
Cat.	6579	206	194	176	213	231	238	235	247	244	239	228	227	222
Eus.	2028	200	180	157	197	210	228	230	239	233	229	207	211	211
Gal.	2630	178	168	162	187	200	214	206	218	215	210	188	184	190
Mad.	5655	206	173	150	198	217	227	216	226	223	217	196	194	196
Val.	4403	210	186	167	215	230	246	239	260	251	241	225	228	229
CLM.	1805	203	181	178	202	224	244	239	245	237	226	214	207	200
Res.	9226	206	190	176	206	225	241	237	247	243	233	212	208	204
Can.	1854	194	189	180	191	197	200	201	208	208	197	190	190	193

Individuos de 4 y más años

Fuente: Boletín mensual de TNS Sofres Audiencia de medios. Junio 2006

La sociedad, con el modelo televisivo dominante en la actualidad, organiza su actividad de acuerdo a la programación de la televisión que también cumple con una rutina específica. Solamente se cambia la programación cuando sucede un acontecimiento importante como un atentado o una guerra⁸⁰⁶. La cantidad de televisión que se consume es acorde con el estilo de vida del espectador, y la elección de los programas que realizan los receptores “depende mucho más del reloj que del programa en sí mismo”⁸⁰⁷. La televisión se ha convertido en el entorno simbólico común de interacción con la mayoría de actividades que pensamos y ejecutamos.

Pero este tipo de consumo se verá modificado por las nuevas tecnologías de carácter digital, las cuales van a propiciar que el teleespectador programe los contenidos de forma individual en función de gustos, necesidades y momentos de ocio determinados, creando su propia parrilla que vendrá configurada en función de un cúmulo de ítems que deberán ser determinados por los profesionales del sector con el fin de centralizar sus esfuerzos.

En este contexto de modelo de consumo televisivo será la planificación en medios y soportes sobre la que recaiga una mayor importancia, dentro de la cadena publicitaria, ya que en función de ésta, la eficacia de los mensajes publicitarios será determinante.

⁸⁰⁶ MABEL LUENGO, L. (2006): “Un espacio para la audiencia” artículo digital en <http://www.nombrefalso.com.ar/materias/teorias/index.php?pag=3&trabajo=luengo>, día de consulta 30 de Junio de 2006.

⁸⁰⁷ MCQUAIL, D. (1993): *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*, México, Paidós

Además de la publicidad tradicional en las cadenas generalistas, publicidad especializada y patrocinio de difusión en las cadenas temáticas para targets muy específicos de consumidores; patrocinio de producción y publicidad imbricada en los servicios dirigidos a aficiones o intereses profesionales de los abonados; y publicidad-información superespecializada orientada a la compra directa en línea en los servicios interactivos o semi-interactivos, con asimilación total al marketing directo. En todos estos casos, se trata de una planificación de medios mucho más fina y ajustada a los productos, de la creación de relaciones más estrechas con el consumidor final, de un conocimiento mucho más exacto de sus demandas y comportamientos, y de la posibilidad de estimular en el espectador reacciones más activas y una mayor implicación. Es decir, el paso de un marketing lineal centrado en la oferta a uno interactivo y centrado sobre la demanda de clientes o de segmentos precisos de clientes. Una serie de características sin duda que diferencian claramente a esta publicidad de las campañas tradicionales en televisión y que podría atraer inversiones. Pero junto con estas ventajas económicas para anunciantes y cadenas, se plantean nuevas y complejas problemáticas éticas y de regulación en cuanto a la confusión total entre servicios televisivos y mensajes comerciales desde la perspectiva de la defensa de los intereses del consumidor. (BUSTAMANTE, 2004: 178-179)

Cuota de cadenas por meses De Noviembre 2005 hasta Julio 2006

Cadenas	Nov. 05	Dic. 05	Enero 06	Feb. 06	Marzo 06	Abril 06	Mayo 06	Junio 06	Julio 06
	TVE1	20,5	19,5	19,2	19	19,2	18,8	18,7	17,2
La2	5,1	4,8	4,9	5	4,8	5	4,8	4,4	5,2
A3	21,8	22,7	21,9	21,1	20,3	20,6	19,9	18,2	18,7
CUATRO	4,2	4,9	5	5,3	5,6	5,8	6,2	7,5	7,1
T5	21,2	20,9	20,7	20,8	21,5	21,3	22,4	21,4	21,9
LA SEXTA						0,2	0,6	5,1	2,2
AUT	16,2	16,1	16,7	16,6	16,3	15,6	15,4	14,2	15
TEMATICAS	7	7,5	7,8	8,3	8,3	8,5	8,3	8,3	9,4
TV LOCAL	3,4	3,3	3,5	3,6	3,6	3,9	3,5	3,3	3,4
OTRAS	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,5

Cuatro inició sus emisiones el 7 de noviembre de 2005 a las 20:44. El dato de noviembre, 4,2%, es el dato del total mes
La Sexta inició sus emisiones el 27 de marzo de 2006 a las 12:40. Sofres no incorpora sus datos de audiencia hasta el 1 de abril

Fuente: TNS SOFRES A.M. Julio 2006

Los conceptos expuestos nos permiten entender la importancia que tienen las audiencias para el medio televisivo y confirman una vez más que es necesario alejarse de los postulados de la teoría de la aguja hipodérmica que proponía entender al receptor como un sujeto pasivo. En cambio, es necesario acercarse a los estudios culturales que recuperan un receptor activo y que decide él mismo qué consumir, en qué momento y

cómo usar lo que consume, sin tener influencia directa de los medios de comunicación y privilegiando más el contacto cara a cara, principalmente, en el contexto familiar.

Indudablemente esto obliga a profesionales del sector a no perder la pista del contenido que se ha grabado e intentar medir su visionado posterior. Esa audiencia también existe de cara al anunciante. Por tanto, con la digitalización del medio se tendrá una audiencia diaria de la cadena en su emisión clásica-lineal, a la que deberá sumar los contactos de los consumos posteriores del contenido.

4.6 Perspectiva de futuro en el contexto televisivo. Tendencias a desarrollar

El marco de actuación de las empresas y las expectativas sociales del medio televisivo se han visto modificados a lo largo de todos estos desde sus inicios en la sociedad. Estos cambios tienden a acelerarse, sobre todo, para conformar múltiples soportes, contenidos y modalidades⁸⁰⁸. La nueva realidad del tejido empresarial y de toda su actividad se caracteriza por una presión creciente que va más allá de lo puramente económico, financiero y empresarial. Las empresas siguen prácticas para comunicar información corporativa, información de la propia empresa, lo que agrava la actividad de la misma en la gestión del conocimiento y de los activos intangibles para crear diferenciación. El motor de la revolución actual en el mundo empresarial está centrado en las tecnologías de información⁸⁰⁹. La revolución de la información ha permitido cambiar radicalmente los procesos gerenciales y se colocan a la vanguardia las organizaciones ávidas de tecnología. La razón reside en que se ha creado un mercado global más competitivo, sin fronteras, que ha obligado a las empresas a un constante cambio como única manera de sobrevivir y triunfar. La gestión en la comunicación ayudado y completado con una buena gestión del conocimiento empresarial serán las dos armas más importantes con los que las empresas pueden contar para sobrevivir en este mercado tan competitivo⁸¹⁰.

Los sistemas de información se utilizaron para automatizar el procesamiento de datos. A medida que se desarrollaron en el área tecnológica más y mejores aplicaciones para el procesamiento de datos, los gerentes y académicos comenzaron a entender que los datos, en formato electrónico, podían transformarse en información útil

⁸⁰⁸ BUSTAMANTE, E. (2004): *La televisión económica: financiación, estrategias y mercados*, Barcelona, Gedisa.

⁸⁰⁹ PALACIO, M. (2001): *Historia de la televisión en España*, Barcelona, Gedisa.

⁸¹⁰ NAVARRO MORENO, J.A (1997): *La televisión local. Andalucía, la nueva comunicación*, Sevilla, Fragua.

para el control y la gestión dentro de las organizaciones como parte de su gestión del conocimiento⁸¹¹. De esta manera se comenzó a hablar de sistemas de información gerencial, y a partir de estas nociones, nacen los conceptos de Gestión de Información y Gerencia de la Información y Conocimiento. La información se reconoce como un factor de éxito empresarial, que cada día es más abundante y diversa, y que procede de múltiples fuentes y llega en diferentes formatos. La estrategia competitiva de las empresas de hoy en día se centra en acciones e instrumentos que les permiten recoger, ordenar y explotar al máximo información para obtener de ella un valor añadido. La información en sí misma no es lo más importante, ni su cantidad, sino su calidad y clase de conocimiento que aporta para la empresa.

La noción de gerencia o gestión del conocimiento⁸¹² reconoce en éste un recurso importante (la información) que debe adquirirse, clasificarse, conservarse y explotarse para lograr los objetivos de una organización. Estos conceptos y herramientas que se desprenden de la Gerencia de Información y Conocimiento están dirigidos a la gestión de las empresas y los medios de comunicación en su interior no son más que eso: organizaciones, empresas que no sólo tienen la necesidad de gestionar la información y el conocimiento que fluye de sus procesos y recursos, sino que se interesan además en gran medida por obtener instrumentos que les permitan gestionar de manera provechosa, toda la información que producen como parte del servicio que prestan.

Los medios no sólo son vehículos fundamentales de acceso al conocimiento, sino que contienen parte de ese conocimiento que se caracteriza por su vinculación a la actualidad, por su transmisión a través de diferentes códigos, lenguajes y soportes que, además de las respuestas lógicas, estimulan sensaciones y proporcionan una oferta plural de sus contenidos.

El medio televisivo, como medio de comunicación que es, es una empresa generadora y procesadora de información con diversas herramientas que, sin duda, contribuyen a mejorar sus gestiones y su gerencia corporativa. La Gestión del conocimiento pretende recuperar el espíritu de permanencia de lo realmente importante aplicándolo, en este caso, a la gestión empresarial de los medios de comunicación. Las consultoras insisten en que una empresa de medios, como la televisión, debería saberlo todo de sí misma y de su capacidad de reaccionar ante un entorno que cambia

⁸¹¹ FLORES VIVAR, J y MIGUEL ARRUTI, A. (2004): *Gestión del conocimiento en los medios de comunicación*. Madrid, Fragua

⁸¹² Que viene definido por los autores Flores Vivar, J. y Miguel Arruti, A. (2004: pp. 27-33) como es el proceso sistemático de encontrar, seleccionar, organizar, disponer, presentar y compartir entre todos los miembros de la organización, información útil para la misma, con el fin de obtener una mayor comprensión del entorno y los procesos desde la propia experiencia de las organizaciones.

constantemente y que viene marcado por la competitividad de las cadenas por la audiencia.

El gran reto para las empresas televisivas ante el panorama digital consiste en la transformación de los datos obtenidos de la información recogida, en conocimiento para la empresa; en cómo transferir ese saber hacer (*How known*) y que pueda ser compartido en toda la organización y que, de un modo continuo, sea transformado en conocimiento. Para incrementar este conocimiento corporativo, las empresas de medios deben crear una economía de conocimiento que amalgame los diferentes grupos de interés, líneas de negocio, equipo de proyectos especiales, etc. Además de saber explotar las características de dicha economía del conocimiento, el conocimiento se gestiona como el capital y el valor de ese conocimiento y cuando se invierte de forma adecuada, genera más conocimiento para la empresa.

Según Jesús Flores Vivar y Alberto Miguel Arruti⁸¹³ el desarrollo de estrategias del conocimiento en las empresas de medios aporta una serie de valores:

1. Identifica los conocimientos claves para la productividad de la empresa.
2. Identifica los conocimientos necesarios para la competitividad.
3. Describe como puede ayudarse a las personas a descubrir y resolver los problemas que son vitales para la mejora de la empresa.
4. Y ofrece líneas de acción concretas para que todos los componentes de la empresa implanten estas mejoras al servicio del propósito final de la misma.

Desde la informática, la computación y con la instauración de Internet, son diversos los aportes que se han hecho a los medios de comunicación no sólo en cuanto al mejoramiento y optimización de sus particulares procesos de producción, sino en los modos de transmisión de sus mensajes, en la forma como se relacionan con el público y, por supuesto, por tratarse también de organizaciones humanas, en su gerencial estratégica, tanto interna como externa.

Las tecnologías de la información representan un aporte significativo en los procesos de producción, gestión y gerencia dentro de las organizaciones. Los medios de comunicación social como factores de producción, no escapan a tales beneficios. Además, sociólogos y comunicólogos aseguran que esta denominada revolución de la información logra cambios inclusive en las formas de comunicación social. En la radio y la televisión han sido los avances en programas computerizados para la edición de

⁸¹³ FLORES VIVAR, J y MIGUEL ARRUTI, A. (2004): *Gestión del conocimiento en los medios de comunicación*. Madrid, Fragua

imágenes y sonidos, así como la inclusión de sistemas cada día más especializados para lograr transmisiones a distancia en directo. La evolución de la tecnología ha sido muy importante para mejorar la labor de los medios de comunicación. Para la televisión, las tecnologías han mejorado los procesos de producción, edición y transmisión de mensajes en vídeo, las transmisiones en directo de canales de televisión desde cualquier lugar exterior que se desee hacia los receptores en los hogares que reciben la señal.

En síntesis, la informática, la computación y las tecnologías hace tiempo que generan transformaciones positivas en los medios de comunicación tradicionales. A partir de la incorporación de las nuevas tecnologías, el trabajo dentro de los medios de comunicación social se ha hecho menos laborioso, más eficaz, óptimo y con estándares de calidad adaptados a la constante evolución humana.

En el medio televisivo, además de la aplicación de esta nueva gestión del conocimiento, las perspectivas de estudiosos del medio apuntan hacia la llegada de la televisión individual, interactiva y personalizada⁸¹⁴ aglutinando los avances tecnológicos para la creación de una oferta aplicada a los gustos variados de la demanda. Las diferentes modalidades de televisión conforman un sistema que permanecerá dentro del mercado televisivo condicionándose mutuamente en la lucha por la audiencia.

Una audiencia que buscará en la nueva modalidad televisiva digital, servicios que le proporcionen un valor añadido, mientras mantenga su consumo tradicional con la televisión generalista alternando con las otras modalidades de pago existentes, pues tiempo tendrá que pasar para que los contenidos de la televisión digital ofrezcan un nivel adecuado de calidad y variedad, dado el sistema económico en el cual conviven un conglomerado de operadores en busca de la captación de una audiencia que no ha aumentado en número, si lo comparamos con el aumento elevado de la oferta en relación al factor tiempo.

⁸¹⁴ DELGADO, M. (2006): “Contenidos y programación en televisión” ponencia en el curso de Verano *El desarrollo de la televisión digital en España*, Universitat Jaume-I, Castellón, del 4 al 8 de Julio de 2006.

Así la televisión pública sobrevivirá seguramente durante muchos años en Europa, pero su crisis múltiple irá reduciendo su peso relativo y su impacto en el sistema si no es capaz de generar un nuevo modelo, susceptible de desarrollarse también en los nuevos canales con nuevas formas de oferta de servicio público. La televisión publicitaria abierta mantendrá con seguridad durante décadas su papel estelar y su fuerza económica, imprescindibles para toda una serie de marcas y productos de consumo masivo, pero la erosión de su audiencia y del presupuesto-tiempo conseguido de sus espectadores acentuará sus dificultades. Ambos tipos de televisión no obstante pueden encontrar en pocos años una nueva oportunidad con el desarrollo de la digitalización de las ondas herzianas, que permitiría una nueva estrategia multicanal más compleja, la mejora radical de la señal (con televisión de alta definición) y la entrada en un diversificado abanico de servicios. Por su parte, las televisiones de pago tienen ante sí enormes oportunidades de mercado, aunque limitadas por la riqueza y su reparto en cada país. Sin embargo, el despliegue simultáneo de múltiples soportes competitivos en el corto-medio plazo puede plantear difíciles situaciones y probables fracasos rotundos en el camino. [...] La televisión, en suma, como no podía ser menos en su papel de abanderada, viene a plantear ya en términos concretos y experimentales los grandes interrogantes de las nuevas redes de información. Al pensar y diseñar su futuro, estamos también determinando en buena medida el de la llamada “Era de la Información”. (BUSTAMANTE, E. 2004: 185-188).

Una de las características más importante que la televisión digital va a proporcionar al medio es el abaratamiento de los soportes por el tipo de compresión que posee esta tecnología⁸¹⁵ y con su correspondiente multiplicación de la oferta. Esta multiplicación de canales va a generar economías de escala caracterizados por una lógica en la programación en *bouquets* (paquetes)⁸¹⁶ donde aquellos mecanismos o instrumentos de navegación, adquirirán una importancia tanto para clarificar y ordenar el cómputo de productos “como para construir una Imagen de marca de paquetes y canales”⁸¹⁷. Esta comercialización de paquetes, vendrá determinada por estrategias de marketing vinculadas al pago por abono que exigirán un profundo conocimiento del mercado.

La evolución de la televisión de pago ha venido caracterizada por la resistencia a superar el techo del 20% de hogares en la penetración de la televisión de pago. En el escenario proyectado, caracterizado por la aparición de nuevos agentes y la incorporación de nuevos servicios (como el vídeo bajo demanda) se han asumido las siguientes hipótesis según GAPTEL⁸¹⁸:

⁸¹⁵ Aunque el desembolso inicial será enorme para adecuar las estructuras empresariales, de contenidos, de marketing, de conocimientos técnicos, etc.

⁸¹⁶ BUSTAMANTE, E. (2004): *La televisión económica: financiación, estrategias y mercados*, Barcelona, Gedisa

⁸¹⁷ *Ibidem*.

⁸¹⁸ Estudio sobre la Televisión Digital, Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Telecomunicaciones, Marzo 2005 en <http://observatorio.red.es/gaptel>, día de consulta 26 de Julio de 2006.

- En el año 2008, la penetración de la TV de pago alcanzará en España niveles próximos a la media europea (30% de los hogares).
- Los abonados a la TV de pago por satélite llegarán a la cifra de 2,5 millones en 2008 (se asumen las proyecciones reflejadas en los planes de negocio de Sogecable).
- En relación con los abonados a la TV de pago por cable, se han considerado los planes de negocio actuales de los operadores en cuanto a despliegue de red. Por tanto, se asume que se mantiene (hasta el 2008) el porcentaje de clientes que contratan los servicios de televisión (el 40% del total de clientes).
- La combinación de las hipótesis anteriores deja un potencial de clientes para la TV por ADSL de 1,25 millones de hogares abonados en 2008 (que supone 21% del total de conexiones ADSL). La distribución entre las diferentes tecnologías, muestra la prevalencia del dominio de la plataforma de satélite, y el avance de la incipiente plataforma de TV sobre ADSL. En el caso del cable, su crecimiento viene fundamentalmente limitado por su cobertura.

En cuanto a la tipología de canales que la televisión digital va a generar entre la multiplicidad de la oferta se pueden determinar los expuestos por el autor Enrique Bustamante⁸¹⁹, el cual especifica cuatro categorías diferenciadas:

- a) Canales generalistas nacionales y regionales, que amplían así su ámbito de difusión y sus mercados.
- b) Canales temáticos de entretenimiento, cada vez más monográficos y ajustados por géneros, temas y *targets* de población.
- c) Canales de servicios, orientados a las aficiones y, cada vez más, a los intereses profesionales de segmentos rentables y muy precisos de clientes.
- d) Servicios interactivos y multimedia para el mercado profesional o de negocios y para los hogares.

La interactividad, como servicio de valor añadido, es otra de las incógnitas que aportará este modelo de televisión. Se prevé todo un despliegue de mecanismos interactivos que, además de entretener y facilitar servicios a través del aparato televisor, generará todo un conjunto de conocimientos acerca de la audiencia y que serán

⁸¹⁹ BUSTAMANTE, E. (2004), op. cit.

fundamentales para la comercialización de espacios publicitarios con el fin de llegar los mensajes persuasivos a una audiencia clasificada, fragmentada por contenidos-gustos.

Esta modificación era sólo el principio de lo que se avecina en este aspecto con la tecnología digital: es la denominada televisión de alta definición o HDTV, gracias a la gran calidad de imagen que proporciona puede potenciar significativamente la diferencia entre la televisión analógica y digital.

La introducción de la televisión de alta definición afecta a diversos elementos de la cadena de valor, desde la producción pasando por la red de distribución de la señal y finalizando por el equipamiento de usuario⁸²⁰ ya que es necesario que el televisor tenga un sintonizador de HDTV.

Si analizamos los planes estratégicos de operadores de satélite cabe destacar que en Alemania el operador de satélite *Premiere* lanzó en Noviembre de 2005, tres canales en alta definición para la emisión de películas, deportes y documentales. BSKyB ha previsto para el próximo mes de Octubre de este año, el lanzamiento de canales *premium* y la emisión de películas en formato de alta definición.

En el caso de la TDT, la elevada exigencia de capacidad de transmisión de la señal de HDTV dificulta tremendamente la emisión de este tipo de programas, al menos mientras no se desarrollen nuevos sistemas de compresión de señal de televisión. En España, al igual que muchos otros países europeos, la emisión de HDTV resulta imposible en la situación de disponibilidad de espectro previa al apagón.

Sin embargo, y a pesar de la dificultad de introducir el concepto de alta definición en la TDT, en algunos países se está contemplando y planificando esta posibilidad. En Francia se está planificando la emisión de hasta ocho canales de alta definición a través de la plataforma de TDT destinada a la modalidad de pago, y en el Reino Unido, si bien no existen aún planes para la emisión de canales en alta definición, la BBC ha comenzado este año la producción de todos sus contenidos en alta definición, lo cual muestra un claro apoyo de este modelo de televisión por parte del ente que lidera la TDT en ese país.

De la mano de la televisión digital terrestre llegará la digitalización como servicio universal para toda la población. En consecuencia, para que la TDT pueda otorgar efectividad en el acercamiento a la sociedad, hay que mejorar al menos, dos elementos de carácter político de esta tecnología⁸²¹:

⁸²⁰ Estudio sobre la Televisión Digital, Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Telecomunicaciones, Marzo 2005 en <http://observatorio.red.es/gaptel>, día de consulta 26 de Julio de 2006.

⁸²¹ *Quarderns del Consell de l'Audiovisual de Catalunya, CAC (2006): Televisió interactiva. Simbiosi tecnològica d'interacció amb la televisió*, Barcelona, Grup de Reserca en Imatge, So i Síntesi, Univesitat Autònoma de Barcelona, número extraordinari de Març.

- Reservar en cada multiplex más ancho de banda para la transmisión de datos.
- Instalar como requisito para los concesionarios la implementación de su oferta con servicios interactivos.
- Encomendar a las televisiones públicas, como un mandado en su contrato programa, la oferta de una amplia gama de servicios interactivos en abierto y de calidad, sin excluir la implementación de otros de pago. Las televisiones públicas han de guardar una reserva de capacidad de transmisión adecuada para prestar servicios de forma eficiente.

La televisión digital es un paso más de todo este desarrollo tecnológico continuado que el medio ha ido experimentando a lo largo de su historia, ya que la televisión no ha dejado de desarrollarse y que, tal vez, en estos momentos la digitalización con el apagón analógico definitivo para el 2010, sea el momento más novedoso, pero seguramente no será el último y conforme vaya evolucionando, este sistema irá mejorando y, de nuevo, se irá modificando la estructura del medio.

En este capítulo hemos asistido a la recopilación informativa sobre el medio televisivo incluyendo las modificaciones tecnológicas que, en Europa y en estos momentos en nuestro país están aconteciendo como consecuencia de la llegada de la Televisión Digital Terrestre. Los cambios en las cadenas de televisión, con el aumento de sus canales y, por consiguiente, de sus formatos y modelos de negocio suponen nuevas perspectivas para la gestión de la comunicación corporativa y la Imagen de marca de las cadenas de televisión

También hemos tenido en cuenta la aportación que la gestión del conocimiento puede aportar al medio, así como la problemática en la que se encuentran las cadenas en referencia a temas de financiación, competencia y programación.

Este es el contexto actual en el que la televisión se enmarca dentro de una transformación tecnológica del medio que, sin duda, va a plantear nuevos retos y grandes transformaciones a todos los niveles del sector. Es por ello que este capítulo constituya una parte elemental de esta investigación puesto que contempla la evolución del contexto televisivo en el que nace una nueva cadena generalista. Un contexto marcado por la alta competitividad y por transformaciones tecnológicas que no reúne las condiciones idóneas para la llegada de nuevos canales en analógico.

PARTE II: ESTUDIO DE CAMPO

*Análisis de la continuidad
televisiva de **cuatro***

PARTE SEGUNDA

ESTUDIO DE CAMPO. ANÁLISIS DE LA CONTINUIDAD TELEVISIVA DE **cuatro**

En los capítulos anteriores hemos abordado cuestiones esenciales en torno a la Identidad corporativa, el posicionamiento y estrategia empresarial, marca y continuidad televisiva y todo ello englobado dentro de una panorámica del contexto actual del medio televisivo. Esta base documental nos ha servido para obtener un entendimiento profundo de cuestiones fundamentales sobre la gestión de la comunicación corporativa y su aplicación en las cadenas de televisión y, más concretamente, de un fenómeno de reciente relevancia como es el cometido de los discursos de expresión de Identidad que las empresas audiovisuales del medio ponen en práctica por medio de la continuidad televisiva. Toda esta recopilación documental ha asentado el marco teórico necesario para poder abordar aspectos fundamentales de la presente investigación.

Es ahora, sobre dicha base y en esta segunda parte de esta tesis doctoral, el momento justo para acometer el estudio de campo que tendrá como objetivo principal el estudio de los discursos de expresión en la continuidad televisiva enfocados en la cadena de televisión Cuatro en un momento actual que se caracteriza porque el medio televisivo se encuentra inmerso en un proceso acelerado de revolución tecnológica que repercute, de manera intensiva, en los códigos de comunicación utilizados para la expresión de Identidades corporativas de cada una de las cadenas de televisión que forman parte del mercado televisivo.

Nuestra intención reside, en una primera instancia, en estudiar el contexto de la gestión de la continuidad televisiva dentro del panorama audiovisual actual español, aspecto necesario para después poder centrar todos nuestros esfuerzos en el análisis exhaustivo del tratamiento individual, y en términos de continuidad, que realiza una de las últimas cadenas generalistas, nacionales y gratuitas que ha hecho su aparición en el mercado televisivo español. Nuestra justificación se acota en el interés que nos genera abordar la introducción de un nuevo canal de estas características que llega a un mercado altamente competitivo y que, además, se encuentra en pleno proceso evolutivo como consecuencia de la revolución tecnológica digital y, en especial, es de nuestro interés abordar cómo dicho canal manifiesta su Identidad corporativa a través de la

continuidad ante un panorama caracterizado por un aumento ascendente en la oferta empresarial.

De este modo, podemos destacar que la estructura de esta segunda parte se compone de tres capítulos (capítulos cinco, seis y siete) empezando con un estudio general de la situación actual de gestión de la continuidad televisiva, hasta llegar a una aplicación de todo lo anteriormente estudiado y analizado, en un análisis de la continuidad de la cadena de televisión Cuatro.

Por tanto, y de manera concreta, podemos especificar el contenido de cada uno de los capítulos que completan esta segunda parte de la tesis doctoral:

- En el capítulo quinto, se abordará el contexto de la gestión actual de la continuidad televisiva en las principales cadenas de televisión de nuestro país.
- En el capítulo siguiente, estudiaremos la cadena Cuatro desde todas las áreas que la competen como empresa audiovisual perteneciente al grupo Sogecable. El estudio de éste en su totalidad, junto con una presentación de las cadenas que lo conforman, constituirá otro de los apartados que forman parte de este capítulo.
- Y, por último, el capítulo siete se centrará en el análisis de la continuidad de Cuatro por medio de la aplicación de una metodología de análisis elaborada, de forma específica, para el estudio de las principales piezas que forman parte de su continuidad.

Con el análisis específico de la continuidad de Cuatro terminado, y por medio de su vinculación contrastada con el tipo de gestión de la continuidad que el resto de cadenas de su competencia ponen en práctica, podremos establecer conclusiones que nos serán de gran ayuda para arrojar luz a la hipótesis con la que partíamos en esta investigación.

CAPITULO _ QUINT

***Análisis contextual:
La gestión actual
de la continuidad televisiva***

CAPÍTULO QUINTO

La gestión actual de la continuidad televisiva

En este capítulo abordaremos el tratamiento de la continuidad televisiva en las principales cadenas de televisión del mercado televisivo español. Para ello hemos acotado la muestra que es objeto de estudio y hemos aplicado una metodología de carácter cualitativo para poder estudiar un contexto tan amplio como el televisivo. A lo largo de todo este capítulo iremos puntualizando la estructura que hemos llevado a cabo para su elaboración, así como las claves metodológicas que nos han permitido obtener una visión sobre este tipo de gestión específica de la continuidad en televisión.

Este capítulo constituye el pretexto necesario, tanto para el lector como para el investigador, para sentar las bases fundamentales que imperan en el panorama televisivo actual y, a partir de las mismas, poder centrar el estudio en una cadena concreta cuyo desarrollo veremos seguidamente.

5.1 Estructura del capítulo y justificación de la entrevista como método empírico

Como hemos señalado en la introducción de esta segunda parte de la investigación, la actividad de la continuidad televisiva se encuentra muy ligada a la revolución tecnológica que caracteriza al contexto de la televisión actual. La tecnología digital introduce interrogantes sobre la situación futura del medio y que influyen directamente sobre la gestión empresarial de las actuales cadenas de televisión. En efecto, la llegada de nuevos canales ha generado en las mismas una mayor preocupación por reforzar y gestionar su Identidad como arma estratégica de diferenciación ante la competencia.

La primera tarea a la que nos enfrentamos, pues, es tratar de abordar la situación actual de la gestión de la continuidad televisiva sobre aquellas cadenas que más tiempo operan en el mercado (analógico) de la televisión en España con el fin de detectar qué grado de influencia actual ha supuesto la nueva entrada de dos nuevos canales (Cuatro y, muy recientemente, La Sexta) y cómo plantean la gestión futura de este aspecto de la comunicación de la Identidad de cadena ante el notable aumento de canales como consecuencia de la implantación definitiva de la televisión digital fijada para Abril del 2010. Determinar la estrategia y la manera de trabajar este aspecto específico de la comunicación corporativa de las cadenas será nuestro objetivo principal en este capítulo y que servirá para enmarcar el contexto actual del medio en materia de

gestión de la continuidad, en el que opera la cadena que es objeto de estudio de la presente investigación.

Para poder alcanzar nuestro objetivo, nuestro primer paso reside en acotar la muestra que es objeto de la investigación justificando, en primer lugar, la selección de las cadenas que hemos establecido y aportando una breve presentación de cada una de ellas (como empresas y como gestoras de continuidad) para poder abordar el estudio de la continuidad en el contexto televisivo. En segunda instancia explicaremos la metodología aplicada para poder desarrollar dicho análisis contextual y expondremos los resultados obtenidos a partir de la interpretación de los datos recopilados. Cerraremos este capítulo con la manifestación de las conclusiones a las que hemos llegado después de la elaboración de todo el estudio.

Nuestra investigación recurre a la herramienta metodológica y cualitativa de la entrevista en profundidad porque permite estudiar un fenómeno como “un proceso dinámico y dentro de su contexto real”⁸²². La entrevista en profundidad puede definirse como “una conversación con una finalidad que está organizada mediante la formulación y la respuesta de una serie de preguntas, cuyo resultado es el conjunto de lo que los entrevistados y los entrevistadores manifiestan”⁸²³.

Además, y en particular a nuestro juicio, la entrevista en profundidad constituye un método recomendado si se pretende generar proposiciones susceptibles de ser contrastadas a través de estudios posteriores. En nuestro caso, una vez hayamos obtenido una visión sobre el contexto de la continuidad en las cadenas de televisión, éstos serán contrastados con el estudio de carácter específico e individual que realizaremos sobre la continuidad de Cuatro y que ocupará el último capítulo de la presente tesis doctoral.

Para ello, una vez terminadas y transcritas todas las entrevistas se analizarán las respuestas obtenidas a través del cruce de datos determinados por los bloques de preguntas que estructuran el guión básico de las entrevistas. Se estudiarán los datos respuesta por respuesta dentro de un mismo bloque. Con ello, el análisis enfatizará las variables comunes, las dispares y, con especial atención, a las peculiaridades más llamativas que ofrezcan las cadenas que forman parte de la muestra.

Desde el inicio de esta investigación se pretendía aplicar un método cualitativo para extraer reflexiones entorno al presente y futuro de la gestión actual de la continuidad televisiva por parte de los profesionales. Se buscaba, por tanto, la

⁸²² LOSADA, J.L. y LÓPEZ-FEAL, R. (2003): *Métodos de investigación en Ciencias Humanas y Sociales*, Madrid, Thomson.

⁸²³ *Ibidem*.

experiencia de este ámbito y su evolución como consecuencia de la entrada de dos nuevos canales, con especial atención a la llegada del primero y que constituye el objeto de estudio de la investigación presente. Es por todo ello que hemos creído conveniente la utilización de un método y una herramienta de carácter cualitativo para la consecución de nuestros objetivos propuestos.

Pasemos, pues, a analizar las principales empresas audiovisuales de televisión que desarrollan su actividad en el medio televisivo.

5.2 Criterios de selección de la muestra

Vistas las dificultades para realizar un análisis de todas y cada una de las cadenas de televisión existente en la actualidad⁸²⁴. Se ha considerado necesario realizar una selección de las cadenas de televisión para poder realizar una serie de entrevistas en profundidad a los principales responsables de dicha gestión.

Este estudio de carácter cualitativo⁸²⁵ es complementario al estudio documental desarrollado en la primera parte de la presente investigación, así como el establecido (también de carácter cualitativo) en los capítulos siguientes para el estudio concreto de Cuatro, y que detallaremos más adelante de forma más específica.

Entre los criterios utilizados para seleccionar la muestra de trabajo hemos de destacar los siguientes:

- En primer lugar, aquellas cadenas de televisión que más tiempo han operado en el mercado de la televisión analógica en España (descartando con ello a los canales que han surgido con la llegada de la TDT) y que en

⁸²⁴ Con la llegada de la TDT el número actual de cadenas se ha multiplicado notablemente y en un periodo reducido de tiempo. Hemos de resaltar que los nuevos canales que, únicamente han nacido con la TDT, no realizan un tratamiento tan específico sobre la gestión de la continuidad dada su reciente incorporación al medio, de ahí que hayamos considerado centrar nuestra atención en aquellos canales que más tiempo llevan trabajando este aspecto comunicativo, dada la temática de esta investigación,

⁸²⁵ El adjetivo cualitativo implica un énfasis sobre los procesos y significados que no son rigurosamente examinados o medidos en términos de cantidad, intensidad o frecuencia. Por el contrario, los estudios cualitativos se centran en la medición y el análisis de las relaciones entre variables. Las principales características del método cualitativo sobre las formas de recogida de datos y su tratamiento son que se trata de una mitología que pretende una determinada forma de producción del conocimiento científico que tiene su fundamento en principios epistemológicos; utiliza muestras intencionales de sujetos en lugar de muestras estadísticas; recoge información en un escenario natural teniendo en cuenta el centrar el interés en comprender experiencias y comportamientos; y la información que recopila este método va desde las acciones y/o desde las palabras de las personas, gestos, formas y modos de expresión, etc., hasta la explicación significativa de el por qué de dichos comportamientos. En LOSADA, J.L. y LÓPEZ-FEAL, R. (2003): *Métodos de investigación en Ciencias Humanas y Sociales*, Madrid, Thomson.

la actualidad, ofrecen una mayor experiencia en aspectos de gestión de la continuidad. Las cadenas se han seleccionado con independencia de ser privadas o públicas y con independencia también del origen de su domicilio social, aunque hemos de detallar que la mayoría de las seleccionadas sus centros sociales se sitúan en la capital de España. El criterio se ha aplicado para acotar y seleccionar aquellas cadenas que se encuentran localizables en los principales diales y, por tanto, ocupan las mejores posiciones en el mando a distancia tradicional del telespectador.

- El carácter generalista de las cadenas constituyó el segundo criterio a la hora de llevar a cabo la selección. Nuestra intención residía en estudiar la continuidad de cadenas que se dirigen a la mayoría de todos los públicos, no cadenas temáticas cuyo perfil de audiencia resulta específico y, a su vez, limitado y que incluso, a nuestro parecer, aportaría información acotada a un nicho de mercado que podría alterar los resultados de la investigación.
- Por último, en la selección de la muestra tenían prioridad las cadenas gratuitas que no exigen ningún tipo de compromiso (pago) con la audiencia, sino que la elección de las mismas depende de forma exclusiva a los telespectadores.

Las cadenas seleccionadas bajo estos criterios han sido:

- **Televisión Española (La Primera y la Dos)**
- **Antena 3**
- **Telecinco**
- **La Sexta**⁸²⁶

A pesar de estos primordiales filtros señalados hemos creído conveniente incluir cuatro cadenas más que representan modelos televisivos diferentes y que, en primera instancia no cumplen los requisitos establecidos anteriores, pero que como contrapartida han convivido durante mucho tiempo dentro del panorama televisivo español, poseen gran experiencia acumulada en terreno de continuidad televisiva, hechos que se han considerado como enriquecedores ya que pueden aportar datos interesantes en beneficio del estudio de la continuidad televisiva. A ello hay que añadir

⁸²⁶ La Sexta comenzó sus emisiones con problemas técnicos de cobertura geográfica que impedían su deseo de alcanzar cobertura nacional en todo el territorio español. La hemos incluido en nuestra muestra por la intencionalidad de constituir una cadena con cobertura nacional, y por ser la última cadena que llegó al mercado televisivo español emitiendo, en un primer momento, en analógico para después comenzar a emitir paralelamente en digital (*Simulcast*).

que dichas cadenas constituyen parte de la competencia directa para el canal que es objeto de estudio de la presente investigación.

Estas cuatro cadenas y sus respectivas justificaciones en su elección son:

- **Canal Plus**, por ser la primera cadena de televisión privada de pago que llegó a nuestro país, pero sobre todo, por tener un tipo de emisión específica basada en la combinación de emisión en abierto y codificada⁸²⁷, hecho que producía un variante en su comunicación hacia los telespectadores. Pero para su elección ha sido determinante la trayectoria del diseño que esta cadena ha llevado a cabo en el tiempo y que, según los profesionales del sector, constituyó un claro referente dentro del campo del diseño televisivo.
- **Digital Plus**, en primer lugar, por pertenecer al grupo Sogecable, hecho que le exige compartir con la cadena anterior, aspectos relacionados con la gestión de la continuidad, del grafismo y del diseño (departamentos y empleados). Este hecho hizo que fuera necesario entrevistar al responsable de la Imagen de la cadena de la plataforma para completar datos⁸²⁸ con el responsable entrevistado perteneciente a Canal Plus. Y en segundo lugar, por considerar a la plataforma como un caso especial en cuanto a la gestión de una marca que engloba un determinado número de canales con marcas individuales y que ha surgido de la unificación de dos plataformas anteriores y diferentes.
- **Telemadrid y Canal Nou**, que a sabiendas que son cadenas autonómicas desde el punto de vista de la continuidad televisiva poseen una trayectoria en este campo de gran interés para el campo de estudio de la investigación⁸²⁹.

⁸²⁷ Hemos de destacar que nos hemos decantamos por el estudio de la continuidad de Canal Plus en sus periodos de emisión en abierto, con el fin de poder extraer datos de interés acordes con el perfil de Cuatro como principal cadena que es objeto de estudio de esta investigación.

⁸²⁸ En el momento de realizar las entrevistas en profundidad, el responsable de la gestión de la Imagen y Diseño de Canal Plus no pudo ser entrevistado dado que se encontraba en su periodo vacacional. Los responsables del canal, nos remitieron a Pau Bosch por formar parte de la extensa trayectoria en la responsabilidad del grafismo, de la Imagen, de la continuidad y del diseño corporativo del grupo Sogecable en su totalidad.

⁸²⁹ En concreto, y como dato a destacar para la justificación de esta selección, Telemadrid fue la primera cadena de televisión en todo el país que elaboró un manual de Identidad corporativa aplicado a la continuidad televisiva constituyendo, por este aspecto, una referencia para el resto de cadenas. Canal Nou ofrecía la posibilidad de poder añadir una cadena más dentro de la muestra por la proximidad, tanto geográfica como profesional, existente entre la misma con el departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universitat Jaume-I. Como dato adicional destacar nuestro interés de incluir a la cadena de televisión de Cataluña (TV3) para formar parte de nuestra muestra y representar así a las cadenas autonómicas de las tres principales capitales del país. No ha sido posible dada la imposibilidad de esta última cadena para formar parte de la muestra de esta investigación.

Desde nuestro punto de vista considerábamos enriquecedor para la muestra incluir estas cuatro cadenas para poder comparar las sinergias y disimilitudes entre la gestión de la continuidad de cadenas que poseen modelos de televisión diferentes (en la muestra hay cadenas estatales, privadas, de pago y autonómicas) que conforman la oferta televisiva que más tiempo ha permanecido en el medio televisivo y, por consiguiente, más experiencia poseen en el campo de la continuidad.

Las entrevistas en profundidad han sido realizadas por la autora de esta tesis doctoral a cada uno de los profesionales que trabajan en la actualidad en las cadenas, cuya responsabilidad se centraba en el diseño, gestión y supervisión de la Imagen corporativa de los diferentes canales. Los puestos de trabajo de los entrevistados y la jerarquía de los mismos se entremezclaban en diferentes áreas de trabajo y en diferentes rangos de categoría según los organigramas particulares de las cadenas, es decir, hemos entrevistado desde jefes de Promociones o de Departamentos de Imagen y Emisión, hasta Subdirectores y Directores de Imagen corporativa del canal. Este fue el motivo que nos impulsó a especificar la responsabilidad de la Imagen del canal en materia de continuidad televisiva como criterio único para seleccionar y contactar con los entrevistados, independientemente del cargo específico que ocuparan dentro de la empresa.

La siguiente tabla recoge el contenido de la muestra:

CADENA DE TELEVISIÓN	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	ENTREVISTADO/A	PUESTO DE TRABAJO
TVE	Nacional Pública Estatual Gratuita	Juan Enrique Cotillas	Subdirector de Diseño
Antena 3	Nacional Privada Gratuita	Rafael Moral José María Depando Bravo	Subdirector de Imagen Corporativa Subdirector de Emisiones
Telecinco	Nacional Privada Gratuita	Juan Carlos Pérez	Jefe de Promociones
La Sexta	Nacional Privada Gratuita	Oriol Bosch	Responsable de Imagen del canal
Canal Plus	Nacional Privada De pago	Julián Alonso	Jefe de Emisión del canal

Digital Plus	Plataforma digital Privada De pago	Pau Bosch Gras	Jefe de Grafismo de la plataforma
Telemadrid	Autonómica Pública Gratuita	Lourdes Corredor	Jefa de Imagen y Autopromoción
Televisión Valenciana (Canal Nou)	Autonómica Pública Gratuita	Emilio Solano Moreno	Jefe de Departamento de Imagen y Emisión

Todas las entrevistas en profundidad se realizaron *in situ* en sus respectivos centros de trabajo y durante los meses de Julio y Agosto de 2006. Todas ellas fueron grabadas para su posterior estudio y reproducción transcrita que, dada la gran riqueza que han aportado para la presente investigación, se ha considerado oportuno incluirlas en un Anexo específico (Anexo I) para su posible consulta íntegra.

5.3 Presentación de la muestra

Para comenzar este epígrafe hemos considerado oportuno la exposición, muy breve y a modo de presentación de la muestra, de los principales aspectos que caracterizan a cada una de las cadenas de televisión que han formado parte de la misma. Los datos que aquí se exponen, han sido extraídos, en su totalidad, de las Memorias Anuales del 2005 de cada una de las cadenas, y de la documentación aportada por las mismas en las visitas realizadas a las instalaciones de cada una de ellas.

En esta presentación incluimos ejemplos de las principales piezas en continuidad de cada una de ellas para ofrecer al lector una exposición visual de los diferentes estilos y diseños que son utilizados por las diferentes cadenas. Dichas piezas proceden del material que cada cadena ha proporcionado, de manera selectiva, sobre aquellas últimas piezas que han emitido durante este año hasta el verano, y a petición de la doctoranda.

5.3.1 Televisión Española: La Primera y La Dos

Televisión Española inaugura de manera oficial sus emisiones el 28 de octubre de 1956. Así, al final de la década de los cincuenta, por primera vez España tenía una televisión en blanco y negro, analógica, única, pública, generalista y gratuita. Llegaba hasta los receptores por ondas electromagnéticas (VHF) y emitía informativos, teleseries, cine, teatro, programas de variedades, espacios infantiles y diversas

retransmisiones: fútbol, toros y otras. Desde 1967 emite de forma regular la Segunda Cadena o UHF, si bien no llega a todos los lugares de España. La UHF programa únicamente tres horas diarias entre las 20:30 y las 23:45. Se trata de una programación cultural que podría calificarse, salvando las distancias, de precursora de los actuales canales temáticos.

El grupo Radio Televisión Española (RTVE) tiene el papel de servir a la sociedad española y su objetivo principal se encuentra al servicio de los intereses públicos de los espectadores y oyentes. El Grupo RTVE está formado por un Ente Público, Radio Televisión Española (RTVE) del que dependen dos sociedades estatales, Televisión Española (TVE) y Radio Nacional de España (RNE). El grupo cuenta con una institución musical, la Orquesta Sinfónica y Coro de RTVE que en 2005 celebró su 40 aniversario (el Coro es anterior: se fundó en 1950); con un instituto de enseñanza y formación profesional, el Instituto Oficial de Radio y Televisión, que cumplió 25 años de existencia en 2005 y que divulga sus conocimientos e investigaciones con publicaciones editadas por Editorial IORTV, y con la Editorial RTVE Música. Tiene atribuida la gestión directa de los servicios públicos de radiodifusión y televisión, en virtud del Estatuto de la Radio y la Televisión de 1980, norma que desarrolla el artículo 20 de la Constitución Española. Esta Ley del Estatuto de la Radio y la Televisión estará en vigor hasta tanto comience la actividad ordinaria de la nueva Corporación de RTVE, según la Ley de la radio y la televisión de titularidad estatal que la crea⁸³⁰.

Una Dirección General, que representa al Grupo, dirige todas sus actividades, y ha de rendir cuentas ante un Consejo de Administración, elegido por las Cortes españolas, integrado por doce miembros. CRTVE está obligado a comparecer en la Comisión de control parlamentario constituida en el Congreso de los Diputados para responder a las preguntas que formulen los distintos grupos políticos, y a rendir la contabilidad del Grupo ante el Gobierno y el Tribunal de Cuentas. La financiación del Grupo es mixta, mediante los fondos públicos, aprobados por las Cortes españolas; y con la publicidad y otros recursos comerciales, como la venta de programas.

RTVE difunde varios canales de televisión y de radio además de tener un servicio de Teletexto y un Portal de Internet. Los canales de televisión que incluye en la actualidad son⁸³¹:

⁸³⁰ Según datos de la Memoria Anual de RTVE, en <http://www.rtve.es/oficial>, día de consulta 1 de Septiembre de 2006.

⁸³¹ Desde el 30 de noviembre de 2005, y por medio de la Televisión Digital Terrestre (TDT), el grupo ha lanzado seis nuevos canales temáticos gratuitos: Canal 24 Horas, Canal TeleDeporte, Canal Clan TV y Canal TVE 50 Años, que vienen a sumarse a La Primera y La Dos de TVE, y que desde abril de 2002, se

- La Primera
- La Dos
- Canal Internacional de TVE
- Canal de Noticias “24 Horas”
- Canal “Teledeporte”
- Canal Infantil “ClanTVE”
- Canal TVE 50 años
- Canal de documentales “Docu TVE”
- Canal Clásico

Los canales de radio son:

- Radio 1
- Radio Clásica
- Radio 3
- Radio 4, con emisiones en lengua catalana
- Radio 5 Todo Noticias
- Radio Exterior de España, con emisiones en el extranjero

Las Cortes españolas han aprobado la nueva Ley de la radio y la televisión de titularidad estatal⁸³² que define un nuevo modelo para RTVE y que sustituirá al actual Estatuto que regula la organización y fines del Ente público. Dicho modelo convertirá al Ente público de radio y televisión en una sociedad anónima y con capital íntegramente estatal, que se denominará Corporación RTVE. El Consejo de Ministros aprobó el pasado 1 de Septiembre, la constitución de la nueva entidad y sus dos filiales: la Sociedad Mercantil Estatal Radio Nacional de España y la Sociedad Mercantil Estatal Televisión Española. El nuevo modelo nacerá con un capital social de 100.000 euros que será suscrito por la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (S.E.P.I), organismo al que está adscrito RTVE desde 2001⁸³³. Tras la inscripción de la nueva entidad en el Registro Mercantil, se designará a un administrador único y a una Junta de liquidación elegida por la S.E.P.I, según establece la Ley de reforma de RTVE, aprobada el pasado Julio. El Gobierno aspira a que la nueva sociedad esté plenamente operativa a principios del 2007. Antes, el Congreso y el Senado, deberán elegir a doce

ofrecen simultáneamente en formato digital y analógico. A partir de abril de 2010, RTVE suministrará otros tres canales más a la plataforma de televisión digital española.

⁸³² Publicada en el Boletín Oficial del Estado el 6 de Junio de 2006.

⁸³³ Información extraída de una noticia publicada en el diario *El País*, Sábado 2 de Septiembre de 2006, pp. 36.

miembros que integrarán el Consejo de Administración y nombrarán al nuevo presidente de RTVE.

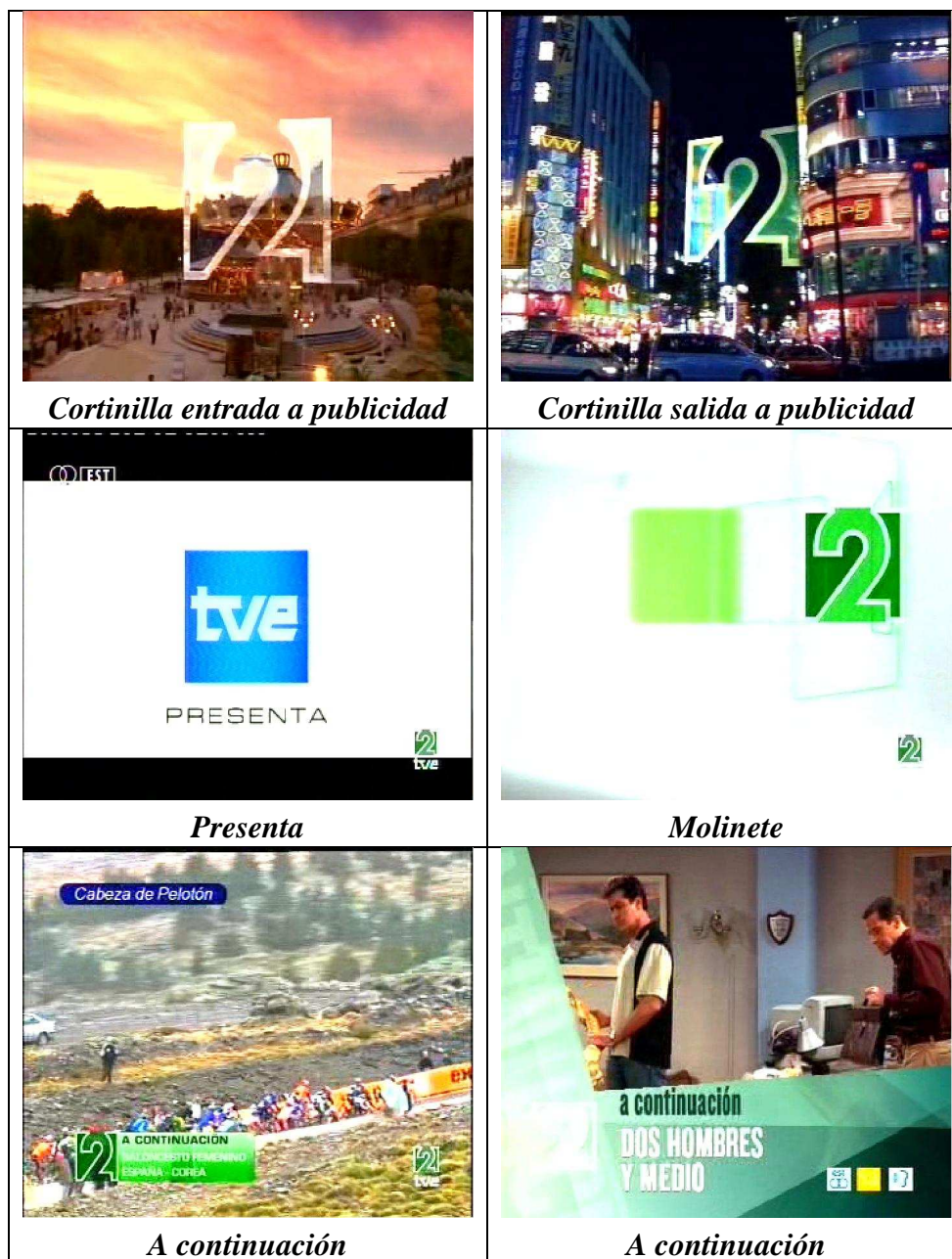
Este cambio supone una transformación empresarial del grupo que ha afectado en su estructura como consecuencia de un nuevo cambio de Dirección que, en principio, ha supuesto una intención en la reducción de la plantilla actual⁸³⁴ de los trabajadores de TVE-1 y TVE-2.

A continuación exponemos fotogramas representativos de las principales piezas de continuidad de TVE-1 y TVE-2:

Principales piezas en continuidad de TVE-1 y TVE-2



⁸³⁴ Según declaraciones aportadas en la entrevista en profundidad realizada a Enrique Cotillas, Subdirector de Diseño para TVE. Ver Anexo I.



5.3.2 Antena 3

La cadena de televisión Antena 3 se constituyó como compañía en 1988 consiguiendo la adjudicación de una de las tres licencias de televisión privada licitadas en España y comenzando a emitir, como primera televisión privada, el 25 de Enero de 1990. En la actualidad la compañía opera en distintos sectores de actividad a través de Antena 3 (televisión), Onda Cero (radio) y Movirecord (publicidad en cine), entre otras empresas constituyendo así un grupo de comunicación que cotiza en los mercados

bursátiles españoles⁸³⁵. El grupo Antena 3 cuenta entre sus accionistas con multinacionales del sector de los contenidos y de la comunicación, a los grupos Planeta, De Agostini y RTL, además del Banco Santander Central Hispano. En la primavera de 2003, la compañía inauguró una nueva etapa con la incorporación a su accionariado de la sociedad Kort Geding, participada por los grupos Planeta y De Agostini. Los nuevos accionistas nombraron a un equipo gestor que, inmediatamente, puso en marcha un plan estratégico cuyo primer objetivo era conducir al grupo hasta su salida a Bolsa.

La cadena difunde en la actualidad su señal en todo el territorio nacional y a través de su canal internacional llega hasta 18 países en Latinoamérica y Estados Unidos. Además, Antena 3 distribuye sus contenidos informativos en distintos soportes digitales que complementan las emisiones herzianas de la cadena. Más recientemente, en Enero de 2005, la cadena crea su propia agencia de comunicación denominada *Atres Advertising* cuyo fin reside en ayudar a la compañía en temas relacionados en materia de comunicación publicitaria.

Principales piezas en continuidad de Antena 3



⁸³⁵ Según datos de la Memoria Anual de Antena 3, en <http://www.Antena3.com>, día de consulta 1 de Septiembre de 2006.





5.3.3 Telecinco

Esta cadena se constituyó el día 10 de marzo de 1989 e inició sus emisiones en pruebas el 3 de marzo de 1990. Conforme al Plan de Televisión Digital Terrenal aprobado por Real Decreto 2169/1998, la cadena comenzó las emisiones con tecnología digital el 3 de abril de 2002, y desde entonces emite en analógico y digital (*Simulcast*). La línea principal de actividad del Grupo Telecinco es la explotación del espacio publicitario de la cadena de televisión que opera. Desde el comienzo de sus operaciones ha mantenido una separación formal entre la actividad televisiva, desarrollada por Telecinco de forma directa, y la de explotación del espacio publicitario, que lleva a cabo la filial Publiespaña. Hasta Marzo de 2004, Telecinco y Publiespaña estaban participadas por los mismos socios y en la misma proporción. En marzo de 2004 se procedió a la integración de Publiespaña en Telecinco mediante una ampliación de capital de ésta y suscrita por sus socios mediante la aportación de las acciones de Publiespaña. El ejercicio 2004 ha sido positivo para Telecinco gracias a la confluencia de tres factores fundamentales en el negocio televisivo⁸³⁶: récord de audiencia, récord

⁸³⁶ Según datos de la Memoria Anual de Telecinco, en <http://www.telecinco.es>, día de consulta 1 de Septiembre de 2006.

en facturación y una salida a Bolsa de éxito coronada con la entrada de la compañía en el selectivo IBEX 35.

Principales piezas en continuidad de Telecinco

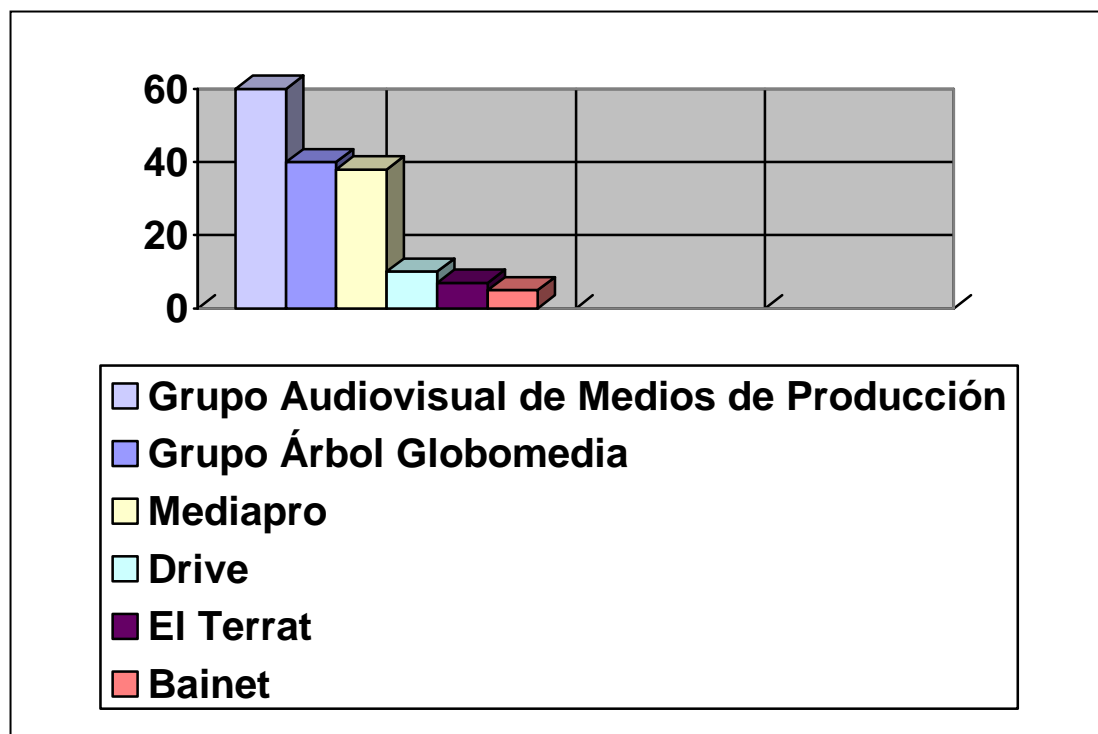
 <p>La fuerza del cinco</p>	 <p>la fuerza del</p>
<p><i>Cortinilla de entrada</i></p>	<p><i>Cortinilla de salida</i></p>
	
<p><i>Morphing</i></p>	<p><i>Morphing</i></p>
	 <p>TELECINCO presenta</p>
<p><i>Morphing</i></p>	<p><i>Presenta</i></p>

 <p><i>Autopromoción</i></p>	 <p><i>Cierre de Autopromoción</i></p>
 <p><i>Autopromoción</i></p>	 <p><i>Cierre de Autopromoción</i></p>
 <p><i>Copyright</i></p>	 <p><i>Promoción Imagen de cadena</i></p>

5.3.4 La Sexta

La Sexta ha abierto un nuevo frente en la batalla televisiva que se adivina con su salida al mercado durante el segundo trimestre de este año. La Sexta, empresa formada por el grupo mexicano Televisa que posee un 40% del capital, y por el Grupo Audiovisual de Medios de Producción que posee el 60% restante, comenzó a emitir el 27 de Marzo de este año. En la formación de la empresa audiovisual se incluyen las

productoras españolas Grupo Árbol Globomedia con un 40%, Mediapro⁸³⁷, con un 38%, Drive, con José Manuel Lorenzo y con un 10% de participación, El Terrat, con Andreu Buenafuente al 7%, y el Bainet, con Carlos Arguiñano y una participación del 5%.



Fuente: Gráfico elaborado a partir de los datos de *El País*, 26 de Noviembre de 2005, pp. 33

La cadena, que cuenta con un presupuesto de 492 millones de euros hasta el 2010, se inclina por generar veinte nuevos formatos abordando todos los géneros pero con un tratamiento diferente al resto de cadenas, y con una aspiración de alcanzar dentro de cuatro años un 7% de audiencia media⁸³⁸. Para ello, la compañía apostó desde sus comienzos, por una programación diferente tanto por los contenidos como por los horarios de emisión, y con la finalidad de encontrar y ubicar a la cadena en aquellos espacios o huecos libres que ofrecieran oportunidades dentro del mercado de la televisión en España. El humor y el entretenimiento constituyen los dos valores principales con los que la cadena se quiere posicionar ante la audiencia.

⁸³⁷ Mediapro es una de las principales empresas españolas en producción televisiva que cuenta con más de 1.300 empleados y en 2004 facturó 195 millones de euros.

⁸³⁸ Dato extraído de la revista *IPMARK*, N° 658, Primera quincena de Abril de 2006, pp. 28

El equipo directivo de La Sexta está formado por Emilio Aragón, como presidente; José Miguel Contreras, Consejero Delegado; Juan Ruíz de Gauna, como director general; Rafael Carabias, como director financiero; Teresa Pérez como directora de comunicación y Relaciones externas; Esperanza Martín, como directora de programas, Oriol Bosch, como responsable de Imagen, Joseph Antón Serrano como responsable de continuidad, entre muchos otros.

La sede social se encuentra dividida en dos ciudades: Madrid, en la que se encuentra el órgano directivo de la compañía, y Barcelona, desde donde se realizan las emisiones y desde donde se proporciona la cobertura técnica necesaria para la cadena.

Principales piezas en continuidad de La Sexta





5.3.5 Telemadrid

El 2 de mayo de 1989, Telemadrid nacía como sexta empresa pública de televisión en España. El Ente autonómico de Madrid ponía en marcha un canal uniéndose a los que ya funcionaban en Cataluña, País Vasco, Galicia y Andalucía. Las instalaciones de producción y emisión se situaron, provisionalmente, en los tres edificios de la Agencia Efe. Habría que esperar ocho años para que Telemadrid contara con su propia sede en la Ciudad de la Imagen. El edificio actual de Telemadrid cuenta con una considerable infraestructura técnica⁸³⁹ constituye la nueva sede donde se combinan la creatividad con las nuevas tecnologías.

Siendo una cadena de televisión autonómica y de carácter público, el principal objetivo de Telemadrid era (y sigue siéndolo) constituirse como servicio público para todos los madrileños⁸⁴⁰. Para ello, gran parte de su programación se centra en la Comunidad de Madrid, especialmente, en lo que información se refiere. Los informativos constituyen un referente para la audiencia de la cadena, de ahí que dedique una especial atención en la elaboración de noticias de actualidad local y regional que sean próximas y relevantes para su audiencia.

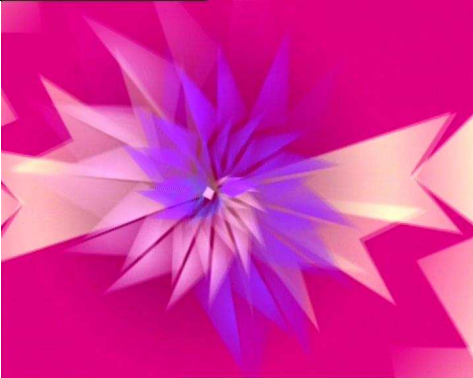

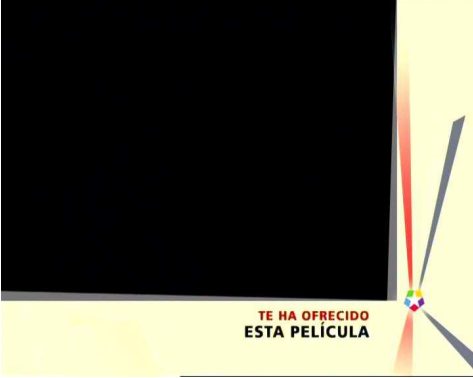



A la vista de la proyección estratégica dentro del mercado audiovisual, en 1997, Telemadrid decide entrar en el emergente mercado de la televisión digital, por cable y por emisión digital terrestre. Para ello, se asocia con el canal de Isabel II y con Caja Madrid para constituir la empresa Multipark Madrid, en cuyo accionariado participa junto a Caja Madrid y Telecinco. El 1 de octubre de 2000, el Ente Público inauguró las emisiones de televisión digital terrestre en abierto en nuestro país, lanzando

⁸³⁹ El edificio fue calificado como de Especial Interés en el Día Mundial de la Arquitectura, en Octubre de 1997, y está encuadrado dentro de la categoría de Edificio Singular Urbano.

⁸⁴⁰ Según Lourdes Corredor, Jefa de Imagen y Autopromoción. Ver entrevista en profundidad, Anexo I.

dos señales con tecnología TDT: la programación de Telemadrid y laOtra, el segundo canal autonómico de la capital.

Principales piezas en continuidad de Telemadrid

	
<p><i>Cortinilla de entrada a publicidad</i></p>	<p><i>Cortinilla de salida a publicidad</i></p>
	
<p><i>Patrocinio</i></p>	<p><i>Volvemos</i></p>
	
<p><i>A continuación</i></p>	<p><i>Copyright</i></p>

5.3.6 Canal Nou

El estatuto de autonomía de la Comunidad Valenciana posibilita la creación de unos medios de comunicación social destinados a fomentar la intercomunicación entre y para los valencianos para potenciar su Identidad cultural y lingüística. En el mes de Julio de 1984, las Cortes valencianas aprueban la Ley de Creación de Radiotelevisión Valenciana y no es hasta el 10 de Marzo de 1987, cuando comienzan las obras de infraestructura del Centro de producción de programas de Canal Nou ubicado en la actualidad, en la población valenciana de Burjassot. Su sede principal⁸⁴¹ se caracteriza por contener unas instalaciones que ocupan aproximadamente 15.000 metros cuadrados.

Radio Televisión Valenciana está constituida por un Consejo de Administración, una Dirección General y las Sociedades Anónimas de radio y de televisión que corresponden a la gestión de servicios de radio y de televisión.

Canal Nou fue creada para ser una cadena próxima para los valencianos cuyo propósito principal es difundir información y entretenimiento próximos para un perfil de audiencia valenciana⁸⁴². El sistema de televisión digital está plenamente integrado en las emisiones de la televisión valenciana. Tal es así, que el grupo creó un canal de televisión valenciano de carácter internacional con la intención de promocionar la Comunidad Valenciana al mundo, promover la cultura, historia, oferta turística, economía y deportes de carácter valenciano.

Principales piezas en continuidad de Canal Nou



⁸⁴¹ Tanto la radio como la cadena de televisión, disponen de centros de producción de programas ubicados en Alicante y Castellón e inaugurados poco después del inicio de emisiones de los dos medios.

⁸⁴² Según datos de la Memoria Anual de RTVV, en <http://www.rtvv.es>, día de consulta 1 de Septiembre de 2006.



5.3.7 Canal Plus

Canal Plus fue la primera televisión de pago en España. Su aparición instaaura una nueva cultura televisiva que es la de pagar por ver la televisión. La transición hacia la televisión multicanal de pago se había iniciado⁸⁴³.

⁸⁴³ IBAÑEZ SERNA, J.L. y FERNANDEZ PEÑA, E. (1999): "Televisión digital y programación: de la televisión de siempre a la televisión de pago y multicanal" en Revista Latina de Comunicación Social nº 14, Febrero 1999, La Laguna (Tenerife), en <http://www.lazarillo.com/latina/a1999c/130emilio.htm>, día de consulta 18 de Junio de 2006.

Este canal fue muy innovador por tres aspectos principales:

1. Su manera de emisión (combinación en abierto y codificado)
2. Sus contenidos exclusivos
3. Su diseño gráfico

Desde el punto de vista de su emisión, en sus inicios Canal Plus posibilitaba su visión previo pago (Canal Plus codificado) y por unas determinadas horas a lo largo del día, en versión gratuita (Canal Plus en abierto). Su estrategia se basaba en aglutinar en su versión codificada sus mejores ofertas comerciales, mientras que su versión en abierto era utilizada de “gancho” para captar abonados, mediante el uso de la autopromoción comercial. En lo que se refiere a contenidos, el primer canal de pago español no ha variado en gran medida su programación desde sus inicios. Su apuesta por los deportes (en especial el fútbol), estrenos de cine y documentales centraban, principalmente, su oferta comercial para su versión en codificado; mientras que para su emisión en abierto, el canal de pago pionero en nuestro país, ofrecía informativos y otros programas de ocio similares a otras cadenas de televisión.

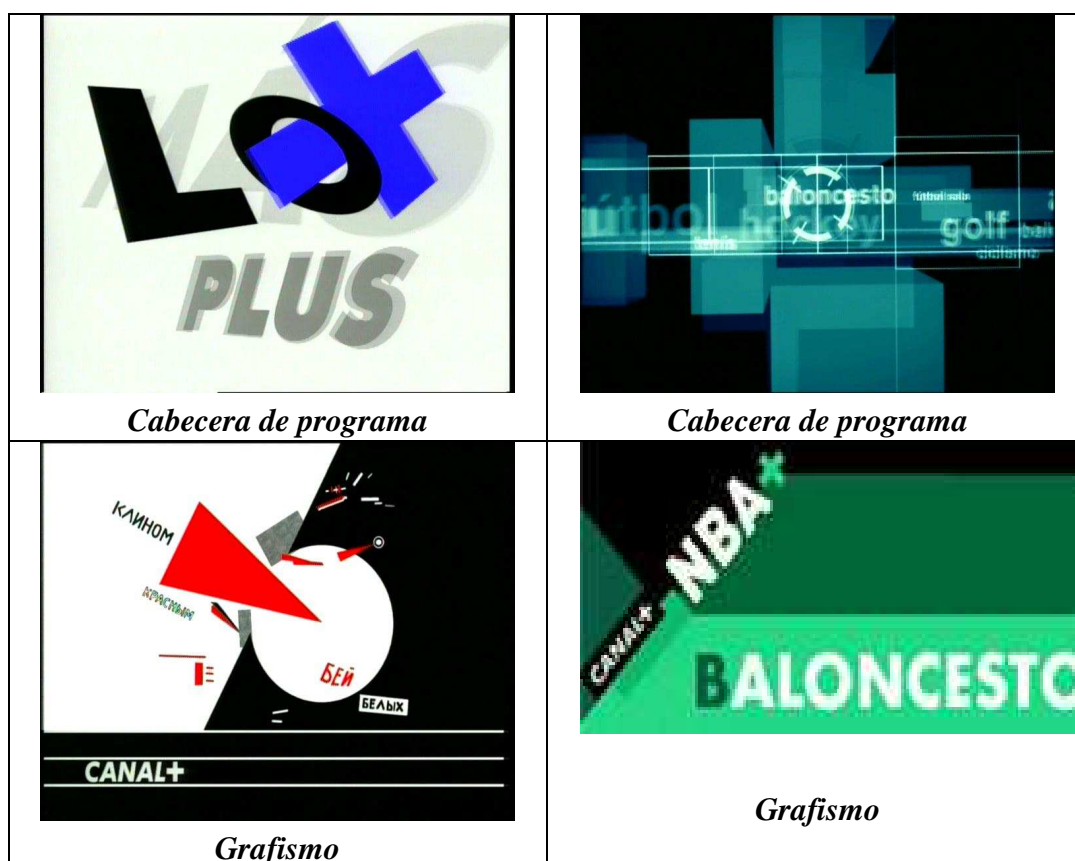
Desde el punto de vista del diseño Canal Plus constituyó la primera cadena de televisión de nuestro país que destacó por la dedicación, atención y cuidado en la elaboración de sus piezas de continuidad⁸⁴⁴. Su concepción se basaba en el diseño como un valor añadido a su marca que era ofrecido a sus espectadores por medio de la continuidad. Hemos de resaltar que al ser un canal cuya financiación provenía, fundamentalmente, del cobro de las cuotas de los abonados, podía permitirse la posibilidad de dedicarse al cuidado del diseño gráfico de una forma más exhaustiva que el resto de canales.

En la actualidad, y debido a la llegada de Cuatro, Canal Plus dejó de emitir en abierto para pasar a emitir única y exclusivamente de forma codificada, a través de la plataforma de su mismo grupo Digital Plus.

⁸⁴⁴ En opinión de los profesionales del sector de la televisión entrevistados. Ver Anexo I y II.

Principales piezas en continuidad de Canal Plus

	
<p><i>Cortinilla de entrada a publicidad</i></p>	<p><i>Cortinilla de salida a publicidad</i></p>
	
<p><i>Morphing</i></p>	<p><i>Logosímbolo</i></p>
	
<p><i>Molinete Promocional</i></p>	<p><i>Molinete Estacional</i></p>
	
<p><i>Autopromoción</i></p>	<p><i>Copyright</i></p>



5.3.8 Digital Plus

Seis años después del lanzamiento de la televisión digital en nuestro país, que tuvo lugar en Enero de 1997 con la puesta en marcha de Canal Satélite Digital, y cuando la penetración de la televisión de pago había alcanzado en España un porcentaje del 23% de los hogares (once millones de personas)⁸⁴⁵, el panorama audiovisual español inicia una nueva era con la puesta en marcha de Digital Plus como la nueva plataforma de pago de televisión digital.

Digital Plus es fruto del acuerdo de integración suscrito por Sogecable y Telefónica, y nace con la experiencia de la primera de esas compañías, pionera y líder de la televisión de pago en España, y el refuerzo y la colaboración de Vía Digital, liderada hasta el 2 de Julio de 2002 por la compañía de comunicaciones.

El lunes 21 de Julio de 2003 fue el día elegido para la puesta en marcha de la nueva oferta de televisión de pago que reunió bajo una misma marca, lo mejor de Canal Satélite Digital y Vía Digital, junto con la creación de nuevos canales creados especialmente para la nueva empresa.

⁸⁴⁵ Según Informe Anual Sogecable 2004.

Principales piezas en continuidad de Digital Plus

 <p>DIGITAL +</p>	 <p>CARTOON NETWORK Boomerang</p>
<p><i>Logosímbolo</i></p>	<p><i>Autopromoción</i></p>
 <p>DIGITAL + TOTAL SIN PAGAR UN EURO MÁS HASTA OCTUBRE</p>	 <p>Abónate por sólo 6€ DIGITAL + con CANAL + en exclusiva 902 170 902 www.plus.es</p>
<p><i>Spot comercial</i></p>	<p><i>Spot comercial</i></p>
<p><i>Oferta comercial</i></p>	<p><i>Oferta comercial</i></p>

5.4 Diseño de las entrevistas en profundidad

El guión de las entrevistas consta de dos partes claramente diferenciadas que suman en su totalidad cinco bloques distintos con baterías de preguntas específicas para cada uno de los mismos. La primera parte de la entrevista (Bloques I, II, III y IV) propone recopilar información específica sobre aspectos concretos de la gestión de la

Identidad, programación, y la continuidad de forma individual para cada una de las cadenas entrevistadas. Por otro lado, la segunda parte (Bloque V) incide en recoger la opinión personal de cada uno de los responsables de las cadenas sobre el presente y futuro del sector televisivo.

Estructura entrevista en profundidad

Partes de la entrevista	Bloques que engloba	Temáticas
Parte 1	Bloques I, II, III y IV	Identidad Corporativa Estructura organizativa de cadena Gestión de la continuidad televisiva Contenidos y programación
Parte 2	Bloque V	Contexto televisivo: Presente y futuro de la televisión

El objetivo de este cuestionario ha sido dar coherencia y orden lógico a las entrevistas, de modo que fuese posible obtener los datos necesarios que se pretendían recopilar y analizar. El proceso de realización del cuestionario que presentamos a continuación comenzó con la revisión de la literatura teórica recopilada en la primera parte de la investigación para fijar, de esta manera, las partes fundamentales que constituyan la estructura básica para extraer la información necesaria y objetiva.

Se creyó conveniente establecer una estructura de entrevista con respuestas abiertas con el fin de dar la oportunidad al entrevistado de incidir en alguna de las respuestas otorgadas por él mismo y que fuesen relevantes para poder extraer mayor cantidad de información. De esta manera, y en el Anexo I que hemos incluido al final de esta investigación se podrá apreciar mejor que las entrevistas siguen el mismo esquema y estructura por bloques básicos que expondremos a continuación, pero como contrapartida, en algunas se han incorporado otras preguntas adicionales que, de manera espontánea, surgieron en el momento de elaboración de la entrevista y en función de las respuestas y del material que los entrevistados aportaban sobre la cadena en cuestión. Su inclusión se debió porque las respuestas obtenidas generaron y aportaron datos de interés para la investigación, motivo que a nuestro juicio, valoramos como enriquecedor y como factor de verosimilitud para la recopilación de los datos.

Ese es el motivo por el cual el lector podrá apreciar que en la totalidad de las entrevistas realizadas, ni el número de preguntas ni su enunciación coinciden con exactitud en todas ellas; lo que sí que se consideró oportuno fue mantener un modelo de entrevista en profundidad básico con preguntas idénticas para poder cruzar los datos de una manera ordenada y coherente, y que a continuación expondremos:

Cuestionario básico

**TRATAMIENTO Y FORMA DE TRABAJO DE LA CONTINUIDAD
EN LAS CADENAS DE TELEVISIÓN**

BLOQUE I: Identidad de la cadena

1. Defíname qué es para usted la Identidad Corporativa de una cadena de televisión y cuáles son, en su opinión, las señas de Identidad que posee una cadena de televisión.
2. ¿Qué orientación la dan a la Identidad Corporativa de su canal?
3. ¿Poseen en su cadena algún manual de Identidad Corporativa?
En caso positivo: ¿de qué tipo? ¿Qué aspectos recogen en ese manual?
En caso negativo: ¿se plantean realizar uno?
4. Dígame cuál es el posicionamiento de la cadena en la que trabaja: el intencionado y el que poseen en la realidad. ¿Son coincidentes? ¿Cómo lo expresan a través de la continuidad?
5. En su cadena: ¿quién dicta las pautas o líneas generales de Identidad corporativa y cómo lo transmiten al resto de departamentos de la cadena?
6. Cuando deciden realizar un cambio de Identidad (en el caso de que lo hayan hecho o tengan intención de hacerlo) ¿cuál es el proceso para dicho cambio? ¿Cuáles son las primeras piezas de continuidad que se modifican?
7. ¿Realizan estudios cualitativos / cuantitativos a la audiencia para ver cómo se percibe la Identidad de su cadena? ¿Quién elabora esos estudios y cómo repercuten en la manifestación de la continuidad?
8. ¿Quién decide el logotipo para la cadena? Determine los cambios generados en el logotipo de su cadena (en el caso que los hubiere) y las causas que llevaron a modificarlo.

9. Colores corporativos y tipografía: Coménteme el tratamiento del cromatismo y de la tipografía de la cadena, es decir, claves cromáticas y gráficas para la Identidad en pantalla.
10. ¿Cree que las televisiones crean marca televisiva? ¿Cómo creen que lo manifiestan? Dígame en su opinión, de qué manera crea marca su cadena.

BLOQUE II: Estructura de la cadena

11. Explique la estructura y organigrama, organización en su cadena por departamentos y función específica de cada uno de ellos. En especial, aquel sector que afecta a la parte de continuidad e Imagen de cadena.

BLOQUE III: La continuidad televisiva

12. Defíname, a su juicio, qué entiende usted por continuidad.
13. Explique la estrategia llevada a cabo por su cadena en la manifestación de la continuidad televisiva.
14. La continuidad: ¿la realizan ustedes o por el contrario la encargan a empresas externas? Explique el funcionamiento de trabajo de la continuidad de su cadena.
15. Determine una clasificación de las piezas de continuidad que posee su cadena: nomenclatura, estructura de emisión, uso y función, duración de cada una de las piezas, gestión del contenido que llevan y quién realiza cada una de ellas.
16. ¿Cuál es, en su opinión, el periodo temporal idóneo en relación a la renovación de la continuidad de un canal? En su cadena, ¿cómo y cuándo se establecen los cambios en continuidad?
17. Además de los aspectos gráficos audiovisuales de la continuidad de la cadena, ¿gestionan otros aspectos que influyen en la Imagen de su cadena, tales como: decorados, presentadores, atrezzo? En caso positivo, ¿de qué manera?
18. ¿Qué papel desempeña la continuidad para la captación de la audiencia?

19. A su juicio, ¿qué perfil de formación tienen que tener estas personas que se encargan de la Imagen de cadena?
20. En cuanto a la tecnología: ¿cómo cree que ha afectado la tecnología en la utilización de la continuidad?
21. La publicidad: ¿es controlada por ustedes o la dejan en manos de alguna agencia? ¿Cuál es el proceso de selección y la manera de trabajo con la agencia?
22. A su juicio: ¿Qué importancia le otorga su cadena al grafismo y a la continuidad televisiva?
23. ¿Cree que es posible gestionar elementos intangibles y crear vínculos emocionales con la audiencia por medio de la continuidad de una cadena de televisión? (Entendiendo por intangibles a todos aquellos valores que no son tangibles y que aportan valor a la empresa).

BLOQUE IV: Contenidos y programación

24. En cuanto a la programación: A la hora de determinar la Identidad de la cadena, ¿tienen en cuenta este ítem o generan aquella programación que *vende* a la audiencia a pesar de que no vaya acorde con la Identidad del canal?
25. Explique, en su opinión, la importancia de los informativos para la Identidad de una cadena.
26. Los nuevos contenidos de su cadena: ¿intentan transmitirlos en la continuidad de la cadena? ¿De qué manera?

BLOQUE V: Contexto televisivo

27. Determine a su juicio cómo ve el contexto de la televisión en la actualidad.
28. ¿Considera positiva o negativa la llegada de la televisión digital a nuestro país?
¿Por qué?
29. ¿Cree que la sociedad está preparada para ello?

30. Ante la proliferación de canales que se avecinan próximamente como consecuencia del denominado apagón analógico, en su opinión, ¿va influir en la continuidad de los canales? En caso positivo, ¿qué papel tendrán la continuidad, el diseño gráfico televisivo y la Identidad corporativa en los canales?
31. A nivel internacional, ¿dónde cree que se ve un mejor diseño gráfico para la televisión? ¿Y en España?
32. El festival *Promax/BDA*: el reconocimiento de las piezas de continuidad por medio de premios, ¿motivará a cuidar más la creatividad de las piezas?

Muchas gracias por su colaboración

Una vez transcritas y analizadas, pasaremos a exponer una síntesis de los aspectos centrales a destacar que se pueden desprender de las entrevistas en profundidad realizadas a los responsables de las cadenas de televisión. Nuestra intención se enfoca en la búsqueda de coincidencias y divergencias existentes entre la forma de gestionar la continuidad televisiva entre las principales cadenas de televisión de nuestro país.

5.5. Interpretación de las entrevistas

Para poder establecer un orden en la interpretación de las respuestas y datos obtenidos de las entrevistas, y con el objetivo principal de buscar una coherencia temática de la misma hemos optado por el análisis de las respuestas mediante la comparación entre ellas y en torno a los cinco bloques que estructuran el cuestionario básico diseñado. De esta manera iremos exponiendo la interpretación de los datos en los siguientes epígrafes y que corresponden a cada uno de los bloques que forman parte del modelo de cuestionario diseñado y aplicado en las entrevistas en profundidad.

5.5.1 Parte I. Bloque I: Identidad corporativa de las cadenas de televisión

En este primer bloque de preguntas se percibe entre la muestra un error en el tratamiento verbal de los conceptos Identidad e Imagen, no en la significación ni en la aplicación práctica. Para los entrevistados la Identidad constituye una parte profunda de la empresa relacionada con la personalidad, los valores que la caracterizan y la diferencian del resto, mientras que la Imagen forma parte de aquello que percibe la audiencia de ellas. A pesar de diferenciar correctamente estos dos conceptos los entrevistados optan por englobar ambos términos bajo la denominación de Imagen.

Un punto de coincidencia entre todos los entrevistados es el reconocimiento que la Identidad (Imagen según su terminología) es manifestada a través de múltiples herramientas comunicativas, pero es por medio de la continuidad y el grafismo por donde una televisión puede expresar mejor su marca para hacerla llegar a la audiencia.

A la hora de definir la propia Identidad de cada una de las empresas éstas suelen otorgar una idea paralela cuando se les pregunta por la definición de posicionamiento de las mismas. Detectamos, de nuevo, un error en la concepción de los términos de Identidad y posicionamiento haciéndolos coincidir con unos valores determinados y enfocados tanto para el tipo de audiencia a la que se dirigen, como con valores intrínsecos e individuales que definen para cada una de las cadenas a las que pertenecen los entrevistados.

En la siguiente tabla, exponemos las respuestas sobre la Identidad y el posicionamiento de cada una de las cadenas entrevistadas:

Cadena	Identidad	Posicionamiento
TVE-1	Generalista	Para todos
TVE-2	Concreta	Para públicos concretos
Antena 3	Familiar, amable, divertida	Recomendable
Telecinco	Cadena de proyección nacional	Cadena que mira por su audiencia
La Sexta	Se dirige a gente urbana entre 25 y 45 años	La cadena del humor
Telemadrid	La cadena de los madrileños	Entretenimiento, diversión, ocio e información
Canal Nou	Próxima a los valencianos	Cercanía para los valencianos
Canal Plus	Exclusividad	Calidad
Digital Plus	Ofrecer todo y con la mejor calidad	Oferta de contenidos muy completa

Todos los entrevistados afirmaron tener en su empresa un manual de Identidad Visual Corporativa o un protocolo básico de actuación de la marca, que recoge los

aspectos básicos del diseño y su aplicación gráfica en otros campos ajenos al medio⁸⁴⁶. Este tipo de manuales recopilan aspectos principales como:

- El logotipo y su aplicación
- Aplicaciones de la marca en prensa y exterior
- Colores y tipografía corporativos
- Cartelería
- Unidades móviles
- Señalética
- *Merchandising*

Por el contrario, cuando se les preguntaba acerca de la existencia de la creación de un manual de Identidad para la ordenación sistemática de todas las piezas de continuidad emitidas en pantalla, las respuestas no fueron tan unánimes. De los siete entrevistados, sólo las autonómicas (Telemadrid y Canal Nou) y la plataforma Digital Plus habían dedicado tiempo y dedicación exclusiva en la construcción de un manual específico para controlar las piezas que salen en antena. Pese a la negatividad de la existencia, todos los entrevistados declararon la necesidad de tener este tipo de manual para una correcta elaboración de las piezas asociadas a la marca televisiva. De ahí la intención de crearlos en un futuro próximo con el objetivo establecer un orden básico para la manifestación de la Identidad de la cadena a través de la continuidad. Le otorgan mayor importancia a éste último tipo de manual que al manual “clásico” de Identidad que recoge los aspectos gráficos de la marca enumerados anteriormente. La razón reside en que los avances de las nuevas tecnologías han propiciado la posibilidad de poder informatizar los logotipos, las tipografías, los colores, etc., haciendo más flexible la comunicación de la marca entre sus creadores.

El manual es considerado como una herramienta importante pero sólo de referencia, ya que todos ellos han reconocido el no seguimiento estricto (que no significa informal) de todas las directrices especificadas en este tipo de manuales. En opinión de los entrevistados, la marca del canal es aprendida e interiorizada por todos los miembros de la organización, de tal manera que, en el momento en que un empleado nuevo se incorpora a la plantilla, sólo con el trabajo diario y sin necesidad de recurrir al manual, éste puede aprender a concienciar los aspectos básicos de Identidad del canal para poder trabajar en su continuidad.

⁸⁴⁶ La mayoría de los entrevistados que tenían físicamente el manual, los mostraron durante la elaboración de las entrevistas.

Los entrevistados explican su forma de trabajar para, finalmente, centrar la respuesta en determinar quién es el responsable de definir y dictar las pautas esenciales de la Identidad corporativa en sus cadenas respectivas. Se observa que la responsabilidad total en la elaboración de los cambios de Identidad varía según el grado del cambio:

- Si se trata de una evolución, las decisiones recaen sobre los responsables que se encargan de gestionar la Imagen del canal bajo la supervisión de la Dirección General o la Dirección de Contenidos.
- Si el cambio conlleva una modificación profunda de la Identidad y de la filosofía de trabajo de la empresa, las decisiones vienen determinadas única y exclusivamente por la Dirección o por los Consejeros Delegados de las mismas, y elaboradas por los departamentos que se encargan de la gestión de la Imagen de la cadena. El trabajo a la hora de ejecutar los cambios se realiza de forma conjunta, por equipos de personas con el objetivo de aportar diferentes puntos de vista profesionales y provenientes de las áreas de Imagen, Diseño y Programación, fundamentalmente.

La intención de todas las cadenas reside en modificar el máximo número posible los elementos que conllevan la marca corporativa cuando la empresa ha determinado un cambio profundo de Identidad. Siendo conscientes de la necesidad temporal que este tipo de cambios conlleva (modificar todos los elementos donde aparece la marca conlleva un determinado periodo de tiempo) los entrevistados priorizan el logotipo y la continuidad (con especial interés en las cortinillas) como los dos elementos básicos que se han de modificar de forma inmediata una vez el cambio se ha decidido por la cadena.

Por lo que respecta a la realización de estudios sobre la percepción de la audiencia hacia la Identidad de las cadenas existe cierta unanimidad por parte de todos los entrevistados en afirmar la elaboración de estudios de carácter cuantitativo y cualitativo. Estos estudios son considerados como un elemento clave para identificar las fortalezas y las debilidades para las cadenas para mejorar de cara a la audiencia y para destacar de cara a la competencia.

La temática de los estudios varía según las necesidades de cada cadena, pero todas ellas realizan investigación de carácter y temática común que versan sobre:

- La percepción de la marca de cadena entre la audiencia
- Estudios y análisis de mercados y de audiencia
- Contenidos

Todos los estudios son elaborados por empresas externas especializadas, y en colaboración con el departamento de Marketing o el departamento de Investigación de Audiencias y Mercados de las cadenas de televisión.

De las reflexiones de los entrevistados se deduce la identificación y asociación de los mismos con un determinado color y tipografía. Este tipo de aspectos de Identidad Visual suelen mantenerlos, ya que son considerados como elementos clave estratégicos para generar identificación de la cadena hacia la audiencia.

En la siguiente tabla recogemos las respuestas aportadas por cada una de las cadenas entrevistadas con el color/es con los que se asocian:

Cadena	Color/es con los que se identifica
TVE-1	Azul
TVE-2	Verde clarito
Antena 3	Tricolor: azul, amarillo y rojo
Telecinco	Siete colores diferentes ⁸⁴⁷
La Sexta	Verde
Telemadrid	Combinación de colores para diferenciar contenidos: verde, azul, rojo, violeta y amarillo.
Canal Nou	Combinación del rojo y del blanco
Canal Plus	Blanco y negro
Digital Plus	Colores más suaves, en tonos azulados y grises.

En cuanto a la creación y reconocimiento de tener marca de cadena, todos los entrevistados consideran de forma rotunda que sus respectivas empresas audiovisuales tienen marca, salvo La Sexta, que incide en que se encuentra en un proceso de creación de la misma. La justificación otorgada por las afirmaciones de los entrevistados se avala en los estudios cualitativos que las cadenas han llevado a cabo a la audiencia, y cuyos resultados apuntaban al reconocimiento de las mismas por parte de los telespectadores. Reconocen la creación de una marca en televisión a partir de la identificación de la misma por parte de los telespectadores. El concepto de marca se vincula, de forma directa, a la identificación y reconocimiento de las cadenas por la audiencia.

⁸⁴⁷ Los fondos y la bolita que conforman su logotipo utilizan siete colores diferentes, aunque para la aplicación de la marca en prensa, la cadena posee unos estándares caracterizados por el uso del azul para el número cinco y el naranja para la bolita. En pantalla, Telecinco suele declinarse por la utilización de colores neutros, metálicos y transparentes.

5.5.2 Bloque II: Estructura organizativa

Todas las cadenas poseen una estructura muy jerarquizada y distribuida por unidades departamentales que se encuentran bajo la supervisión de una Dirección General. Esta Dirección General, se descompone en una subdirección y ésta, a su vez, está compuesta por diferentes departamentos y áreas en función de cada organigrama de cadena. A pesar de las diferencias departamentales, las funciones básicas coinciden en todas las áreas resaltando las siguientes que se encuentran en todos los organigramas de las cadenas entrevistadas:

- El área de Emisión
- El área de Programación o Contenidos
- El área de Promociones
- El área de Realización y Planificación de parrilla
- Y el área de Producciones

Como aspecto a destacar los informativos de las cadenas se engloban bajo una Dirección aparte que trabaja y funciona, de forma paralela, con el resto de departamentos que conforman la estructura de cadena.

Recordaremos que el requisito fundamental para la seleccionar a la muestra residía en que el entrevistado debía de encargarse, directa o indirectamente, de la responsabilidad de la gestión de la continuidad e Imagen de cadena, independientemente del área departamental a la cual perteneciera. Este dato resalta porque, a pesar de la diversidad de la pertenencia de departamentos a los que se vinculan los puestos de trabajo de los entrevistados, todos ellos coinciden en tener como mandatarios principales la Dirección de Contenidos (programación). El equipo que se encarga de la gestión de la Imagen de la cadena, no aparece en ninguno de los organigramas como una Dirección independiente, sino que se vincula a otra área bajo la estructura jerárquica de Departamento o Subdirección, nunca como Dirección. Por tanto, en todas las cadenas la gestión de la Imagen de las mismas está relacionada horizontalmente con dos áreas principales bajo la supervisión de la Dirección de Contenidos:

- Continuidad / Emisión
- Autopromoción / Diseño

Únicamente, en la cadena de televisión de La Sexta (última cadena que se ha incorporado al medio después de Cuatro) sí que posee en su estructura de organigrama

un departamento independiente⁸⁴⁸ formado por un responsable de Imagen, un responsable de iluminación y otro de escenografía. Este equipo formado por tres personas se encargan de forma exclusiva, de armonizar, unificar y coordinar todos los criterios de la marca de la cadena, tanto en su Imagen como en sus programas, presentadores, estilo de la puesta en escena, etc.

En cuanto al número de personas que trabajan para este aspecto de la cadena nos resulta sorprendente que, a pesar de la elevada importancia que los entrevistados le conceden, el número total de puestos de trabajo dedicados a cuidar este aspecto sólo tengan una media aproximada de entre diez y quince personas.

5.5.3 Bloque III: Gestión de la continuidad televisiva: clasificación y función de las piezas

En relación a la definición de continuidad, los entrevistados de la muestra coinciden a la hora de separar el concepto desde el punto de vista técnico (emisión), y desde el punto de vista de expresión de la marca de cadena (Identidad). Para todos ellos, la función principal de la continuidad reside en organizar todos los elementos que aparecen en emisión para facilitar al espectador un orden lógico para el consumo televisivo y, a su vez, la continuidad sirve para transmitir la Identidad e Imagen del canal.

Dentro del concepto de continuidad, incluyen:

- Los programas.
- Las piezas de continuidad: cortinillas, autopromoción, cabeceras, cierres, etc.
- Elementos corporativos y estéticos que identifican al canal: logotipo, sintonías, colores y tipografía, etc.

El 100% de la muestra confirmó que la realización de todas las piezas se intentan hacer dentro de los departamentos de las cadenas, encargando el trabajo a estudios de diseño⁸⁴⁹ y/o productoras, cuando existen aspectos técnicos que no pueden

⁸⁴⁸ Como veremos en el siguiente capítulo sobre el estudio en profundidad de la cadena que es objeto de estudio, esta figura exclusiva que se encarga de gestionar la marca del canal, es semejante a la existente en Cuatro. La diferencia entre ésta y La Sexta, radica en el número de personas: mientras que en Cuatro sólo existe una única persona que se encarga de salvaguardar la marca del canal para homogeneizarla en todas sus manifestaciones, en La Sexta existen tres personas para ejercer la misma función con peculiaridades (Imagen, iluminación, escenografía).

⁸⁴⁹ Todos los entrevistados nos aportaron los mismos nombres de los estudios de diseño y/o productoras con los que trabajan o han trabajado anteriormente: OstraDelta (disuelto recientemente) Velvet,

llegar a elaborar por el tipo de instalaciones que poseen. Aunque dicho trabajo sea externo, la idea y el concepto creativo, así como la línea comunicativa para todas las piezas, parte del personal interno de cada cadena. Por lo general, cuando por necesidades técnicas necesitan el apoyo de empresas externas a las cadenas, éstas son convocadas por concurso público.

En lo referente a la gestión y venta de los espacios publicitarios que las cadenas ofrecen a los anunciantes, en su mayoría, son gestionados por departamentos que se encuentran dentro de la propia estructura de cadena.

Cuando se les preguntaba por la estrategia llevada a cabo en la manifestación de la continuidad, algunos reflexionaban sobre esta modalidad en función del trabajo más reciente realizado por la cadena. De esta manera, la mayoría apuntaban hacia la utilización de las piezas con el objetivo de seducir al espectador de manera atractiva, entretenida y acorde con la Identidad y estilo del canal, para generar y añadir aspectos positivos y relacionados con la marca, intentando evitar, de esta manera, la desunión del canal con la audiencia.

La búsqueda de una óptima ubicación en la emisión, la concordancia del perfil de audiencia en determinadas franjas horarias, así como la intención de añadir valor a la marca mediante la asociación de atributos específicos (presentadores, programas, valores positivos de carácter social) constituyen las principales estrategias utilizadas en la conformación de la continuidad por parte de los entrevistados.

Por otra parte, los entrevistados de las cadenas de televisión, matizaron y concretaron a la hora de establecer una clasificación de las principales piezas de continuidad que utilizan. Destaca la disparidad de nomenclaturas para designar piezas comunes entre las cadenas que, a pesar de que cumplen una misma función, son denominadas de diferentes maneras. Para clarificar este aspecto, exponemos los datos de la cadena, las nomenclaturas diferentes de las piezas que adjudican y la descripción de la función que cumple cada una de las piezas que son comunes en todas las cadenas.

Zeligstudio, Rez, Trick, Candor o algún diseñador o dibujante *freelance*. En ocasiones, estos estudios o productoras son contratados por medio de la convocatoria de concursos públicos o por medio de la elección propia a través de contratos de carácter privado y durante un tiempo determinado.

Piezas de continuidad:
Misma función, diferentes nomenclaturas

Cadena	Nomenclatura utilizada	Descripción general de la pieza ⁸⁵⁰
TVE	Cortinillas de entrada y salida	Son piezas ubicadas antes del bloque de publicidad y que sirven para informar al espectador de la interrupción del programa. Son piezas obligadas por la ley para diferenciar entre la programación y la publicidad ofrecida por la cadena. Son utilizadas de forma estratégica por las cadenas para manifestar su Identidad o su programación.
Antena 3	Cortinillas corporativas: - De marca de cadena - De programación	
Telecinco	Identificativos (ID'S): - De marca de cadena - De programación	
La Sexta	Cortinilla: - De Imagen de carril (logotipo de cadena) - De promoción de programas	
Telemadrid	ID'S de Identidad de cadena (de entrada a publicidad) <i>Bumpers</i> (de salida a publicidad)	
Canal Nou	ID'S, molinetes, identificativos y cortinillas	
Canal Plus	Separadores	
Digital Plus	Paso a publicidad	

Cadena	Nomenclatura utilizada	Descripción de la pieza
TVE	“Estamos viendo” “A continuación”	Sobreimpresiones con datos gráficos que anuncian información concreta sobre el día y la hora de emisión de un programa dentro de la emisión de otros programas.
Antena 3	<i>Pathfinders</i>	
Telecinco	<i>Pathfinders</i>	
La Sexta	Avances de programación	
Telemadrid	Faldones	
Canal Nou	Sobreimpresiones	
Canal Plus	No utilizan este tipo de piezas	
Digital Plus	Publicidad de producto	

Cadena	Nomenclatura utilizada	Descripción de la pieza
TVE	Cortinillas de patrocinio	Pieza corporativa en la que se inserta la emisión de un spot de una marca comercial que patrocina el programa que se emite a continuación.
Antena 3	Patrocinios de programa	
Telecinco	Euro claquetas	
La Sexta	Patrocinio	
Telemadrid	Cartones	
Canal Nou	Cartones de patrocinio	
Canal Plus	Caretas	
Digital Plus	No utilizan este tipo de piezas	

A pesar de la disparidad, existen piezas de continuidad cuya nomenclatura coincide en un 100% en todas las cadenas, y son:

⁸⁵⁰ Definición realizada a partir de la suma de las definiciones individuales aportadas por todas las cadenas.

**Piezas de continuidad:
Misma función, idéntica nomenclatura**

	Nomenclatura utilizada	Descripción de la pieza
Para todas las cadenas	Mosca corporativa	Logosímbolo del canal colocado en uno de los ángulos de la pantalla.
	Cabeceras de programas	Pieza que presenta al programa en su comienzo.
	<i>Copyright</i>	Pieza que cierra los programas cuando éstos finalizan.
	Sintonía corporativa	Referente musical que ayuda a mantener una identificación con la cadena.
	Spot de Imagen del canal	Anuncio publicitario cuyo objetivo reside en destacar los valores positivos de la cadena de cara al espectador.
	Autopromoción	Pieza de carácter publicitario utilizada para promocionar un contenido específico de la cadena.

En la siguiente tabla, expondremos aquellas piezas de continuidad, exclusivas y diferentes que, de forma individual, utiliza cada cadena y que son incluidas como parte de la continuidad de las mismas. Estas piezas, varían en función de las necesidades de la cadena y del público objetivo al cual se dirijan:

**Piezas de continuidad:
Específicas de cada cadena**

Cadena	Nomenclatura utilizada	Descripción específica de la pieza ⁸⁵¹
TVE	1. <i>High Quality</i> 2. Indicativo de cadena	1. Cortinilla especial utilizada para separar una publicidad del bloque publicitario. 2. Pieza creada para entretener al espectador cuando se produce un fallo técnico de emisión o de recepción de la señal.
Antena 3	Cronos de programa o microprogramas	Espacios de carácter comercial que la cadena vende como formato publicitario a los anunciantes en el que se incluyen señas de Identidad.
Telecinco	“Presenta”	Pieza que se antepone a las cabeceras de los programas cuya función reside en matizar la Identidad de la cadena emisora de dicho contenido
La Sexta	Promociones de Imagen genéricas de cadena	Pieza creada de forma específica para promocionar un evento exclusivo de cadena (Mundial de fútbol y/o de baloncesto, por ejemplo)

⁸⁵¹ Aportada individualmente por cada uno de los entrevistados.

Telemadrid	Resoluciones del logo	Pieza gráfica en la que se conforma el logotipo de la cadena por medio de movimiento, efectos y sintonía corporativa. Su función reside en ralentizar la emisión para ajustar los tiempos de programación.
Canal Nou	Sobreimpresiones con audio	Piezas que promocionan un contenido de la cadena ubicadas en la parte inferior de la pantalla, y cuya peculiaridad radica en la incorporación de audio, locución con la voz corporativa e imágenes extraídas del programa promocionado.
Canal Plus	Molinetes	Piezas que ralentizan el flujo de emisión de la programación con el objetivo de establecer guiños con el espectador a modo de estética asociada al estilo identitario del canal. Son piezas que resaltan por su diseño y estética, y sirven para entretener al espectador hasta la emisión del siguiente contenido evitando así el cambio de canal.
Digital Plus	Espacio informativo para el abonado	Promociones que informan sobre las ofertas de precios y paquetes.

En relación al tiempo idóneo considerado para modificar las piezas en continuidad en una cadena de televisión, los entrevistados no proporcionan un periodo concreto que tengan establecido para modificarlas. A pesar de ello, las cadenas destacan tres periodos fundamentales para generar una evolución sutil que no suponga un cambio brusco con la continuidad anterior.

Estos periodos con los que todos coinciden son:

1. Principio de temporada, que suele situarse en el mes de Septiembre.
2. Navidad
3. Verano

Y sobre la gestión de otros aspectos que consideren que influyen en la Imagen del canal de cara al espectador, de los ocho entrevistados sólo la mitad de ellos se dedican a dicha gestión y siempre sobre cuestiones relacionadas con decorados de los programas, estilismo de los presentadores e iluminación. Aquellos entrevistados que declaraban la carencia en la gestión de estos aspectos (a excepción de La Sexta) reconocían la necesidad de incorporar en plantilla, la figura de una persona que se encargase de ello para cuidar, de forma exclusiva, la Imagen del canal.

Este resultado nos ha parecido llamativo ya que, y como contrapartida, el 100% de la muestra manifestaba una importancia elevada de la continuidad como elemento específico del lenguaje de cadena para transmitir la Identidad, presentarse ante la audiencia por medio de la asociación de valores, y porque según los entrevistados la continuidad llega a generar un “tono positivo hacia la audiencia”. A su vez consideran la continuidad como un aspecto mediante el cual la cadena transmite aspectos

intangibles que añaden valor a los contenidos, sensaciones y sentimientos que sirven de referencia a la hora de transmitir confianza hacia los telespectadores.

Por tanto, detectamos una contradicción: consideran muy importante la continuidad para expresar la Identidad e Imagen de la cadena, pero en cambio, descuidan otros aspectos que también influyen en la Imagen de la misma, centrandose su dedicación a aquellas piezas que salen en emisión creadas específicamente para ello. A ello hay que añadir, que no tienen un equipo de personas que se dediquen, de forma exclusiva, al cuidado en el tratamiento de la Imagen del canal a través de la continuidad, a pesar de que lo consideren necesario. Como ya hemos indicado, los entrevistados se encargan de gestionar la Imagen pero a su vez, realizan otras tareas que, a pesar de que contribuyen a la continuidad del canal, le impiden poder dedicar una atención exclusiva al tratamiento y gestión de la misma.

Para todos los entrevistados la Imagen de cadena es fundamental, pero ha de ir acompañada con una calidad en los contenidos. La continuidad ayuda como envoltorio de presentación, como elemento estético que genera expectación en la audiencia; pero al final ésta se decanta por los contenidos, no por su envoltorio estético. A pesar de esta puntualización afirman que sin un correcto tratamiento audiovisual de la continuidad, un programa concreto, a pesar de su calidad, puede llegar a generar rechazo por parte del telespectador. La audiencia cada vez es más exigente y reclama detalles al medio en todos los aspectos, tanto internos (contenido) como externos (diseño).

Por tanto podemos determinar que, según las opiniones de los entrevistados, Imagen y calidad de contenidos configuran una simbiosis inseparable para el éxito de una cadena.

Por lo que respecta al perfil que debe (o debería) tener el responsable de la Imagen de un canal, los entrevistados se muestran unánimes en no otorgar una descripción común y básica sobre el perfil necesario para ocupar este puesto de trabajo. Según sus respuestas, el responsable de Imagen debe de poseer un conocimiento amplio en formación, teniendo como requisitos mínimos para poder acceder a este puesto de trabajo un determinado grado de conocimiento y experiencia profesional en el medio televisivo. Los entrevistados también coinciden en afirmar que el responsable de Imagen debe equilibrar conocimientos básicos procedentes de tres áreas fundamentales del medio:

1. Realización
2. Creatividad
3. Diseño

En la mayoría de las cadenas entrevistadas, los responsables de Imagen provienen de una formación universitaria, en concreto, de Licenciaturas relacionadas con las Ciencias de la Información (Licenciatura en Comunicación Audiovisual, preferentemente) y Bellas Artes e incluso formación de Postgrado (Doctorado y/o Master).

Por lo que respecta a los avances tecnológicos, todos los entrevistados consideran que han sido fundamentales para añadir calidad en la realización de las piezas de la continuidad pero, en especial, han proporcionado un gran ahorro en el tiempo de realización de las mismas.

5.5.4 Bloque IV: Contenidos y Programación

La elección de los contenidos por parte de las cadenas nacionales, estatales y/o privadas (TVE, Antena 3 y Telecinco) viene determinados por el seguimiento de unas pautas provenientes de la Identidad corporativa y, sobre todo, por la funcionalidad de los mismos en la parrilla de programación. Dicha funcionalidad viene marcada por los índices de audiencia que dicho programa obtenga. Es decir, los contenidos siguen una línea editorial acorde con la filosofía de la empresa, pero el requisito básico para mantenerlos reside en su “venta” reside en la obtención de los máximos índices de audiencia ya que esto se traduce a un aumento en el número de anunciantes.

Para las cadenas autonómicas y de pago (Telemadrid, Canal Nou, Canal Plus y Digital Plus) la prioridad reside por el equilibrio entre la Identidad del canal y la satisfacción del telespectador.

La única excepción de la muestra la localizamos en La Sexta, cadena nacional, privada y de carácter comercial, que afirma de forma rotunda su prioridad de anteponer la Identidad para la elección de los contenidos, ante el buen funcionamiento del mismo en índices de audiencias.

La unanimidad de todas las cadenas la encontramos en el momento en el que se les preguntan por los informativos. Para todos los entrevistados, los informativos constituyen una pieza fundamental porque articula la programación del canal y porque, según el despliegue de medios, la selección y manera de narrar las noticias se introducen los valores identitarios e, incluso, de ideología política de la cadena.

La elección de los presentadores de los informativos es considerada por toda la muestra como una labor difícil y complicada, puesto que la cadena concentra gran parte de sus atributos en un equipo de personas determinado. El presentador constituye la cara

informativa de la cadena y, por tanto, su imagen y sus modos de expresión, condicionarán la manera de informar a la audiencia. Los informativos conforman la gran batalla entre las propias cadenas al ser emitidos en las mismas franjas horarias. Cualquier aspecto que la cadena considere que pueda aportar y agregar valor será una oportunidad para destacar ante la competencia y ante la audiencia.

En cuanto a la forma de dar a conocer a los telespectadores los nuevos contenidos de las cadenas, los entrevistados confirmaron en su totalidad que tres son los principales aspectos que la Dirección de Contenidos/Antena tiene en cuenta a la hora de querer destacar unos programas más que otros. Estos principales ítems son:

1. El grado de importancia que la Dirección le conceda (por la apuesta que la cadena haya tenido sobre un contenido en concreto, avalado por investigaciones, referencias de éxito en otras cadenas extranjeras, etc.)
2. El peso que dicho contenido tenga en la parrilla de programación
3. La periodicidad del programa, ya que no es lo mismo que se emita semanalmente que diariamente.

Las estrategias de promoción irán determinadas en función de estos tres requisitos y variarán en función de las necesidades particulares de cada cadena. Una vez que la cadena tiene claro qué programas ha de destacar según sus estrategias planteadas, la pieza que más utilizan para promocionar un contenido nuevo es la autopromoción y el avance de programación. La razón reside en que estas piezas (en especial la primera de ellas) son las que mejor consiguen consolidar el mensaje a transmitir por la cadena. Cuatro de las televisiones entrevistadas (Antena Tres, La Sexta, Canal Plus y Digital Plus) intensifican el mensaje promocional de los contenidos a través de anuncios publicitarios en otros medios, como pueden ser prensa, revistas y publicidad exterior.

Nos ha resultado llamativo el elevado número de tipologías existentes dentro de las autopromociones de cada una de las cadenas entrevistadas. Tal es así, que aportamos una exposición sobre las diferentes nomenclaturas, tipologías y descripciones de las funciones principales de cada una de ellas.

**Tipologías de Autopromociones
de las cadenas de televisión**

Cadena	Tipologías de autopromociones	Descripción de la pieza⁸⁵²
TVE	1. Combopromo genérica 2. Combopromo temática	1. Promoción que abarca todo el contenido para una época determinada. 2. Promoción que versa sobre un único tema, por ejemplo, deportes.
Antena 3	1. Informativa 2. Creativa 3. <i>Teaser</i> 4. <i>Morphing</i> 5. Píldoras 6. De cadena	1. Detalla aspectos del contenido 2. Resalta aspectos específicos 3. Para crear expectación en los lanzamientos de programas. 4. Para aprovechar la mejor posición asociando cadena y programación. 5. De reducido tiempo 6. Para asociar la Imagen de la cadena con algún aspecto de relevancia social.
Telecinco	1. Promoción clásica 2. Presencia de contenidos en otros programas, entrevistas y reportajes 3. Colas 4. Emisión pruebas de selección para los realities	1. De formato clásico, tradicional. 2. Promocionan a través de los personajes protagonistas del programa en otros programas y medios. 3. Pieza que se incorpora al final de un contenido y que se caracteriza por incluir algún aspecto gráfico para que la audiencia pueda identificar al programa. 4. Fórmula donde los antiguos concursantes hablan sobre lo que va a ser el nuevo programa y donde se muestra en <i>making off</i> de la elaboración del mismo.
La Sexta	1. Imagen de cadena 2. Contenidos de cadena	1. Promoción de contenidos por medio de las caras de los presentadores. 2. Promociones genéricas que engloban la programación general del canal.
Telemadrid	1. <i>Teaser</i> 2. Promo normal 3. Promo larga 4. <i>Promo-Pack</i> 5. <i>Tripack</i> 6. Promos de mensaje de cadena	1. Para crear intriga en los lanzamientos de programas. 2. Con una duración de 25" 3. Con una duración de 50" 4. En la que se unen dos contenidos dentro de la misma promoción. 5. Lo mismo que la anterior, pero con tres contenidos. 6. Versa sobre toda la programación del canal.
Canal Nou	1. Bandas de sobreimpresión 2. Promo estándar	1. Bandas horizontales emitidas durante retransmisiones deportivas y que se caracterizan por ocupar la parte inferior de la pantalla. Incorporan audio, locución corporativa e imágenes reales. 2. De formato clásico

⁸⁵² Definiciones aportadas individualmente por cada uno de los entrevistados.

Canal Plus y Digital Plus	1. Estreno 2. Teaser	1. Promociones que se emiten antes de la fecha oficial del estreno. 2. Promoción creada para generar intriga en el espectador
--	-----------------------------	--

5.5.5 Parte II. Bloque V: Contexto televisivo actual. Tendencias de futuro desde la visión de los profesionales

Desde el punto de vista del contexto actual y futuro del medio televisivo, como consecuencia de la revolución digital que determinará dentro de cuatro años el definitivo y denominado apagón analógico, se pueden resaltar las siguientes opiniones expuestas por los responsables de la Imagen de las cadenas.

Un primer aspecto a destacar recae en el corto plazo, en la actualidad más inmediata con la convergencia de emisión analógica y digital del medio. Los entrevistados señalan que el contexto actual se caracteriza por un aumento en el número de canales digitales a través de la TDT, pero cuya calidad es precaria todavía. Los canales que emiten únicamente en TDT y que provienen de algunas cadenas entrevistadas, sus contenidos se basan en la inserción de programación ya emitida. Ello es debido a la escasez de presupuestos y de financiación con el que cuentan las cadenas en analógico para poder sostener nuevos proyectos empresariales.

En el presente, los entrevistados no consideran una competencia directa a la TDT, y lo justifican afirmando de manera unánime, que la audiencia ha adquirido unos hábitos de consumo con ciertos programas, horarios y cadenas, que disminuye el interés a la hora de buscar nuevas alternativas en el medio.

Por el contrario, las cadenas privadas de pago (Canal Plus y Digital Plus) ven más como amenaza la diversidad actual y creciente de las diferentes modalidades para ver canales temáticos, ya bien sea a través de la tecnología del cable o ADSL. Nuevas empresas emergen ofreciendo triples ofertas bajo una misma marca (Ono, Euskatel, Imagenio, Wanadoo, etc.) que están constituyendo su principal competidor en el mercado de la televisión de pago.

Para el medio plazo, la llegada de la digitalización nacional repercutirá positivamente para la audiencia porque aumentará la oferta, la calidad de los contenidos y los servicios interactivos. Para las cadenas actuales y para el medio televisivo en general, la llegada de la televisión digital afectará negativamente por varios motivos:

1. Porque la audiencia se fragmentará y, por consiguiente, el pastel publicitario quedará más reducido para las cadenas.

2. Porque conllevará a una reestructuración de las actuales estructuras empresariales de las cadenas, para poder atender y cubrir las necesidades de los nuevos canales (diversificación)
3. Los nuevos canales deberán tematizarse en contenidos para obtener eficacia y rentabilidad publicitaria.
4. Y porque supone todo un reto para los profesionales: el esfuerzo por competir se verá aumentado con incremento del número de canales.

Desde la óptica de los entrevistados y con una visión al largo plazo, la tecnología digital va a generar un amplio abanico para la oferta que terminará por ofrecer televisión de contenidos a la carta, donde será la decisión del teleespectador la que determine el consumo de un programa u otro. Esta revolución tecnológica influirá en los modos de *consumir* televisión en el hogar: debido al elevado número de canales que compongan la oferta, el teleespectador necesitará obtener una mayor información sobre los contenidos, el día y la hora de emisión y la cadena en cual se emitan. Esta necesidad informativa, apelará a las cadenas para que se esfuercen más en informar a los teleespectadores de los contenidos, proporcionando la información de forma creativa y atractiva a través de diferentes herramientas de comunicación. En concreto, el responsable de TVE, apunta hacia la tendencia de crear canales únicos para promocionar contenidos, a modos de guías de programación, y a través de otros medios de comunicación para reforzar el mensaje informativo: creación de revistas especializadas en programación.

Las sinergias entre Internet y el medio televisivo serán fundamentales para la proporcionar interactividad en el medio, pero sobre todo captar *aquellos targets* que optan por otro tipo de ocio, en especial, aquellas personas que se vuelcan más por navegar por Internet que por ver la televisión.

En general consideran que la sociedad está preparada ante el cambio que se avecina debido a la cultura digital que ha ido adquiriendo en otros ámbitos tecnológicos, como puede ser la informática e Internet. Consideran la necesidad de un periodo temporal para la adaptación a las nuevas características del medio.

En lo que respecta a la función de la continuidad ante el panorama digital existe una coincidencia entre todos a la hora de señalar y resaltar el aumento de su importancia debido, principalmente, a la necesidad imperiosa y actual de potenciar la marca televisiva, la identificación como método para ofrecer cercanía y calidad para el teleespectador. Las cadenas deberán reforzar el área de la continuidad para potenciar la marca del canal a través de fórmulas innovadoras. La televisión digital constituirá un

mayor esfuerzo para los diseñadores de televisión, exigiendo mayor creatividad para identificar y destacar a los canales.

Precisamente, y debido a ello, los entrevistados consideran muy positiva la participación en el Festival *Promax/BBA*. Este festival es considerado como un punto de encuentro donde los profesionales dedicados a la continuidad, comparten experiencias que enriquecen y otorgan la oportunidad de ver el estilo de diseño en continuidad que se realizan en otros países. A su vez, señalan que dicha participación debe ser secundaria, puesto que las piezas de continuidad nacen para suplir unas necesidades de la cadena, no para ser creadas de forma exclusiva para obtener premios y reconocimiento. Consideran este último aspecto como un error en la concepción de la continuidad, pero a su vez, afirman de la motivación que genera a los diseñadores a la hora de crear las piezas.

Las entrevistas concluían con la recopilación de las opiniones de los profesionales del sector, sobre aquellas cadenas de carácter internacional y nacional que consideraban como referentes en términos de gestión de la continuidad. Nuestra intención era recopilar la elección de los entrevistados sobre aquellas cadenas que son consideradas mejores a la hora de crear piezas de continuidad.

Existe una clara división de opiniones en lo que respecta a las preferencias del diseño de cadenas a nivel internacional y nacional. Podemos resaltar las coincidencias generales que entre los entrevistados ha habido cuando se le ha preguntado la opinión personal sobre aquellas cadenas de televisión de carácter nacional e internacional que, en sus respectivas opiniones, mejor diseño en continuidad poseen. Todos apuntaban a la cadena de televisión británica BBC como un referente a seguir no sólo en continuidad, sino también en la forma de gestionar la empresa, de contenidos, etc. Las otras dos cadenas internacionales que le seguían en importancia eran MTV y ProSieben, entre muchas otras.

Desde el punto de vista nacional, las cadenas han reconocido la labor ejercida por Antena Tres para mejorar su marca creando una continuidad muy coherente en todas sus manifestaciones. Fue la cadena nacional mejor valorada por su continuidad, por la opinión de los profesionales. A pesar de su escaso tiempo de emisión, la labor de la construcción de la marca Cuatro resultó muy valorada por los profesionales del sector: consideran que Cuatro apuesta y trabaja de forma muy competitiva y con mucha dedicación la creación de todas sus piezas de continuidad, relacionándola con la trayectoria del diseño y por la profesionalidad llevado a cabo por Canal Plus, cadena también destacada como referente del diseño televisivo nacional. Por último, y a nivel autonómico, la televisión catalana (TV3), Canal Sur y Telemadrid, fueron las más destacadas entre las preferencias de los entrevistados.

Todos ellos valoraban positivamente el desarrollo de España dentro del ámbito del diseño televisivo. La evolución en el tratamiento de la continuidad, en la gestión de las marcas televisivas y en el diseño para conformar una correcta Imagen de marca del canal, ha ido aumentando con el paso del tiempo. Los profesionales del sector, cada vez más, se preocupan por estos aspectos y ello se puede apreciar en la calidad de las piezas de continuidad existentes en la actualidad.

5.6 Reflexiones de las entrevistas

Debemos recordar que el objetivo de la realización de estas entrevistas en profundidad ha sido para obtener información, conocer la opinión y la forma de gestionar la continuidad a una muestra representativa del sector de la televisión nacional. Tras el análisis de las reflexiones aportadas por los entrevistados, cabe apuntar las siguientes conclusiones:

- Existe una clara dedicación, por parte de las cadenas españolas, de manifestar su Identidad y de cuidar su Imagen corporativa a través de la continuidad. Los responsables entrevistados reconocen que el diseño y la creatividad se han vinculado con una cierta funcionalidad para estas piezas: la continuidad, además de aportar atributos de marca de carácter estético, cumple la función de generar valor añadido a la marca del canal.
- La prioridad de las cadenas generalistas y gratuitas reside en obtener resultados óptimos en sus audiencias. Para ello invierten sus esfuerzos humanos y económicos, en los contenidos, pero cada vez más consideran que su envoltorio gráfico ofrece valores y manifiesta atributos de Identidad positivos para la captación de la audiencia. El apoyo en otros medios, así como la creación de sinergias en otros ámbitos, comienzan a formar parte de las estrategias de las cadenas.
- La mayoría de los canales de televisión carecen en sus organigramas de una figura que se dedique, de forma explícita, al cuidado de todos aquellos aspectos que influyen en la Imagen del canal. Consideran como una necesidad la incorporación de un equipo, liderado por un responsable, para centralizar el dictamen de Identidad que determine, a su vez, las pautas para la gestión de la continuidad de la cadena.

- En relación a los diferentes formatos en continuidad las cadenas se esfuerzan en innovar y crear piezas más elaboradas, sobre todo, innovan aquellas cadenas que no poseen un respaldo económico, es decir, aquellas cadenas cuya única fuente de financiación reside en los ingresos publicitarios. En el momento en que un canal expone una novedad en continuidad, su formato es imitado por el resto.
- Los presentadores y determinados programas destacados por las propias cadenas, se han convertido en elementos estratégicos y asociativos para las marcas televisivas, de ahí que sean incorporados en las piezas de continuidad para promocionar y crear vínculos emocionales a la audiencia durante todo el flujo de emisión.
- En cuanto al tipo de piezas utilizadas hemos de resaltar la heterogeneidad en nomenclaturas: no existe una recopilación formal sobre la clasificación de este tipo de elementos. Las cadenas coinciden en el uso funcional, no en su denominación ni, por supuesto, estilos de manifestación.
- Las cadenas reconocen no cumplir al 100% con todos los aspectos gráficos definidos en su Identidad Visual Corporativa: los manuales cumplen una función de referencia que ayuda a orientar, pero no se rigen a ellos sino que la creatividad para captar la atención del público en estas piezas llega a priorizarse ante el cumplimiento disciplinado que se recoge en los manuales. Las cadenas consideran apropiado tener más un manual sobre continuidad que sobre Identidad Visual Corporativa, ya que el primero se rige más por la práctica real del día a día en los departamentos de diseño y de continuidad de los canales.
- El mensaje a transmitir por medio de la continuidad se vincula cada vez más, en aspectos emocionales que en racionales. La emoción, los sentimientos juegan un papel importante en la conformación de los mensajes de las cadenas, con el fin de mejorar su reputación ante la audiencia. Es por ello, que los aspectos de carácter social destaquen en las piezas (problemas o preocupaciones de la sociedad, como por ejemplo, la inmigración, el medio ambiente, etc.) para mejorar la Imagen del canal.
- En concreto queremos puntualizar que la última cadena de televisión que se ha incorporado al mercado televisivo (La Sexta) ha intensificado su

dedicación en la creación de su marca a través de la continuidad creando un departamento específico compuesto por un equipo de personas cuya función principal reside en homogeneizar las manifestaciones de la marca en todos sus aspectos. Esta cadena reconoce la importancia de expresar la Identidad corporativa a la audiencia como factor de diferenciación, y lo pone en práctica, manteniendo todos sus atributos y aplicándolos tanto en contenidos, como en presentadores, como en Imagen corporativa. Se perfila, por tanto, una nueva visión sobre la importancia de potenciar la continuidad en aquellas cadenas nuevas que emergen en el contexto televisivo español.

Los epígrafes anteriores, y que han conformado este capítulo quinto de la presente investigación, han constituido el punto de partida para asentar las bases contextuales sobre la gestión actual de la continuidad televisiva y que serán fundamentales para el capítulo último de esta investigación que versa sobre el estudio específico de la continuidad de una nueva cadena de televisión.

Este estudio concreto de la cadena nos ayudará a constatar la hipótesis de partida de esta investigación, puesto que analizaremos en profundidad la gestión de todas sus piezas de continuidad en sus primeros nueve meses de emisión. Pero antes de centrarnos en su estudio deberemos plantear las cuestiones básicas estratégicas y necesarias para su nacimiento y enmarcar a la cadena en el grupo al que pertenece (Sogecable) para conocer su ámbito de creación.

Todos estos aspectos serán tratados en el siguiente capítulo que aborda el estudio de la cadena desde todas sus áreas y desde su nacimiento.

CAPITULO _ SEXT

El nacimiento de
cuatro

CAPÍTULO SEXTO

El nacimiento de **cuatro**

En el presente capítulo centraremos nuestra atención en el estudio de la creación de la nueva cadena de televisión que es objeto de estudio de esta investigación. Comenzaremos abordando la organización de la cadena y el funcionamiento de los diferentes departamentos que la componen; una visión general de la amplitud de Cuatro indicará parte de la concepción del negocio que el grupo ha apostado para la configuración de este nuevo canal de televisión. Por otro lado y como base fundamental de su creación, el estudio de la estrategia global enunciada, desarrollada y llevada a cabo por todos los miembros que componen la Dirección de Cuatro, nos aportará la visión estratégica necesaria que la empresa ha necesitado para la implantación de un nuevo canal generalista, en abierto y analógico ante el panorama televisivo existente actual. Los programas ofertados por la cadena (su producto televisivo), el desarrollo de todos aquellos elementos audiovisuales que componen el embalaje gráfico de su marca, así como la gestión de la comunicación corporativa constituirán nuestros siguientes pasos para abordar el estudio de la cadena y conocer, junto con los resultados obtenidos, las intenciones estratégicas iniciales con las que partió el proyecto empresarial de Cuatro.

Todo este análisis de la gestión empresarial del objeto de estudio se ha de enmarcar dentro del grupo al cual pertenece la cadena. Es por ello que hayamos apelado al resto de empresas que forman parte del mismo con el fin de obtener un entendimiento mayor y más profundo de sus orígenes empresariales y de su funcionamiento. Sogecable constituye en la actualidad un grupo de comunicación que está compuesto por modelos de televisión que poco o nada tienen que ver con el modelo de televisión en abierto de Cuatro. De ahí que se recopilen aquellos aspectos más relevantes de la trayectoria empresarial del grupo y que están directamente vinculados con las dos cadenas que pertenecen también al mismo: Digital Plus, como plataforma privada de emisión por satélite, y Canal Plus, como la primera cadena de televisión de pago que llegó a nuestro país. El objetivo de mirar hacia los orígenes de Sogecable reside en nuestra intención de buscar y enlazar aquellos aspectos empresariales más relevantes y coincidentes (o no) con los establecidos en la última creación televisiva del grupo.

Nos aprestamos a trazar, en esta línea, los principios básicos para el nacimiento de una televisión generalista dentro del mercado televisivo español. Por tanto, en este capítulo queremos abordar todas las claves estratégicas que ha llevado a cabo el grupo en su trayectoria, pero focalizando nuestra atención en la última de las

cadena del grupo que ha aterrizado en un medio que se encuentra en plena revolución tecnológica, y con las dificultades en competencia y financiación que el mercado de la televisión conlleva, tradicionalmente, en sí misma.

6.1 Estructura y metodología aplicada para la elaboración del capítulo

Con la intención de obtener un entendimiento profundo del proyecto inicial de Cuatro comenzaremos a estudiar a la cadena desde diferentes perspectivas para, después, y sobre dicha base, seamos capaces de abordar en su totalidad la evolución desde los inicios de Cuatro hasta la actualidad y que tendrá como objetivo primordial el contraste de esta evolución empresarial en la construcción de su marca y su respectiva manifestación audiovisual a través de la continuidad.

Para la elaboración de este capítulo nos hemos remitido a fuentes externas procedentes de la recopilación documental de información que hemos localizado sobre la cadena y que se encuentra publicada tanto en revistas, como diarios, artículos y noticias en diferentes medios de comunicación, y fuentes de carácter interno originarias de la propia cadena que han sido posibles por medio del contacto establecido con la cadena desde el comienzo de esta investigación.

Vistas las dificultades para poder realizar un análisis explícito que englobara los anteproyectos, los proyectos y la actualidad más reciente en la creación de la nueva cadena, hemos considerado oportuno la realización de entrevistas en profundidad⁸⁵³ a los responsables de las principales áreas que conforman la cadena en su totalidad.

De nuevo recurrimos al estudio de carácter cualitativo como complemento de la información documental recopilada de la cadena, por medio de la cual hemos podido extraer información específica por áreas a través de la elaboración de un total de once entrevistas en profundidad. Los entrevistados pertenecen a distintos departamentos de la cadena. Se han realizado entrevistas a los directores y a los jefes de las siguientes áreas: Dirección, Antena, Programación, Producción, Emisión, Investigación y Audiencias, Web corporativa, Marketing y Gestión comercial, Diseño y creatividad, Autopromoción y Ambientación Musical. Las diversas funciones que realizan en sus respectivos puestos de trabajo, así como la trayectoria profesional llevada a cabo por todos ellos y sus diferentes enfoques que aportaban sobre la propia cadena, han dotado de gran riqueza informativa para el desarrollo de este capítulo y para la totalidad de la investigación.

⁸⁵³ Las entrevistas en profundidad están transcritas y adjuntas en el Anexo II de esta tesis doctoral, donde se pueden consultar de forma íntegra. Las entrevistas se realizaron durante el mes de Julio de 2006 a los principales responsables de cada área de la estructura de Cuatro.

La elaboración del guión para las entrevistas, a pesar de tener un diseño con preguntas específicas para cada uno de los responsables, partía de la intención de recopilar los siguientes aspectos:

- Explicación sobre la actividad específica del entrevistado y la aportación que realiza en el departamento al que pertenece para el funcionamiento de la cadena.
- Claves estratégicas del departamento al que pertenece.
- Opinión sobre Identidad de Cuatro y la construcción de la marca de cadena.
- Continuidad de la cadena y su manifestación.
- Opinión personal sobre el contexto televisivo: tendencias y perspectivas de futuro.
- Opinión sobre la gestión del grafismo televisivo internacional y nacional.

El tipo de preguntas realizadas han sido abiertas para dejar al entrevistado expresarse con total libertad. En función de sus respuestas se iban añadiendo preguntas y eliminando otras planificadas con anterioridad con el fin de extraer información relevante de cada uno de los entrevistados.

En la siguiente tabla, y para que resulte más cómodo y clarificador para el lector, recogemos y especificamos la procedencia de cadena, el departamentos, los nombres de los entrevistados así como los puestos de trabajo de cada uno de los mismos que forman parte de la muestra:

CADENA DE TELEVISIÓN	DEPARTAMENTO	ENTREVISTADO/A	PUESTO DE TRABAJO
Cuatro	Dirección General	Elena Sánchez	Directora General de Contenidos
Cuatro	Antena/Programación	Alberto Alarcón	Director de Programación
Cuatro	Diseño corporativo	Iñaki Marticorena	Director Creativo
Cuatro	Web corporativa	Florence Conti	Directora de la Web corporativa
Cuatro	Producción	Carlos Benito	Director de Producción de Cuatro
Sogecable	Investigación y Desarrollo	Patricia Cebrián	Directora de Estudios de Mercado
Sogecable Media	Marketing y Gestión Comercial	Cristina González Martín	Directora de Marketing y Gestión Comercial
Cuatro	Emisión	Sergio Ventoso	Jefe de Emisión
Cuatro	Autopromoción	Iñaki Odriozola	Jefe de Autorpomociones

Cuatro	Ambientación Musical	Iván Miguélez	Jefe de Ambientación Musical
Cuatro	Audiencias	Ana Orsikowsky	Jefa de Investigación de Audiencia y Contenidos

A toda la información extraída de estas fuentes debemos resaltar aquella proporcionada por medio de una estancia temporal que la doctoranda pudo realizar dentro de la propia cadena y que nos ha permitido observar el trabajo y el funcionamiento cotidiano (y real) de todo el personal que forma parte de Cuatro.

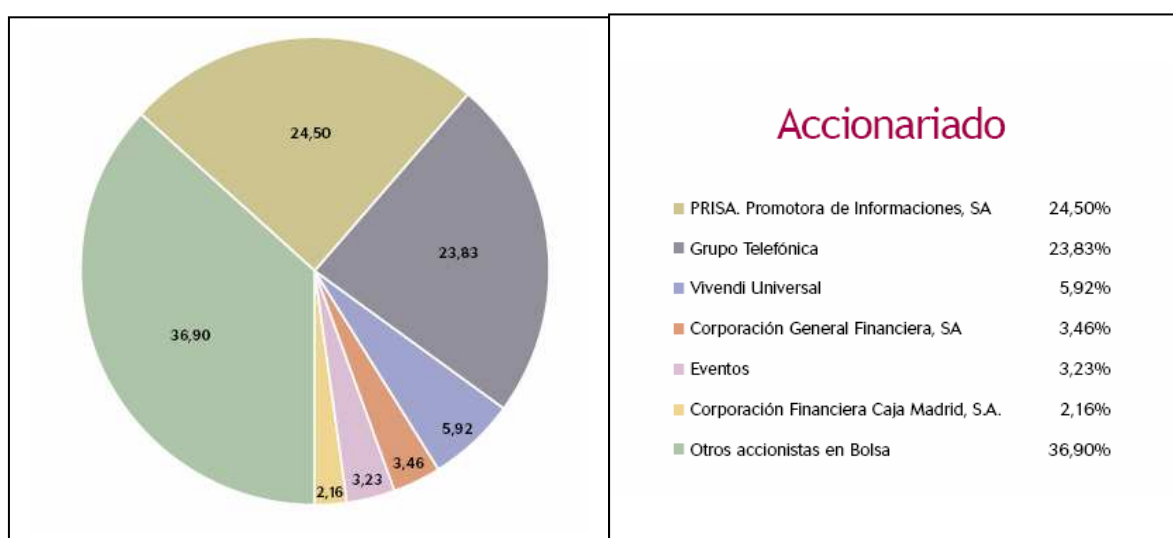
6.2. El grupo Sogecable: El respaldo consolidado

Fundado en 1989, Sogecable es el grupo líder de televisión de pago en España, el tercero en Europa, y el pionero en introducir la televisión digital y los servicios interactivos en el mercado de comunicación español⁸⁵⁴. Desde sus instalaciones en Tres Cantos, esta compañía produce diariamente 23 canales de televisión, entre los que se cuentan las nueve versiones de Canal Plus, y otros catorce canales (cine, deportes, documentales, infantiles, informativos o musicales) que son distribuidos por la plataforma Digital Plus y a través del cable y el ADSL. Las distintas áreas técnicas y administrativas del grupo que se encontraban diseminadas por diferentes edificios madrileños se aglutinan desde hace cinco años en una construcción de 37.000 metros cuadrados levantada en las madrileñas localidad de Tres Cantos, de los cuales 6.000 son destinados a dependencias técnicas comunes para la totalidad del grupo.



⁸⁵⁴ Memoria anual de Sogecable 2005.

Sogecable es un grupo de comunicación audiovisual fundamentalmente centrado en la televisión. Desde el punto de vista empresarial, sus socios principales son Prisa, con un 24,50% y el Grupo Telefónica, con un 23,86%. Otras empresas reúnen participaciones de menor cuantía (Vivendi, con un 5,92%, Corporación General Financiera S.A, con un 3,46%; Eventos con un 3,23% y Corporación Financiera Caja Madrid S.A, con un 2,16%), y el 36,90% restante está en manos de inversores privados fruto de su salida a Bolsa hace siete años.



Fuente: Memoria Anual 2006. Publicada en www.sogecable.com Día de consulta 24 de Septiembre de 2006

Los ingresos por abonados siguen concentrando la principal línea de negocio de Sogecable y representan el 74,9% de la facturación de la compañía⁸⁵⁵. Para podernos hacer una idea de la evolución de la cantidad que estos ingresos generan para el grupo, en el ejercicio del 2004 Sogecable alcanzó 1.059,5 millones de euros, frente a 889,9 millones de 2003, lo que supone un aumento del 19,1% frente al ejercicio anterior. A ello se ha de añadir que los ingresos publicitarios ascendieron a 56,6 millones de euros experimentando un crecimiento del 24,1% frente a los 45,6 millones obtenidos el año anterior⁸⁵⁶. A todo este crecimiento económico se unen las previsiones alertadas por los miembros del grupo para justificar los beneficios que la nueva cadena obtendrá cuyo objetivo es poder alcanzar entre un 8% y un 12% de cuota de pantalla media, además de

⁸⁵⁵ En el 2005.

⁸⁵⁶ Según datos de la Memoria anual de Sogecable 2005

contribuir a minimizar la presión sobre los precios de las tarifas publicitarias para los próximos tres años⁸⁵⁷.

Desde 1996 Sogecable incluye, entre sus actividades principales, la distribución de canales temáticos en otras plataformas de televisión de pago. Se trata de canales producidos o coproducidos en su mayoría por el grupo. En esta área, Sogecable cuenta como clientes con todas las redes de cable adjudicatarias de España, y parte de Portugal, entre los cuales figuran: Auna, ONO, Telecable, Euskaltel, R, Telefónica de Cable S.A.U., Cabovisao, Pluricanal Liria, Bragatel y Pluricanal Santarem. Además de distribuir los canales de televisión temáticos que representa, Sogecable presta apoyo de servicio posventa a todas ellas. Sogecable también da cobijo a empresas de producción y gestión de derechos deportivos, empresas de producción, distribución y exhibición de cine, y otras cuya actividad recae en Internet, el desarrollo tecnológico y los servicios. Sogecable, a través de su productora Sogecine⁸⁵⁸ y sus distribuidoras Sogepaq y Warner Sogefilms, ha producido en sus 16 años de vida, más de 80 películas y distribuido en salas más de 540. La adquisición, gestión y comercialización de derechos audiovisuales para salas, vídeo, distribución internacional y televisión son el objeto de Sogepap. Con un catálogo propio de más de 750 títulos, distribuye asimismo más de 400 películas españolas en el extranjero. Sogepaq es la encargada de distribuir los derechos de las películas que produce Sogecine. En el terreno de la distribución de cine, Sogecable está presente, además de en Sogepaq, en Warner Sogefilms A.I.E., una agrupación de interés económico que se encarga de la distribución cinematográfica en salas de cine. Está participada al 50% por Sogecable y Warner Bros. Dentro de su catálogo incluye todos los títulos de Warner Bros, así como las películas españolas y extranjeras producidas o adquiridas por Sogecable. Según la última memoria anual del grupo, Warner Sogefilms se ha situado en el segundo puesto del ranking, con más de veintisiete millones de espectadores en el año (primer puesto en estreno de películas españolas, con 6,9 millones de espectadores), lo que se traduce en una cuota de espectadores del 19,1%, datos que la consolida como una de las distribuidoras de referencia en el mercado cinematográfico español.

Warner Lusomundo Sogecable Cines de España, S.A. es el resultado de la alianza entre tres importantes grupos: el internacional Warner, el líder de la comunicación portugués Lusomundo, y la propia Sogecable, para operar en el negocio

⁸⁵⁷ Según la opinión personal de Luis Chaves, responsable de Expert y de Investigación de Medios de Carat España en Revista *CONTROL*, nº 519, Diciembre 2005, pp.4.

⁸⁵⁸ Según el Estudio General de Medios de 2005, Sogecine es la productora líder del mercado cinematográfico español, con una recaudación en taquilla de 24.981.345 € (más de 5,1 millones de espectadores), lo que supone una cuota del 26,96% de los ingresos totales de la taquilla del cine español en el pasado año.

de la exhibición de cine. La compañía, en la que Sogecable participa con un 33,3%, se ha especializado en las salas multiplex y ha apostado por la innovación, la calidad y el confort de las instalaciones de las salas de cine, con sistemas de imagen y sonido que destacan por estar a la vanguardia de la tecnología.

El Área de compras de Sogecable ha desarrollado una intensa actividad a lo largo de toda su trayectoria. Audiovisual Sport (AVS), creada en 1997, es una compañía participada en un 80% por Sogecable y en el 20% restante por Televisió de Catalunya. Entre sus cometidos figura la adquisición, gestión, explotación y administración de derechos deportivos. Los derechos futbolísticos adquiridos por la compañía continúan abasteciendo a Digital Plus, Canal Plus y los tres canales de Canal Plus Deporte, tanto en su versión analógica como en sus versiones digitales, a Sportmanía y a Golf Plus. El fútbol de Primera y Segunda División, la Copa del Rey, la UEFA *Champions League*, la Liga inglesa, la Liga italiana, la alemana o la Copa Libertadores y los principales campeonatos de todo el mundo, se dan cita en los canales del grupo confeccionando las ofertas comerciales y los precios de pago por los contenidos como parte de su estrategia de oferta de producto para el telespectador. La programación de los canales deportivos de Sogecable no se limita, sin embargo, al fútbol, sino que abarca otros muchos deportes⁸⁵⁹ con el objetivo de ampliar su oferta y llegar al máximo posible de perfiles de su target comercial.

En el terreno cinematográfico, básico para su posicionamiento estratégico, la compañía se ha hecho con los derechos de importantes títulos internacionales, mientras en materia de deportes y toros, ha renovado los contratos de mayor interés para los espectadores, obteniendo una exclusividad de retransmisión que ha proporcionado al grupo un arma estratégica que constituye su eje de valor añadido para ofertar unos contenidos determinados y únicamente proporcionados por las cadenas del grupo. Pero esta exclusividad, no sólo se ha generado en torno al cine y en las competiciones deportivas, sino también en las retransmisiones de eventos de carácter cultural, como la compra de los derechos la ceremonia de entrega de los Globos de Oro, que la cadena ofreció por primera vez en Enero de 2005. A esa importante operación se ha unido la renovación por tres años más de la ceremonia de entrega de los Oscar, una exclusiva de la que Sogecable viene disfrutando desde hace 15 años. Por último, Sogecable también ha comprado y estrenado documentales que han pasado por las salas comerciales en España.

⁸⁵⁹ Entre ellos figuran el baloncesto, tenis (Wimbledon y Masters Series), el béisbol, fútbol americano, rugby (Torneo Seis Naciones), el golf (todo el circuito americano US PGA Tour y el europeo European PGA Tour, el Campeonato del Mundo, el British Open, el US PGA, el US Open, el Masters de Augusta y la Ryder Cup), el balonmano (liga Asobal), el boxeo (combates nacionales e internacionales), o la hípica (Gran National y Ascot).

En 1999, fruto del acuerdo entre Time Warner y Sogecable, nace la sociedad CINTV, participada al 50%, con el objetivo de producir y difundir CNN+, un canal de noticias de 24 horas. Este acuerdo es el segundo que se firma en Europa⁸⁶⁰. CNN+ se comenzó a emitir en Enero de 1999 y se realiza con la filosofía y el aspecto de la CNN que se produce en Estados Unidos. Sogecable fue creando un archivo digital automatizado, pero no sólo destinado a noticias, sino a todos los ámbitos de la producción. El sistema se compone de un robot, una librería de datos automatizada, una serie de dispositivos para introducir y extraer ficheros que, junto con un *software* creado de forma específica, componen el gestor del archivo. Hay un gran servidor de vídeo haciendo de caché de todas estas transferencias, además de una serie de dispositivos que permiten la generación y la gestión de una copia en baja resolución que se hace de todo lo que se archiva, y una copia en una base de datos de imágenes representativas.

Por tanto, este tipo de géneros con los que el grupo adquirió los derechos de retransmisión confeccionaron su Identidad de marca de producto otorgándoles un prestigio y un reconocimiento por parte del público, de ofrecer contenidos exclusivos y característicos que se alejaban de la programación existente en la televisión en abierto.

Además de apostar en contenidos, Sogecable se volcó con la innovación tecnológica, siendo la digitalización de las instalaciones y retransmisiones su principal objetivo. De hecho, una vez que las cadenas del grupo se unieron en un mismo edificio, la tecnología utilizada en el trabajo se modificó notablemente⁸⁶¹. A la redacción de noticias, llegan doce señales de entrada simultáneas, aparte de las que se puedan visionar por VTR. A través del sistema *Avid Media Browse* se planifican todas las grabaciones. A través de dicho sistema, los redactores, realizadores o documentalistas, desde sus ordenadores de redacción están viendo el evento y al mismo tiempo seleccionando las imágenes que les interesan para montar sus secuencias⁸⁶² pudiendo de esta manera retransmitir de una forma determinada que ha confeccionado el carácter de las cadenas del grupo.

En el terreno audiovisual, el grupo Sogecable llegó a España llevando consigo el primer canal de pago, Canal Plus. La apuesta por este novedoso concepto de televisión, modificó tanto el mercado como los usos sociales del medio, y lo más importante, fue que con la llegada de Canal Plus, la innovación que ha caracterizado al

⁸⁶⁰ El primero tuvo como escenario Alemania (NTV) y el tercero se zanjó en Turquía (CNN Turk).

⁸⁶¹ Por ejemplo, el área de Programas está compuesta por un subsistema que se ocupa específicamente de Autopromoción y cuenta con 8 *Avid Media Composer* conectados a través de un *Avid Unity*; el segundo subsistema se destina a la elaboración de programas y reúne 6 *Avid Media Composer* enlazados a través de un segundo *Avid Unity*.

⁸⁶² En http://www.avid.es/profiles/generic_intl_profile.asp?taxID=823&featureID=844, día de consulta 7 de Agosto de 2006.

grupo fue sólo el principio, ya que después llegaría la introducción de otro nuevo modelo de televisión de plataforma digital que abrió nuevos sectores y nuevos mercados dentro del medio televisivo. La última de las apuestas del grupo ha sido la introducción en el mercado de la televisión en abierto y comercial, con Cuatro, y seguramente seremos testigos que no será su última de sus apuestas. Este entramado socio-económico por el que ha apostado siempre este grupo es lo que confiere su carácter de liderazgo dentro del sector de las telecomunicaciones en nuestro país.

6.3 Canal Plus: pionera cadena de televisión de pago en España

Pierre Lescure fue el creador de montar una cadena de televisión que demostró la posibilidad de hacer televisión de pago en Europa. Su aparición instauro en España una nueva cultura televisiva caracterizada por el pago a la hora de ver televisión. La transición hacia la televisión multicanal de pago se había iniciado.

Con una clara renovación estética como parte de su estrategia de negocio, con unos contenidos enfocados en la emisión de competiciones deportivas, las ferias taurinas, los documentales y los estrenos cinematográficos como seño distintivo en su programación, y junto con la profunda libertad de creación con la que disfrutaban los diseñadores gráficos en Francia, se convirtieron en los principales elementos que compusieron la Imagen de marca de la cadena. Canal Plus Francia, nacida en 1984, constituyó una experiencia rentable que muy pronto fue trasladada al resto de Europa. Con más de cuatro millones de abonados y dando beneficios a la empresa anuales, pronto fue comprada por Vivendi antes de concentrarse el coloso de las comunicaciones que es hoy en el grupo francés tras la compra de Universal. A partir de ese momento, el grupo se esforzó por la internacionalización de su producto que ha llevado a Canal Plus Francia a extenderse por Europa y América en lo geográfico y a realizar la apuesta innovadora de la televisión digital en el contexto de la revolución tecnológica del medio.

Canal Plus, la primera televisión de pago, llega a las pantallas españolas con carácter oficial el martes 4 de Septiembre de 1990 adoptando el modelo francés al mercado español, tanto en diseño, como en concepto de nuevo modelo de televisión diseñado en Francia por Pierre Lescure y Etienne Robial. La introducción de un canal de pago en nuestro país constituyó todo un reto para el grupo, el cual basó su estrategia en ofertar una programación de carácter exclusivo por medio de la compra de derechos de retransmisiones deportivas, taurinas y cinematográficas, en especial, junto con una

importante campaña de marketing⁸⁶³ marcado por un *claim* que resumía lo que ofrecía al telespectador: *Canal Plus, es más*, y “una Identidad que rompía así el tradicional diseño gráfico del modelo de televisión existente hasta el momento”⁸⁶⁴.

La unión de las dos plataformas, Canal Satélite Digital y Vía Digital, sobre el que trataremos de forma más específica en el siguiente epígrafe, hizo posible que en el año 2003, Canal Plus multiplicara considerablemente su oferta con la creación de *Canal Plus Total*, que incluye nueve canales *Premium*, con tres canales exclusivos al cine y tres de deporte, y dos canales más que permitían volver a ver los contenidos emitidos de Canal Plus en fechas y horarios alternativos. El primer canal de pago español no ha variado en gran medida su programación desde sus inicios⁸⁶⁵. La oferta cinematográfica de Canal Plus ha sido una de las grandes beneficiadas de la fusión de las plataformas, ya que a las exclusivas cinematográficas con las que contaba Canal Plus se han sumado las procedentes de Vía Digital.

Los contenidos, junto con una Imagen cuidada e innovadora en diseño, han constituido las principales señas de Identidad del canal. La ausencia de artificios y de exhibiciones técnicas, fundamentalmente tipográficas más que electrónicas, procede del concepto minimalista que la cadena mostró en su diseño en el momento de su creación. Partiendo de los elementos del diseño heredados por Canal Plus Francia se fue desarrollando un diseño propio que revalorizó la Imagen de marca del canal⁸⁶⁶. La estrategia de Canal Plus apostó desde sus comienzos por “el diseño como forma de posicionarse frente al resto de canales”⁸⁶⁷. En el momento en que Canal Plus llega a nuestro país, el diseño en la televisión no existía como recurso nacional, sólo lo hacía TV3 en Cataluña. La estrategia volcada en el diseño para generar diferenciación fue necesaria para otorgarle al telespectador de aquella época, acostumbrado a ver televisión gratuita, ese valor añadido necesario y proporcionado por el diseño con el fin de mejorar la percepción de calidad global junto con el diseño estético de la marca. El reconocimiento de su Imagen Corporativa se ha visto especialmente recompensado con la obtención del Premio Nacional de Diseño recibido en el mes de Diciembre de 2003. Por primera vez en nuestro país, una empresa de comunicación había obtenido este prestigioso galardón, que conceden anualmente el Ministerio de Ciencia y Tecnología y la Fundación BCD (Barcelona Centro de Diseño) y que se otorga a empresas y

⁸⁶³ Según datos extraídos del Plan de Marketing estratégico de Digital Plus de Mayo de 2003.

⁸⁶⁴ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, Barcelona, Grupo Design.

⁸⁶⁵ Un 59,9 % de sus contenidos los dedica a ficción (en los que se incluye el cine), un 16,2 % a deportes y un 8,2% a programas culturales

⁸⁶⁶ Entrevista a Antonio Alonso, jefe de grafismo de Cuatro, publicada en revista Visual, magazine de diseño, creatividad gráfica y comunicación, número 118, Enero 2006, pp.122

⁸⁶⁷ COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design

profesionales que hayan destacado por su excelente y ejemplar trayectoria en el campo del diseño⁸⁶⁸.

El diseño gráfico, tan característico de Canal Plus, se fundamenta en una retícula geométrica sobre la que se sustenta todo el conglomerado de líneas paralelas y rectángulos sobre los que se forma la marca visual Canal Plus utilizando, como colores corporativos principales, el negro y el blanco (además de seis colores más utilizados en los rectángulos que acompañan al logotipo: rojo, amarillo, naranja, marrón, gris, verde y azul). Es el denominado concepto *plano-geométrico* diseñado por Robial que compone una arquitectura visual dividida en píxeles y combinaciones variables de colores planos, movimientos cortados como trasfondo del logotipo que determinan su diferenciación más esencial⁸⁶⁹.

Dentro del logotipo, la familia tipográfica utilizada por el canal (denominada *Futura Bold*) otorga legibilidad a la marca por medio de la funcionalidad, modernidad y rigor que despierta su diseño. Un diseño fundamentado en líneas paralelas que estructuran una arquitectura sutil que huía del 3D para decantarse por un 2D que generaba mayor sencillez y mayor efectividad. El símbolo “Plus” (+) posee unas proporciones propias y ha sido objeto de registro legal como signo de su marca. La aspiración a la unidad formal hace que cada pieza gráfica sea un exponente de la Imagen de la marca del canal. El mantenimiento de la esencia y la evolución han sido siempre las bases de la Imagen de Canal Plus y uno de los valores estratégicos para la penetración y competitividad de la marca, adaptándose así a los vertiginosos cambios sociales y en gustos existentes en nuestra sociedad⁸⁷⁰.

El sistema gráfico con el que se dio a conocer la cadena se mantuvo durante más de seis años, actualizándolo mediante variaciones creativas, iconos y pictogramas, acordes con la estética y cultura visual española del momento. Costa⁸⁷¹ determina tres las etapas principales por las que el sistema del diseño de Canal Plus ha ido evolucionando:

La primera de ellas correspondería a la época del diseñador Pep Sempere, quien realizó una aplicación del modelo francés. La segunda etapa, encabezada por

⁸⁶⁸ Además de haber obtenido el galardón del Premio Nacional del Diseño, la trayectoria del diseño de Canal Plus ha sido recompensada con los mas prestigiosos premios nacionales e internacionales como los LAUS, los de la Asociación Española de Profesionales del Diseño, los PROMAX/BDA de Estados Unidos y Nueva York.

⁸⁶⁹COSTA, J. (2005), op. cit.

⁸⁷⁰ “El diseño de Canal Plus” en

<http://www.mundoplus.tv/muchomas/hemerotecavisual/disenocanalplus.php>, día de consulta 8 de Agosto de 2006.

⁸⁷¹ COSTA, J. (2005), op. cit.

Antonio Alonso⁸⁷² introdujo modificaciones con elementos gráficos extraídos de imágenes reales, las cuales generaban un mayor ritmo y contenido informativo en las piezas. En la tercera fase, la simplicidad de las piezas se mantiene con matices de los detalles en la composición de las formas, pero los colores primarios y secundarios corporativos, dan lugar a unos matices más suaves.

Ciertamente, desde sus inicios, Canal + ha apostado por dotar a su marca de unas estrictas normas de estilo para la creatividad. El objetivo de unificar el estilo de la continuidad del canal y obtener un eficaz posicionamiento ha conseguido evitar la uniformidad de su imagen identitaria haciéndola, al mismo tiempo, consistente y diversa, única y siempre renovada. A lo largo de sus quince años de emisión, los *micrographic movies* de Canal + de han impuesto como referente en el panorama español y europeo, llegando a influenciar incluso la estética audiovisual en otros medios. De hecho, un canal de pago –como es el caso de Canal+,- es él mismo el mejor indicador de calidad y de aceptación pública de esta calidad. Pagar por ver significa que el público ha elegido un canal y que está dispuesto a pagar por ello. Es la mejor prueba de fidelidad, ya que implica una relación continuada. La estética de Canal + responde a esta forma de relación y es perfectamente reconocible y memorizable. Canal + ocupa siempre los primeros puestos en los *rating* de valoración de marcas junto con otras empresas que, por el contrario, invierten sumas millonarias en comunicación. (COSTA, J. 2005: 226).

Hemos de resaltar por nuestra parte que una de las características más innovadoras del diseño gráfico de Canal Plus España fue la creación de unas piezas específicas (los “molinetes” de continuidad) cuya función inicial residía en informar al espectador del estado en pruebas en el que se encontraba la cadena en sus inicios, pero que más adelante, se convirtió en una pieza exclusiva y directamente relacionada con el diseño corporativo del canal. La originalidad de estas piezas, junto con la novedad de este modelo de televisión, creó expectativas y fue bien recibido por el público. De esta manera, la cadena las comenzó a utilizar de forma estratégica para promocionar la marca, además de cumplir con la función principal de ajustar el tiempo de emisión en antena. Pronto estas piezas adquirieron un lenguaje y un *estilo plus* adecuado a la Identidad corporativa del canal. Fueron, y son utilizados, como espacios de ocio audiovisual que, de forma gratuita, transmiten un mensaje, un guiño al espectador por medio de imágenes que cuentan historias gratuitas con el objetivo de generar placer visual al telespectador y producir así, un mantenimiento en la visión de su canal hasta el comienzo de un nuevo programa.

La experiencia y la profesionalidad en diseño que la cadena ha adquirido desde sus orígenes hasta en la actualidad ha permitido crear unas pautas en cuanto al diseño aplicado a la continuidad televisiva que han servido, en muchas ocasiones y para

⁸⁷² En la actualidad, Antonio Alonso es el jefe del departamento Grafismo de Cuatro.

muchas cadenas, como referente indiscutible del diseño gráfico televisivo⁸⁷³. Esta experiencia se transmitió en el sistema de diseño de Canal Satélite Digital y, en la actualidad, para Digital Plus, con unas señas de Identidad en el diseño que señalaban su pertenencia al grupo Sogecable. De nuevo, con Cuatro, hemos podido ver reflejada la experiencia del grupo, proporcionando a la cadena unas señas muy características que de nuevo han revolucionado el panorama del diseño televisivo, esta vez dentro de la modalidad de televisión comercial y gratuita.

6.4 Digital Plus, la plataforma del grupo resultado de la fusión de Canal Satélite Digital y Vía Digital

El año 2003 supone una reelaboración dentro del panorama televisivo de emisión digital en España. Anteriormente, dos eran las compañías que emprendieron el camino de la ruptura de la señal analógica para pasar a la digital y dar un paso más en el sector audiovisual, ofreciendo la posibilidad de visionar canales temáticos dirigidos a un público más objetivable, dispuesto a pagar por programas que respondan a sus gustos y que estén disponibles en amplios horarios del día. Por un lado, existía Canal Satélite Digital (CSD), plataforma digital perteneciente al grupo Sogecable y, por otro, Vía Digital, plataforma liderada por el grupo Telefónica.

Remontándonos cinco años atrás de la fusión, en concreto el 31 de Enero de 1997, el grupo Sogecable apostó en ese año por el lanzamiento de una nueva televisión con señal digital que se caracterizaba por una oferta compuesta por diferentes canales temáticos. Canal Satélite Digital se convirtió así en la pionera plataforma digital en nuestro país introduciendo, de esta manera, nuevos hábitos de consumo televisivo mediante una plataforma multicanal, de pago y con nuevos servicios para el espectador. Liderada por Sogecable, Canal Satélite Digital contaba desde un principio con la experiencia y el éxito de Canal Plus, aspectos decisivos que le colocaban en ventaja para ser la primera en comenzar sus emisiones mediante el sistema de satélites. Con una amplia gama de canales, las dos grandes apuestas de contenido fueron el fútbol y el cine de calidad. Acuerdos firmados con las principales productoras y distribuidoras de cine como Universal, Columbia Tristar, o Altafilms, aseguraban el derecho de emisión de cine, mientras que los derechos de retransmisión del fútbol desataron un intenso debate político y empresarial que no alcanzó un claro panorama

⁸⁷³ Según las opiniones recopiladas por los profesionales entrevistados. Ver Anexo I y II.

hasta el mes de Noviembre de 1997. En un primer momento, la oferta⁸⁷⁴ se componía de un total de 25 canales de televisión y hasta 27 de radio en calidad digital. Con el paso de los meses, la firma de acuerdos de adquisición de derechos de nuevos canales y contenidos, fue haciendo crecer la oferta inicial, dentro de la cual se incluyeron nuevos servicios como la visión de programas previo pago, estrenos cinematográficos, acontecimientos deportivos, y la telecarga de videojuegos y programas informáticos.

Vía Digital, segunda operadora de televisión digital por satélite, inició su andadura comercial emitiendo sólo nueve meses después del lanzamiento de la primera, concretamente el 15 de Septiembre de 1997, alcanzando la cifra de 150.000 abonados dos meses después, gracias a una feroz salida a un mercado español de televisión de pago de cifras inferiores a las registradas en Europa. La nueva sociedad nacía con un capital social de 10.000 millones de pesetas, del que un 25% era desembolsado proporcionalmente por las empresas participantes⁸⁷⁵, con una inversión prevista en tres años de 100.000 millones de pesetas. Los objetivos comerciales de salida estaban fijados en alcanzar el número de un millón de abonados en los tres primeros años y tres millones en diez años, con una inversión en publicidad y marketing durante el primer año de 3.500 millones de pesetas⁸⁷⁶.

La estructura de la programación de Vía Digital constaba de un primer paquete o bloque básico con 35 canales, más tres paquetes temáticos (Opción Cine Temático, Oferta Promocional y Canales a la Carta) con los que el abonado tenía la posibilidad de personalizar su propia televisión. Además, existían once canales de pago por visión (“Palco”), divididos en “Videoclub” (cine) y “Eventos” (deportes).

Canal Satélite Digital y Vía Digital apostaron por ofrecer al consumidor una gran variedad de contenidos agrupados por temáticas diferenciadas con el fin de dotar al espectador la posibilidad de elegir dentro del medio. Como contrapartida, el telespectador debía pagar por una acción que, hasta el momento, concebía como gratuita: es el denominado término anglosajón *Pay per View* (pago por visión).

La variedad y la exclusividad en contenidos eran los valores que ambas plataformas ofrecían al consumidor con el fin de justificar e introducir un nuevo hábito de pago por ver el medio televisivo. La estrategia empresarial para conseguir ese objetivo se basó en la compra y la adquisición de los derechos de un deporte muy

⁸⁷⁴ El precio fijado de inscripción era de 32.500 pesetas (203 €) junto con una cuota de acceso al servicio mensual de 1.000 pesetas (6 €). Después, el usuario podía elegir la opción de abono deseada, con un precio establecido para cada opción. La opción se distribuía mediante paquetes de programas.

⁸⁷⁵ La plataforma había quedado constituida formalmente el 30 de Enero con la anunciada participación de RTVE (TVE Temática), Televisa, Grupo Recoletos, Unidad Editorial, las televisiones autonómicas de Madrid, Valencia y Galicia a las que se unirá TV3, otros grupos periodísticos y finalmente el liderazgo de Telefónica.

⁸⁷⁶ Datos extraídos del Informe anual de Vía Digital de 1997.

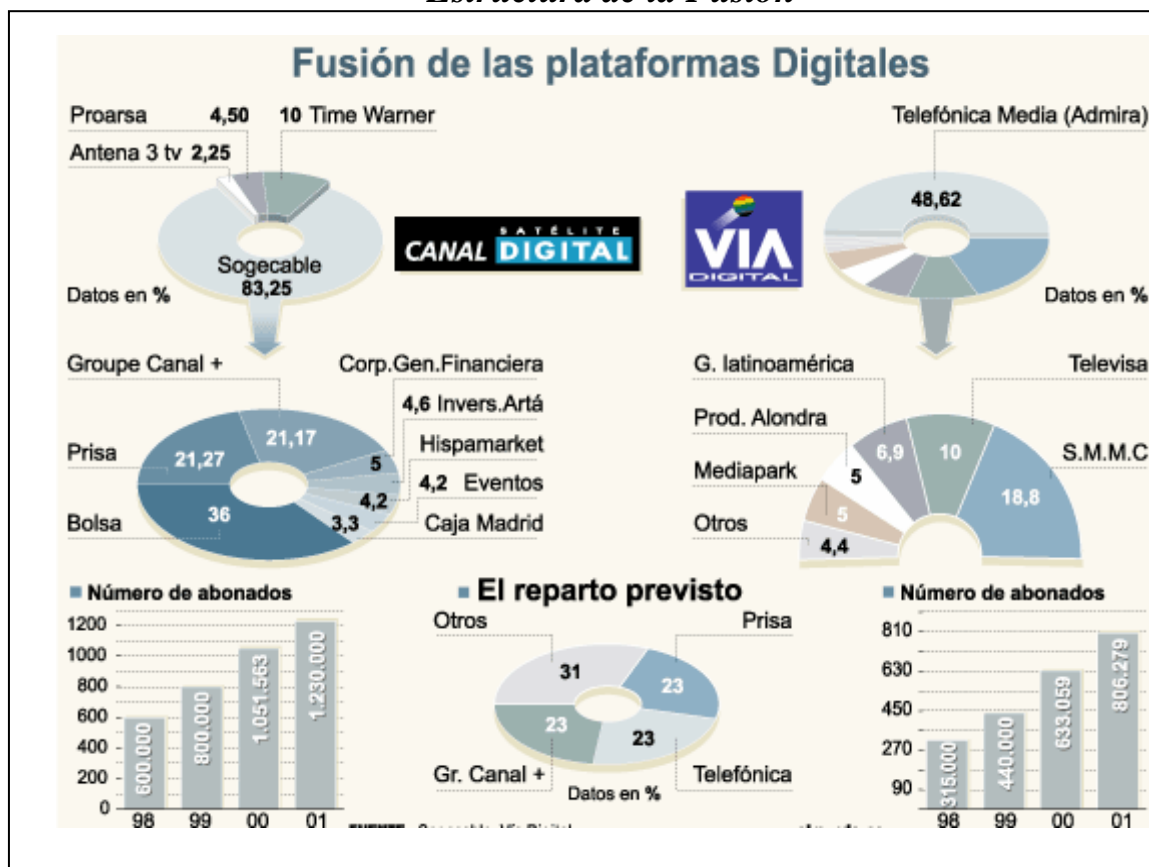
aclamado por la sociedad española: el fútbol. Ambas compañías acentuaron su estrategia al ofrecer al espectador partidos de fútbol pertenecientes a una categoría de competición determinada en una de las plataformas, y otros partidos de otras categorías de competición en la otra (Liga de Campeones, Liga profesional de fútbol española, Competiciones nacionales, como la Copa del Rey, UEFA, etc.). Ninguna de las dos plataformas tenía a su disposición la posibilidad de retransmitir todos los partidos de todas las categorías. La adquisición y compra de los derechos de transmisión de una competición que generaba gran interés por parte de la sociedad en un momento determinado, se convertía en una guerra de derroche de presupuestos por ambas compañías que no generaba beneficios para ninguna de las dos.

Además de la competencia es necesario subrayar la desaceleración del crecimiento económico, la crisis bursátil internacional, la restricción en las economías familiares y el estancamiento de la inversión publicitaria, hechos que impactaron negativamente en los hábitos de consumo y que obstaculizaron el progresivo desarrollo de las empresas de comunicación. En este contexto, el mercado advertía que difícilmente era posible la permanencia de más de una plataforma digital en el país.

Bajo esta perspectiva, Sogecable y Telefónica comenzaron a realizar acercamientos comerciales en forma de reuniones continuadas con el objetivo de entablar una posible integración entre ambas compañías. Dicho acuerdo se anunció el 8 de Mayo de 2002, pero no fue hasta el 29 de Enero del año siguiente cuando se firmó la definitiva integración de Vía Digital en Sogecable⁸⁷⁷. El control de la operación, de acuerdo con los procedimientos legales, fue iniciado por las autoridades comunitarias que, posteriormente, lo trasladaron a las españolas al considerar que los mercados afectados por la concentración no excedían del ámbito territorial nacional.

⁸⁷⁷ En Memoria Anual Sogecable 2004.

Estructura de la Fusión



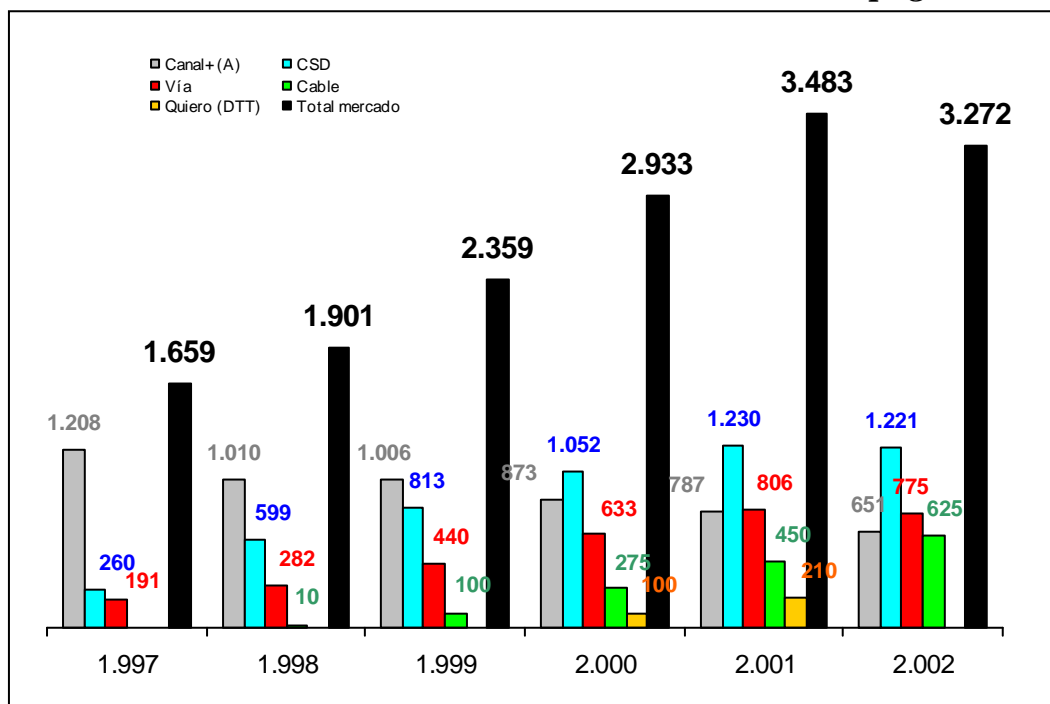
Fuente: Diario *El Mundo*, 12 de Septiembre de 2002

El Gobierno español valoró positivamente el acuerdo, si bien impuso 34 condiciones para conceder su autorización. Para adaptar dicho acuerdo a las condiciones impuestas por el Gobierno, los presidentes de Telefónica y Sogecable suscribieron un pacto definitivo presentado, a su vez, junto con un plan de actuaciones en el que se incluía todo el proceso económico-administrativo para dar paso a la nueva plataforma resultante. Seis meses fueron los necesarios para la consecución de toda una serie de operaciones administrativas, societarias, económicas, tecnológicas y comerciales para la consecución definitiva y la puesta en marcha de Digital Plus.

El Lunes 21 de Julio de 2003 comenzaron las emisiones de la nueva plataforma de televisión vía satélite, lo que supuso la culminación de un largo y laborioso proceso de negociación del modelo de la televisión digital en España. Nació así una única plataforma resultante de la experiencia de dos anteriores pioneras en el mercado español: se unieron en número de abonados, en estrategia de contenidos y en experiencia, con el objetivo de unificar un servicio innovador de televisión de pago para el telespectador. Seis años después del lanzamiento de la televisión digital en nuestro país, y cuando la penetración de la televisión de pago había alcanzado en España un

porcentaje del 23% de los hogares (once millones de personas)⁸⁷⁸, el panorama audiovisual español inició una nueva era con la puesta en marcha de Digital Plus como la nueva y única plataforma de televisión digital en nuestro país.

Evolución del mercado de la televisión de pago



Fuente: Sogecable. Plan de Marketing 2003

Digital Plus supuso una oportunidad para el desarrollo del grupo Sogecable⁸⁷⁹ porque le permitió abordar en mejores condiciones su oferta comercial y consolidar, bajo una única marca televisiva, un modelo de televisión más rentable, con más calidad para un mercado más sólido y, gracias a la integración de Vía Digital, mucho más amplio. La nueva oferta de programación resultante consiguió reunir, por primera vez en España y bajo una misma marca, los acontecimientos deportivos más importantes del mundo y de todas las categorías, con especial atención al fútbol nacional e internacional, los principales estrenos cinematográficos y una selección de canales específicos de series, documentales, informativos, programación infantil, música, así como una variedad de servicios interactivos.

Los ingresos totales por abonados alcanzaron los 889,9 millones de euros,

⁸⁷⁸ Fuente: Informe Anual de Sogecable, 2004.

⁸⁷⁹ Sogecable alcanzó en 2003 una facturación de 1.169,2 millones de euros, lo que representa un incremento del 19,8% frente al ejercicio del año anterior. Sólo en el cuarto trimestre de 2003, la facturación alcanzó los 359,7 millones de euros lo que supone un 41,6% más que en el mismo periodo del año anterior. Los fondos propios de Sogecable ascendieron a 415,3 millones de euros. La compañía contó con financiación bancaria disponible por importe de, aproximadamente, 1.400 millones de euros, de los cuales 1.350 millones corresponden al préstamo sindicado firmado en el mes de Agosto de 2003

frente a 780,5 millones del ejercicio anterior. La evolución de estos ingresos ha estado determinada por la incorporación de los abonados procedentes de las anteriores ofertas de Vía Digital y la gran acogida que tuvo Digital Plus en su lanzamiento. El ingreso medio de los abonados procedentes de los abonados digitales ascendió a 43,5 euros mensuales en el cuarto trimestre de 2003, lo que representa un incremento del 15,5% respecto al mismo periodo del año anterior⁸⁸⁰.

Además de los beneficios económicos que Digital Plus generó para el grupo Sogecable, éste obtuvo otros que provenían de la venta de sus participaciones accionariales en *Canal Estilo, S.L*; *Canal Plus Technologies* y *Canal Méteo*, así como por los beneficios extraordinarios procedentes de la indemnización de 26,4 millones de euros derivada de la sentencia favorable para el grupo del Tribunal Supremo⁸⁸¹. Esta operación supuso un aumento de los ingresos relacionados con la venta a otros operadores nacionales y extranjeros de los derechos audiovisuales de la Liga española de fútbol. En Noviembre de 2003 Sogecable compró también una participación de la empresa *Euroleague Marketing, S.L.*, y un mes después, en Diciembre de ese mismo año, vendió el 50% de su participación en el capital de *Real Madrid Multimedia*.

Sogecable cerró el año del estreno de la nueva plataforma con un total de 2.343.902 abonados, de los cuales 1.795.686 pertenecían a la plataforma digital y 548.216 a Canal Plus analógico. El 31 de Diciembre de 2003, Canal Plus contaba con 1.926.216 clientes, 100.000 más que en el ejercicio anterior. Del total de abonados de Sogecable, más de un 77% lo eran de Digital Plus y, entre éstos, 918.000 decidieron abonarse a la nueva oferta de Digital Plus. El 89% de estos últimos incrementaron su oferta de programación solicitando canales adicionales de la nueva plataforma, el 45% seleccionó las ofertas más altas de la gama Digital Plus, mientras un 36% optó por las diferentes versiones de Canal Plus digital.

Con la integración de Vía Digital dentro del grupo Sogecable, el Consejo de Administración y el Comité de Dirección del mismo decidió incorporar en un mismo edificio a todos los componentes de Sogecable con el fin de poder gestionar de una forma conjunta, ordenada y estratégica todas y cada una de las acciones, tanto internas como externas, de la compañía en un mismo espacio. El nuevo edificio del grupo situado en la población de Tres Cantos (Madrid) reúne a Digital Plus y a todo su equipo, Canal Plus y ahora, en la actualidad, a Cuatro.

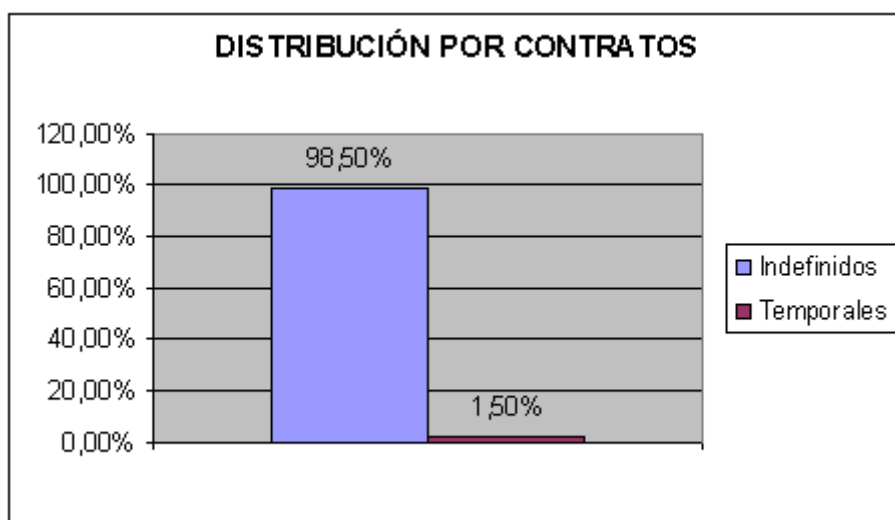
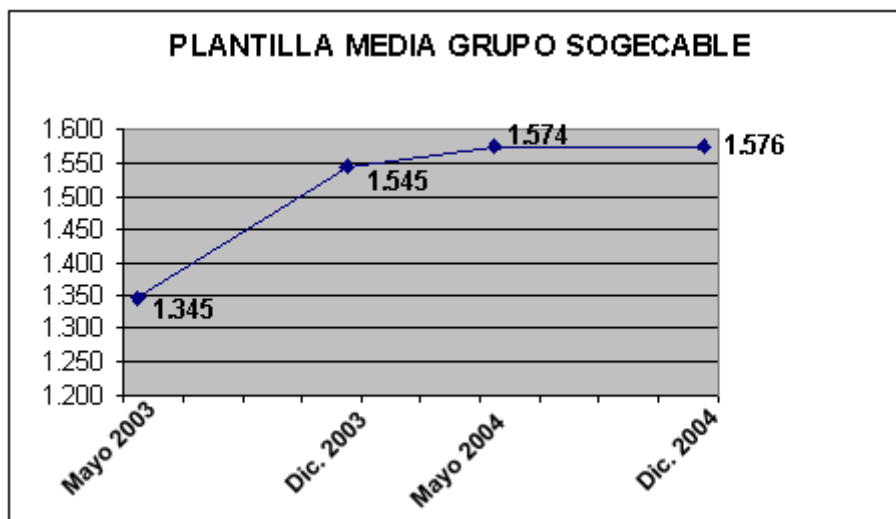
⁸⁸⁰ Fuente: Datos de las Cuentas Anuales de Sogecable publicadas en la Memoria anual de 2003.

⁸⁸¹ La citada resolución estimó favorable un recurso de Canal Satélite Digital contra el artículo 2 del Real Decreto 136/97, de 31 de Enero, que en la práctica impidió el lanzamiento masivo y la comercialización inicial de la plataforma. Además, Sogecable adquirió el 16 de Julio de 2003, un 40% adicional del capital de *Audiovisual Sport*, con lo que su participación ascendió al 80% de la citada compañía.

Además del cambio externo del grupo, durante el año 2003 Digital Plus realizó una implantación de nuevas políticas de recursos humanos que contribuyeron a establecer un modelo de gestión empresarial acorde con la filosofía del grupo., Además de colaborar a impulsar los mecanismos y programas que permitieran alinear la estrategia de la plataforma con sus empleados bajo un mismo objetivo común y con una línea editorial acorde al grupo. Implantó una nueva política de Recursos Humanos cuyo objetivo se basó en la creación de equipos humanos, unidos para la creación y ejecución del trabajo diario. Lo que se pretendía era crear un sentimiento de pertenencia con la compañía trabajando conjunta y permanentemente en la búsqueda de la coincidencia de intereses y la competitividad a largo plazo, capitalizando el conocimiento de sus empleados. El factor humano, por tanto, estuvo y está muy presente en la metodología de trabajo de Digital Plus. Como consecuencia de la integración de Vía Digital en el grupo Sogecable, un gran número de personas entraron a formar parte de la plantilla de trabajadores para la nueva plataforma.

Antes de que se produjera la integración, Vía Digital decidió realizar una reestructuración interna reduciendo sus equipos de trabajo. El resultado fue una reducción considerable de la plantilla, la cual pasó a formar parte de la plataforma resultante. La nueva plataforma supuso la unión de personal procedente de ambas plataformas anteriores, siendo necesaria la creación de planes de integración previos a la llegada del nuevo personal, intentando concienciar a los *suyos* para el recibimiento de los procedentes de la otra plataforma. Con esta nueva política de recursos humanos se acentuaban las mezclas de personal procedente de las dos plataformas en la creación de los nuevos equipos; el objetivo era enriquecerse de la experiencia de otra empresa que, a partir de esos momentos, iba a formar parte de Sogecable, su anterior competidor⁸⁸². Tal y como podemos observar en los gráficos, 98,50 % de los contratos realizados en Digital Plus son indefinidos frente a un 1,50 % de tipo temporal:

⁸⁸² De todo el personal nuevo que se integró en Digital Plus, hoy en día el 90 % continúan formando parte de la plataforma.



Fuente: Memoria anual de Sogecable 2005

La unión de CSD y Vía Digital tuvo como resultado la concentración de la totalidad de los derechos de emisión para televisión de cine y de la práctica totalidad de los contenidos de carácter deportivo. El resultado fue la composición de una oferta de contenidos muy variados en géneros, y añadiendo un extra de valor añadido potenciando y aprovechando el auge de Canal Plus por medio de la creación de ocho nuevos canales de su misma categoría y clasificados en diferentes temáticas en las que se basaron sus señas de Identidad y de diferenciación con el resto de canales generalistas. La exclusividad y el posicionamiento que tenía Canal Plus fueron escogidos como punto de referencia en la constitución de la nueva Identidad corporativa de la plataforma.

De todo el resto de canales existentes de las dos plataformas se realizó una selección mediante la cual algunos canales se seguirían manteniendo en la nueva oferta de Digital Plus y otros desaparecerían. En el siguiente gráfico podemos detectar qué canales se siguieron comercializando y qué otros dejaron de existir en los paquetes promocionales de la plataforma.

CSD	21 DE JULIO		1 DE OCTUBRE
	No comercializables	Mantenemos	Nuevos Paquetes
			DIGITAL+TOTAL 49,00
PREMIUM+ FAM 47,44	PREMIUM+ FAM 47,44		DIGITAL+CINE 44,00
			DIGITAL+DEPORTI 43,00
PREMIUM+ 40,6	PREMIUM+ 40,6		CANAL+TOTAL 38,00
			CANAL+CINE 35,00
			CANAL+DEPORTE 34,00
CANAL+DIGITAL 30,77	CANAL+DIGITAL 30,77		
BÁSICO CINE 31,22		BÁSICO CINE 31,22	
BÁSICO 22,00		BÁSICO 22,00	

Fuente: Plan de Marketing estratégico de Digital Plus de 2003

La oferta de lanzamiento de Digital Plus⁸⁸³ se basó en la comercialización de la compra de canales clasificados por paquetes. La creación de estos nuevos paquetes permitió a Sogecable saltarse la restricción de no aumentar los precios en los paquetes ya existentes que obligaba una de las 34 restricciones que interpuso el Gobierno, como condición para aprobar la fusión entre las dos plataformas. La nueva plataforma exigía desarrollar una estrategia de nombres y logotipos para los nuevos canales y opciones que de una manera sencilla explicara a los clientes la variedad que ofrecía la nueva

⁸⁸³ Todos los abonados de la nueva plataforma, tanto los procedentes de Canal Satélite Digital como los de Vía Digital, recibieron como promoción hasta el 30 de Septiembre de 2003 toda la programación de Digital Plus, sin incremento en el precio de suscripción y sin necesidad de pagar un incremento ni modificar las instalaciones tecnológicas, ya que la nueva plataforma decidió utilizar de forma compatible e integrada los dos sistemas de recepción de señal que los dos satélites, Astra e Hispasat, utilizaban respectivamente CSD y Vía Digital. De esa manera, los abonados no tuvieron que realizar ningún cambio en sus instalaciones: la antena parabólica, el terminal digital e incluso la tarjeta de abonado, les servía para la recepción de la señal de la nueva plataforma. Esta oferta comercial vino condicionada por la limitación del Gobierno impuesta a Digital Plus de ofrecer las mejores circunstancias de cara al telespectador con el objetivo de no propiciar una incómoda situación del devenir de una decisión estratégica que dada como resultante la creación de un monopolio en el sector de la televisión digital de pago en nuestro país, es decir, sin posibilidad de poder elegir.

- Consulta de las operaciones, saldo, consumo de tarjeta, etc., realizadas en las cuentas bancarias de los usuarios.
- Descarga de logos y tonos para la telefonía móvil.
- Consulta de la información metereológica, tanto de las principales ciudades de España como de Europa y el mundo.
- Escuchar música por medio de la retransmisión de emisiones de radio con señal digital.
- Consultar información sobre la oferta de contenidos y precios de la plataforma.

Estos servicios en la actualidad se han visto ampliados, incorporando portales específicos de diferentes compañías y con la incorporación de publicidad interactiva dentro de las mismas.

La nueva plataforma surgió para otorgar nuevos ámbitos de negocio para el grupo Sogecable. Sentados estos preceptos, y al hilo de los mismos, podemos pasar a determinar los principales objetivos que Digital Plus, como empresa audiovisual, se marcó en sus inicios, y que fueron establecidos tanto para el largo como el corto plazo:

Al largo plazo:

- 1) Digital Plus pretendió posicionarse en la mente del consumidor como una televisión de calidad y prestigio que ofrecía contenidos variados, innovadores y exclusivos.
- 2) Sogecable quiso, antes incluso de su lanzamiento, crear notoriedad de marca Digital Plus, asociándola con valores emocionales y racionales para el espectador. Desde el punto de vista emocional, la marca Digital Plus quería transmitir el servicio de carácter exclusivo que la plataforma ofrecía para sus clientes. Y desde el punto de vista racional, detallar la consolidación de una oferta creada por un gran número de canales clasificados por contenidos variados, además de una oferta especial y un servicio postventa que prestara solución a cualquier tipo de problema técnico que el cliente tuviera.
- 3) Por último, y no por ello menos importante, la plataforma establecía el objetivo de fidelizar a los clientes creando lazos afectivos con ellos.

Los objetivos planteados para el corto plazo eran:

- 1) Lanzar la plataforma, presentar la plataforma en sociedad como la nueva y única plataforma de televisión digital en el mercado como resultado de la fusión.
- 2) Captar el mayor número posible de abonados, pero con la salvedad de obtener rentabilidad por cada uno de ellos.
- 3) Crear una cartera de clientes cuyo matiz diferenciador fuese que los clientes de la plataforma se sintieran satisfechos con el tipo de televisión que bajo la marca se les ofrecía. El espectador de Digital Plus debía sentirse partícipe con el proyecto empresarial que el grupo Sogecable había llevado a cabo y que se había consolidado y materializado con la nueva plataforma. El hecho de pagar por ver televisión le debía mantener una satisfacción constante que se tradujera en fidelización para largo plazo.

Con la integración de Vía Digital en el grupo Sogecable además de modificar sus estrategias en contenidos e incluso en sus propias instalaciones como grupo, éste tuvo que reelaborar una nueva Identidad Corporativa para la nueva plataforma Digital Plus. Al tratarse de una integración, la Identidad de CSD prevaleció ante la de Vía para que constituyera la base de la nueva Identidad para la plataforma.

Nuevos valores asociados completaron la Identidad de CSD para crear la de la nueva marca; uno de estos valores se basó en ofrecer un producto al usuario que contaba con la calidad y la experiencia de las dos plataformas anteriores pero que, en esta ocasión y a través de la marca Digital Plus, se unían para la consecución de un producto con excelentes calidades y servicios. A partir de Julio de 2003 sólo iba a existir una única plataforma que ofreciera televisión digital. La Identidad de CSD en este aspecto se caracterizó por ser, de las dos plataformas que existían anteriormente, la que más altos precios tenía. Este rasgo se justificaba por la exclusividad y la calidad de los contenidos que ofrecían. Esta seña de Identidad prevaleció con la integración: Digital Plus mantuvo unos precios que iban acorde con la filosofía del canal (“más canales, más estrenos, más diversidad, es igual a más precio”). Aún así, creó una oferta económica que otorgaba la posibilidad de ver todos los canales de Digital Plus en un paquete de lanzamiento (Digital Plus Total) a un precio que no era el que le correspondía según el número de canales ofertados. Esta oferta se realizó estratégicamente como “gancho” para el espectador, pero unos meses después, la nueva política de precios establecida por paquetes se instaló en la Identidad de Digital Plus generando así un notable aumento.

La Identidad social (la conexión que tiene la empresa con la sociedad) también se vio afectada, puesto que la nueva plataforma suponía una única forma de ver televisión digital por satélite. Anteriormente, los usuarios podían elegir entre la oferta que más les convenía, pero con la integración sólo cabía la posibilidad de una única opción y una única oferta. La estrategia que siguió la nueva plataforma se caracterizó por extraer lo mejor de CSD y de Vía Digital, para crear una serie de contenidos atractivos y variados que satisficieran las necesidades de todos los telespectadores que componen el ámbito familiar y otorgasen servicios exclusivos, de calidad e innovación dentro del panorama televisivo. La misión era conseguir ser *un nuevo concepto de televisión* que fuera mucho más allá de lo que existía en el mercado en esos momentos⁸⁸⁴.

Además de establecer, de forma interna, una estrategia de actuación común a todos los departamentos de la plataforma, a nivel externo Digital Plus realizó una intensa campaña de comunicación para el conocimiento de la sociedad del nuevo proyecto empresarial de televisión digital. La campaña de comunicación se vio complementada por un control de los sistemas de distribución y de instalación para que los usuarios, una vez conocían el producto, tuvieran todas las facilidades para su obtención. Además, se creó una revista mensual⁸⁸⁵ exclusiva para los clientes de la plataforma con una tirada de superior a los dos millones de ejemplares y una audiencia de 3.124.000 lectores mensuales y que se encargaba de informar puntualmente de la programación de todos sus canales, de las ofertas comerciales y de todos los servicios del grupo.

En el ámbito de Internet, Digital Plus creó www.plus.es que se convirtió en un instrumento informativo de gran utilidad sobre los contenidos y la oferta de la nueva plataforma. Complementario a la Revista de abonados, su enfoque de los contenidos, su actualización *on-line* y sus nuevas prestaciones generaron en 2004 un fuerte crecimiento en cuanto a visitas (20 millones) y páginas vistas (60 millones)⁸⁸⁶.

Esta metodología de actuación estratégica de Digital Plus a nivel de producto se estableció en su nacimiento y se sigue manteniendo como política de actuación de la empresa en la actualidad. Una de las ideas que mantienen firme la plataforma es la de acercar el producto al usuario a través del trabajo diario e intensivo de todos y cada uno de sus trabajadores. La creación de CATSA (Centro de Asistencia Telefónica, S.A.) empresa dedicada a la implantación de soluciones orientadas a la gestión integral de

⁸⁸⁴ Según José Francisco Díaz, Director de Publicidad y Medios de Digital Plus.

⁸⁸⁵ Según los datos del Estudio General de Medios (EGM) en 2004, dicha revista es la publicación mensual con mayor penetración en España.

⁸⁸⁶ Fuente: Sogecable, Memoria anual de 2004.

clientes a través de la prestación de servicios para los abonados de la plataforma es un buen ejemplo de este tipo de comportamiento vinculado a la satisfacción del abonado. Los servicios que otorga esta empresa a los clientes son el *Telemarketing*, con venta directa por teléfono y acciones de fidelización, *Back Office*, con la gestión administrativa de clientes y distribuidores, y Sistemas de información para resolver dudas a los clientes. También se desarrollaron servicios interactivos que materializaron la idea de innovación tecnológica ofrecida al telespectador. Los desarrollos y servicios ofrecidos a los clientes de Digital Plus fueron enfocados al logro de dos objetivos:

- Por un lado, hacer más accesible la oferta de contenidos y servicios de la plataforma.
- Y por otro, mejorar las vías de comunicación entre la empresa y sus abonados.

Desde el punto de vista de la Identidad Visual Corporativa, la nueva plataforma tuvo que crear todo un conjunto de elementos gráficos-visuales para comunicar su marca de forma visual. Como consecuencia del éxito reconocido en el tipo de diseño que Canal Plus ha ido estableciendo durante todo su trayectoria, gran parte de los ítems de la marca Canal Plus se tuvieron muy en cuenta en la elaboración del logotipo de Digital Plus. Dichos elementos fueron recopilados en un manual creado exclusivamente para la nueva plataforma. En él se da información básica para la correcta utilización de la marca y contiene, además, un CD con la marca en formato digital para su uso directo. En el manual, también se da una explicación del logotipo, del símbolo y de su conjunto en sí (logotipo); información sobre la construcción de la marca y de la tipografía y de la gráfica; aspectos sobre el tratamiento formal de los colores corporativos y su uso cromático correcto; y toda una normativa sobre la utilización conjunta de las marcas Canal Plus y Digital Plus.

En la creación del logotipo se tuvieron en cuenta la nomenclatura de las dos anteriores plataformas. De Canal Satélite Digital y Vía Digital se decidió mantener la palabra común entre ambas para la nueva denominación de la nueva plataforma. La razón residía en que Digital Plus recogía el elemento común de las dos plataformas y añadía los beneficios de Imagen diferenciadores de Canal Plus. No incorporaron la palabra “canal” porque se trataba de una plataforma y no era un monocal, ni la palabra “satélite” ya que era considerado como un elemento tecnológico que no aportaba valor al consumidor. Una vez fue tomada la decisión del nuevo nombre para la plataforma se pasó a la creación del símbolo en el que se decidió mantener el signo gráfico de Canal Plus con el fin de crear una vinculación y una referencia con el mismo. La unidad visual del diseño se obtendría mediante la eliminación de todo tipo de

elemento decorativo en la composición y la organización asimétrica de los elementos de diseño, y sobre una rejilla construida en modo matemático. Su filosofía en el diseño partía de la concepción de que “el espacio vacío es el que crea la forma”⁸⁸⁷.

El uso del logotipo de la plataforma se puede colocar de forma conjunta con el de Canal Plus, pero la empresa estableció toda una serie de normativa para la correcta colocación de ambos logotipos teniendo siempre preferencia el primero de ellos. Este tipo de uso se corresponde a la estrategia utilizada de vinculación de ambas marcas para provocar una relación de valores positivos de la marca Canal Plus a la marca de la nueva plataforma. El logotipo remite directamente a una Imagen y a unos valores de marca, conocidos y reconocibles que interesaron rentabilizar por medio de la tipografía corporativa de Canal Plus que, concretamente es *Bold Romain*. Por este motivo, se puede observar directamente cómo la cruz (símbolo plus) de la nueva plataforma mantiene las proporciones que tiene en la actualidad el logotipo de Canal Plus, siendo ambas, virtualmente idénticas⁸⁸⁸.



La estrategia de marca visual se basó en la incorporación de principios cartesianos y ordenados a un medio tan caótico como es el de la televisión, la vanguardia como concepto referencial y el tratamiento estético del logotipo. Todos los elementos de la marca se articulan mediante un sencillo juego estructural que parte de la rejilla corporativa en la que tienen anclaje la propia marca y una serie de elementos complementarios, como por ejemplo, el efecto dimensional sobre el signo “+” que resalta el valor añadido que Digital Plus quiere ofrecer a sus clientes. Lo que se pretendía era crear una arquitectura de marca que fuera capaz de explicar a todos los

⁸⁸⁷ Según José Francisco Díaz, Director de Publicidad y Medios de Digital Plus.

⁸⁸⁸ La medida de referencia para la construcción del logotipo es el lado del cuadrado que contiene la cruz, denominada por la empresa “Medida Plus”. Esta medida se obtiene a partir de las vocales “i” de Digital, y su valor en proporción es el del alto de la primera “i” más 7/11 de la segunda “i”. El largo total del logotipo es de cinco veces y un cuarto la medida plus, correspondiendo una medida al propio cuadrado que contiene la cruz y las restantes cuatro medidas y ¼ a la pastilla que contiene Digital Plus.

públicos la organización de la plataforma por canales, paquetes, géneros y la relación que ésta mantenía con Canal Plus.

La utilización estratégica del diseño junto con la renovación de los esquemas tradicionales de realización ha formado un binomio eficaz para la revalorización de productos audiovisuales tradicionales. La marca Digital Plus, en función de los valores asociados, se diseñó de manera que las formas geométricas acompañaran al logotipo. Este es el principal motivo por el cual se ha podido visualizar el logotipo en anuncios publicitarios (ya sea prensa, revistas, televisión o Internet) con una infografía que resalta el símbolo “plus” que emerge de la combinación de líneas verticales y horizontales que se cruzan y crean dicho símbolo (la cruz).

Con Digital Plus, el grupo Sogecable dió un paso importante en cuanto a gestión estratégica dentro de la televisión de pago en el mercado español. Dados los resultados obtenidos y el crecimiento económico que el grupo alcanzó, sólo dos años más tarde el grupo ha vuelto a dar un paso más allá en sus ámbitos de negocio creando un nuevo canal e introduciéndose en el mercado de la televisión en abierto.

En sintonía con los argumentos expuestos por medio del seguimiento que hemos realizado de Canal Plus y de Digital Plus durante estos epígrafes del capítulo ha llegado el momento de arrojar luz y estudiar la nueva cadena que el grupo ha creado y que constituye la base del objeto de estudio de esta investigación.

6.5 Cuatro, la televisión en abierto del grupo Sogecable

Cuatro, la cadena de televisión generalista de ámbito nacional y gratuita perteneciente al grupo Sogecable, comenzó a emitir en abierto⁸⁸⁹ el siete de noviembre de 2005 a las 20:44 horas, a través de la frecuencia que utilizaba anteriormente Canal Plus⁸⁹⁰. A finales de Julio de 2005, el Consejo de Ministros permitió a Sogecable modificar la licencia de su canal analógico de pago de Canal Plus, y emitir en abierto las 24 horas al día frente a las seis horas anteriores que en abierto tenía con la cadena de pago. El Gobierno fijó un plazo de cuatro meses para iniciar las emisiones en abierto, así como el dictamen de una serie de condiciones para el grupo en su totalidad, en materia de retransmisiones deportivas y producciones cinematográficas tras conocer su

⁸⁸⁹ Cuatro comenzó a emitir tanto en analógico, como en digital terrestre, por satélite y a través de los principales operadores de cable, además de Internet, donde se pueden seguir en directo a través de la Red en la página Web del canal (<http://www.cuatro.com>).

⁸⁹⁰ Desde el lanzamiento de Cuatro, las emisiones de Canal Plus pasaron a formar parte de la oferta de Digital Plus.

solicitud⁸⁹¹. También se le requería a la cadena el desarrollo de una campaña de publicidad durante un año y en horario de máxima audiencia, para informar al público de su canal analógico y de su programación en los servicios digitales, así como incentivar a la audiencia su desplazamiento hacia los canales digitales con el fin de facilitar la implantación de la TDT. Igualmente, el grupo Sogecable debía de garantizar a los abonados analógicos de Canal Plus una oferta de migración a la plataforma "adecuada y atractiva" respetando la cuota mensual y sin coste alguno⁸⁹².

En ese mismo periodo el Gobierno también aprobó la creación de otro nuevo canal analógico con cobertura del 70% del territorio, cuyas emisiones analógicas debían finalizar el 3 de abril de 2010. Dicho canal fue convocado el 29 de Julio de 2005 mediante concurso público para adjudicar la licencia de emisión en abierto y que dispondría, además, de dos canales digitales de cobertura estatal y, de forma provisional, de un canal en analógico hasta que cesaran las emisiones en este sistema. Las emisiones en analógico del nuevo canal debían de iniciarse en un plazo máximo de seis meses tras obtener la concesión, cubriendo un 20% de la población y un 40% al término del primer año, el mismo plazo que para las emisiones digitales. Dicha adjudicación fue para la candidatura presentada por Gestora de Inversiones Audiovisuales que operan bajo la marca comercial La Sexta.

Ante todas estas limitaciones gubernamentales, el proyecto de Cuatro debía confeccionarse de forma estratégica y diferenciándose de la competencia, para poder hacerse un hueco en el mercado. Bajo este pretexto, la Dirección de la cadena comenzó a diseñar el proyecto Cuatro teniendo como referentes la situación actual del mercado televisivo español, y localizando y analizando los proyectos internacionales de las principales cadenas de televisión europeas: la francesa M-6, la británica Channel 4 y la alemana ProSieben, operadores que no tienen un liderazgo en audiencia en sus respectivos mercados, pero que se han consolidado como ofertas rentables⁸⁹³.

Bajo la filosofía de ser "la otra televisión, moderna y diferente al resto"⁸⁹⁴, Cuatro diseñó una línea comunicativa cuyo objetivo principal era identificarse con "aquella audiencia a la que le gusta la televisión, pero que no se declina por ninguna

⁸⁹¹ Respeto a las limitaciones del fútbol, las competiciones de Liga o de Copa de Rey no se podía explotar en abierto durante el periodo comprendido desde 2006 a 2009. Sólo podía adquirir esos partidos si los derechos para estos encuentros quedaran libres y ningún operador los adquiriera. En cuanto al cine y las series de los grandes estudios de Hollywood sobre los que Sogecable dispone de derechos exclusivos en pago, el Gobierno estableció la negativa de adquirir esos contenidos en abierto, únicamente si pasan tres meses desde que las producciones se encuentran disponibles y ningún operador los adquiriera.

⁸⁹² RODRÍGUEZ, M.: "Cuatro, el nuevo Canal + gratuito, emitirá en otoño", artículo periodístico publicado en *Diario 2 de Navarra*, 30 de Julio de 2005, pp. 66

⁸⁹³ Información extraída del artículo periodístico de *El País*, Martes 8 de Noviembre de 2005, pp. 69.

⁸⁹⁴ Según Elena Sánchez en *El País Semanal*, número 1.519, Domingo 8 de Noviembre de 2005, pp.44

cadena en concreto”⁸⁹⁵. La nueva cadena del grupo Sogecable llegó a las pantallas con la vocación de ser un canal en abierto a la sociedad, que buscaba la complicidad de los espectadores a través de una oferta que abarcaba todos los géneros audiovisuales: información, series programas de producción propia, ajena, magazines de humor, reportajes, concursos y formatos que fusionan el documental y la realidad. Cuatro nació con el objetivo de dirigirse a todos los públicos, en especial a un sector urbano, joven, dinámico “aquel *target* que prefiere la pantalla del ordenador e Internet antes que a los nuevos televisores”⁸⁹⁶, y con el objetivo de alcanzar una cuota de pantalla que oscilara entre el 5% y el 6%.

Perfil de cadena

Perfiles		Cuota	Perfil % CUATRO	Perfil % TOTTV
Ind. 4+		5	100	100
Sexo	Hombre	5,5	48,2	44,3
	Mujer	4,7	51,8	55,7
Edad	4 -12 años	3,1	3,6	5,8
	13-24 años	6,8	13,7	10,1
	25-44 años	6,4	38,7	30,6
	45-64 años	5	27,9	27,8
	más 65 años	3,2	16,2	25,7
Clase Social	A-MA	6,4	24,3	19
	MEDIA	5,4	42,7	39,4
	MB-B	4	33	41,6

Fuente: Departamento de Audiencias e Investigación de Cuatro. Julio 2006

Antes del lanzamiento de Cuatro, sus principales directivos desarrollaron una estrategia empresarial con el fin de introducir una nueva oferta televisiva de la cadena dentro de un mercado televisivo altamente competitivo. La propia evolución de la empresa, el contexto en el que se desarrolla, sus objetivos comerciales e incluso los hábitos de la audiencia fueron algunos de los factores que produjeron modificaciones en

⁸⁹⁵ Información extraída del artículo periodístico de *El País*, Martes 8 de Noviembre de 2005, pp. 69

⁸⁹⁶ Entrevista en profundidad con Cristina González Martín, Directora de Marketing y Gestión Comercial de Sogecable Media. Ver Anexo II.

sus claves estratégicas iniciales, teniendo que elaborar nuevos planteamientos y nuevas fórmulas a lo largo de sus primeros nueve meses de emisión.

6.5.1 Organización de la cadena: departamentos y funciones principales

El grupo Sogecable posee una estructura empresarial estructurada en dos bloques:

- Digital Plus, como plataforma de televisión de pago
- Cuatro, como canal de televisión en abierto

Cada una de las televisiones posee una estructura propia en la organización y funcionamiento de cada cadena pero, con la finalidad de optimizar recursos, para ambas áreas de negocio Sogecable posee unos departamentos que abastecen de forma común las necesidades de las dos áreas⁸⁹⁷.

Centrándonos en el estudio de la estructura propia de la cadena en abierto, Cuatro concentra su actividad formada por una plantilla de 145 personas, y que está organizada en seis Direcciones principales:

- **Una Dirección General del Canal**
- **La Dirección de Antena**
- **La Dirección de Producción**
- **La Dirección de Productos derivados**
- **Y una Dirección de la Web corporativa**

Dentro de la **Dirección general** se encuentran dos personas: El Director general del canal, cuya incorporación ha sido reciente, y la Directora general de contenidos, quien formó parte del equipo creado de forma exclusiva para el nacimiento del canal. Su función reside en gestionar y orientar todas las acciones estratégicas que realiza la cadena, tanto en contenidos, como en comunicación fuera y dentro de la pantalla. Ambos directores constituyen los principales responsables encargados de la creación de la Identidad de Cuatro, la filosofía de la empresa, su visión, su misión, determinar las posibilidades y objetivos de la cadena, su estrategia global, etc., y de generar equipos de trabajo bajo la concepción filosófica de Identidad de Cuatro, encargados de gestionar las diferentes áreas que engloban la cadena para su correcto funcionamiento. Para ello determinan un responsable para cada Dirección quien a su

⁸⁹⁷ Los departamentos compartidos son: Administración, Recursos Humanos, Técnica, Maquillaje, escenografía y peluquería, Dirección de Compras, Dirección de Estudios de mercado, Dirección de Marketing y Comunicación, entre otros.

vez, asume las responsabilidades del área que cubre y de todas aquellas personas que forman parte de su equipo.

Dentro de la **Dirección de Antena**, además de su responsable, dependen un departamento de Investigación y Desarrollo, que se dedica semanalmente a rastrear formatos y elaborar informes para detectar nuevas tendencias y formatos que funcionan en otros países e ir informando sobre las oportunidades que se plantean de cara a los beneficios de la cadena; un departamento de programas, que se encarga de las producciones tanto internas como externas⁸⁹⁸; un departamento de Ficción que se encarga de negociar y comprar producciones de dicho género en mercados tanto nacionales como internacionales; y un departamento de Programación del cual dependen siete áreas diferentes: Audiencias, Emisión, Rejilla y Ajenas por un lado, y Autopromoción, Grafismo y Ambientación musical por otro.

La dirección del departamento de programación, además de programar coordina la comunicación de los contenidos de la cadena. De ahí que exista un responsable de parrilla cuya función principal reside en asegurar que todo el resto de departamentos están comunicados entre sí para mantener una coherencia formal en cuanto a la manera de comunicar los contenidos de Cuatro. Además de esta función es el responsable de gestionar toda la parrilla de programación, mide las duraciones exactas de todos los programas y los hace cuadrar en una escaleta, planificando y proyectando posibles contenidos acordes con la filosofía de programación de Cuatro.

La jefatura de programación de ajenas se encarga de elegir y apostar por determinados productos de fuera y que se adecuan al estilo y a los objetivos de la cadena. Una vez determinado el producto (programa) la Dirección de Compras lo gestiona y negocia en función de los presupuestos. La jefatura de Emisión constituye el último eslabón de la cadena, el último filtro antes de salir en antena. Sus responsables principales, además de garantizar un cierto grado en la calidad de la emisión, se dedican a cuadrar *frame a frame*, al milímetro temporal toda la programación desde los intereses estratégicos de la cadena, como desde el punto de vista legal para el cumplimiento de los tiempos marcados por ley⁸⁹⁹.

El departamento de Audiencias y de Investigación de Contenidos, reciben a diario los datos de Sofres y con ellos preparan los informes dedicados a optimizar los puntos fuertes y localizar los débiles de la programación de la cadena. Su labor de

⁸⁹⁸ Según Carlos Benito, Director de Producción de Cuatro, el modelo de producción de Sogecable, se basa en el encargo de producciones en el 95% del volumen total. Se puede ver la entrevista íntegra en el Anexo II de la tesis.

⁸⁹⁹ Como por ejemplo, la ley de los once días de seguimiento de los incumplimientos por las diferencias horarias, con respecto a lo comunicado en once días por parte de la cadena, y del contenido que se emite realmente; y el Comité de autorregulación para la protección de la infancia y el control de aquellos programas destinados para este público.

propaga en el seguimiento de los programas, de las series, de los contenidos, de las franjas y de los cortes de publicidad. Son los que se encargan de las estimaciones de la audiencia, y de verificar o no si la cadena va cumpliendo con sus objetivos propuestos.

Las áreas de Autopromoción, Grafismo y Ambientación Musical constituyen la comunicación en antena. Autopromoción es un área que engloba a otras áreas, ya que Cuatro determina previamente los programas que se deben resaltar de forma estratégica, además de realizarlos, grabarlos y emitirlos en pantalla. Por medio de reuniones semanales, el responsable de autopromociones se reúne con el director de planificación, con el jefe de emisión, el de antena, y el de producción para determinar el concepto creativo y el estilo que deba contener cada una de las piezas. El estilo en el diseño viene determinado por el área de Grafismo que se encarga de envolver la autopromoción por medio de una comunicación gráfica que ha de ir coordinada con el resto del diseño de la cadena. Por último, el departamento de Ambientación Musical cubre las necesidades auditivas en todas las piezas de continuidad de Cuatro incluyendo, en determinadas ocasiones, la de los propios programas. Las piezas musicales, originales o adaptadas, vienen determinadas en función del mensaje que se quiere comunicar.

Todas estas tres áreas (Autopromociones, Grafismo y Ambientación musical) deben mantener un mismo estilo y una misma forma de comunicación que vayan acordes con la Identidad del canal. Debido a la gran importancia estratégica que Cuatro ha centrado en este aspecto, dentro del organigrama y a modo de departamento unipersonal, la cadena incorporó la figura de un **Director Creativo** que constituye el máximo responsable principal de la Imagen de Cuatro en todas sus manifestaciones posibles. El director creativo se encarga de toda la Imagen del canal de Cuatro, tanto estéticamente como en ideas y conceptos a expresar y asociar con la marca de la cadena. Sus principales tareas se basan en el grafismo, las autopromociones y la ambientación musical, pero también se encarga de revisar la Web, los decorados, el vestuario, la estética de las comunicaciones en prensa, etc., en suma, de todas las manifestaciones de la marca en cualquiera de sus formatos y medios de expresión.

La Dirección de producción está organizada por medio de un responsable de planificación y otro de gestión de producción. El primero de ellos, se encarga de establecer las relaciones entre el Área de Recursos Humanos, el de Sistemas y el de Explotación. El segundo, el de gestión de la producción, trabaja con dos herramientas informáticas y de carácter administrativo (*Expert Tv* y *S.A.P*) confeccionadas específicamente por el grupo Sogecable, y que ayudan a gestionar los gastos que va teniendo la empresa proporcionándole estimaciones informativas de coste futuro para comprobar las posibilidades económicas de las que dispone la cadena. Ambos coordinan a su vez seis áreas diferentes: Producción Ejecutiva de Autopromoción, de

Producciones Externas y de productos comerciales, cuya función principal reside en la búsqueda de anunciantes para publicidad no convencional; y las áreas de Producciones Interna, Externa y Mixta⁹⁰⁰.

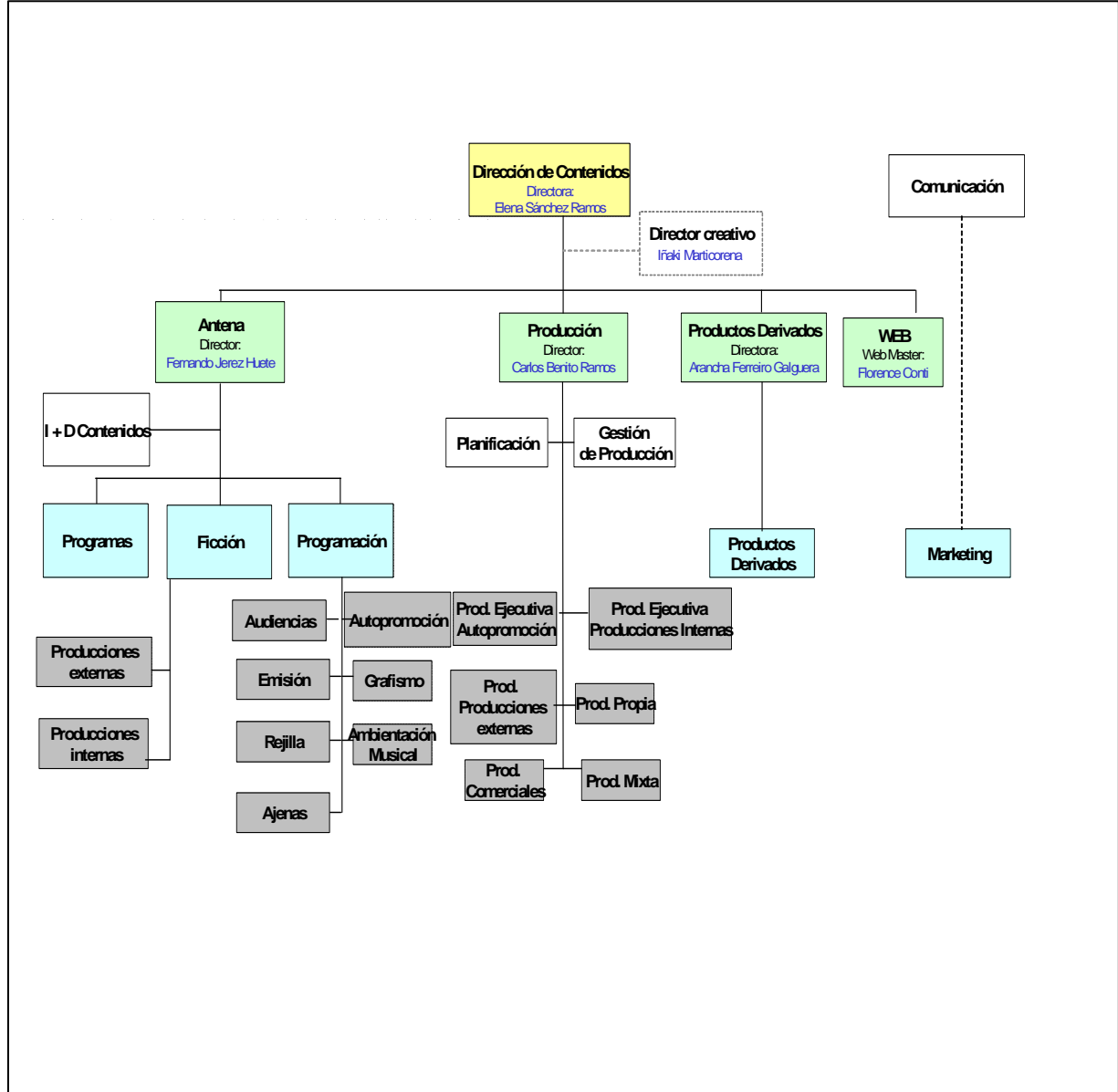
La **Dirección de Productos derivados** su función principal reside en negociar, junto con el departamento de Marketing y de Comunicación, acuerdos publicitarios para la extensión de la marca del canal en otros ámbitos de negocio. Se encargan de explotar comercialmente los productos de la marca Cuatro por medio de acuerdos de carácter comercial con otras empresas⁹⁰¹.

Y por último, la **Dirección de la Web corporativa** del canal que se encarga de gestionar la página del canal. Dada la importancia estratégica que la cadena le ha otorgado a su web, ésta será tratada más adelante en los siguientes epígrafes.

En el organigrama de cadena se puede observar esta estructura de organización de Cuatro:

⁹⁰⁰ La producción mixta es cuando una productora externa viene con todo su equipo con el objetivo de elaborar el programa, pero trabaja con y en las instalaciones de la cadena que ha demandado ese contenido. Para ello, la cadena tiene una persona que se encarga de dirigir los turnos para poder trabajar el mayor número de personas con las instalaciones del grupo. El único programa que Cuatro tiene en la actualidad con este tipo específico de producción mixta es “Eva Hache”.

⁹⁰¹ Como por ejemplo, con el diario *El País*, Cuatro llegó a un convenio para sacar al mercado la serie completa de “House” en diferentes entregas de DVD. O con el Mundial, la cadena llegó a un acuerdo de patrocinio con la marca *Philips* que se comprometió a ofrecer sus productos a cambio de menciones de la marca en antena.



La Dirección General y el Director creativo constituyen las piezas elementales dentro del organigrama de Cuatro, ya que ambos otorgan las directrices de trabajo a todas las áreas. A partir de ese momento, y en función de la especificidad técnica o artística del encargo, el jefe de grafismo de la cadena selecciona al diseñador o al equipo de diseñadores más adecuado para que comience a trabajar para presentar una primera propuesta. La contrastan con el jefe de grafismo y, a continuación, es presentada al Director Creativo del canal, quien reconduce o aprueba el proyecto. Una vez concretados los cambios (en caso de que existan) se procede a la creación bajo un *timing* pronosticado por Dirección. Una vez terminado el proyecto se pasa a la sala de sonorización, donde se procede a la post producción del sonido, proceso en el que interviene el departamento de Ambientación Musical. Terminada la pieza y aprobada por los responsables del canal, se envía al departamento de Emisión.

El trabajo en equipo, sin duda, constituye la forma de trabajo más eficaz para la cadena. La correcta coordinación entre las diferentes áreas de trabajo y la existencia de una cultura y una forma de trabajo basada en una comunicación interna y un trabajo

diario de equipo constituyen una potente arma estratégica que permite que en poco tiempo la marca haya sido comunicada y entendida por todos los que componen la plantilla de Cuatro.

6.5.2 Bases de la estrategia empresarial de la cadena. La construcción de la marca Cuatro como arma estratégica

Dentro del contexto televisivo, el proyecto empresarial de Cuatro nació con una clara vocación comercial para competir con las televisiones generalistas y con la iniciativa de crear expectativas entre los telespectadores como parte del proyecto empresarial. Para ello la estrategia inicial de la cadena se basó en obtener, antes de la implantación definitiva de la televisión digital en el 2010, una posición competitiva entre las televisiones generalistas. Cuatro estableció pautas estratégicas proyectándolas al medio y largo plazo (tres años componen su medio plazo) pero con un planteamiento inicial basado en la creación de una cadena como conjunto, consolidando y construyendo de forma constante la marca global del canal, y con la finalidad de generar expectación y promesa entre el público. Apostaron por la construcción de marca de cadena desde un principio porque lo veían como una oportunidad en la obtención de la diferenciación. La marca Cuatro debía añadir valor al contenido mediante la manifestación de una nueva forma de presentar la programación, de comunicarse con la audiencia, apostando por la construcción de la marca desde todas las perspectivas. “Cuatro tenía que ser una marca creíble, una marca querida por el público, amigable, y que generara empatía aspecto en el que el resto de la competencia no había trabajado con tanto ímpetu”⁹⁰².

La estrategia global de la cadena, además de trabajar los contenidos como parte integrante de la oferta para la audiencia, se basó en colocar al mismo nivel estratégico el marketing y la marca como elementos de diferenciación. El objetivo residía en asociar la marca Cuatro con una serie de atributos de cadena que le permitieran otorgar credibilidad a modo de prescripción de cara al *nuevo espectador*. Un espectador que se caracterizaba por tener una alta cultura audiovisual exigente de cara al medio y que había nacido en un hogar multi-equipado con un perfil demográfico cambiante⁹⁰³.

⁹⁰² Información extraída de la entrevista en profundidad a Elena Sánchez, Directora de Contenidos Cuatro. Ver Anexo II.

⁹⁰³ Según el estudio realizado sobre “El nuevo perfil del consumidor de televisión en la actualidad” dentro de la propuesta estratégica realizada por la agencia de publicidad *Arnold Spain* para Cuatro. Mayo de 2005.

La actividad empresarial de Cuatro se centraba en la atención del conocimiento complejo del mercado y actuando mediante la creación de una oferta atractiva y diferenciada de la competencia. El objetivo era el conocimiento del público al cual debían dirigirse, y para conquistarlo era básico conocerlo en sus mínimos detalles, pero también en su doble faceta: como consumidor y como espectador. De ahí que lo primero que desarrollara la cadena fuera una investigación “para reflexionar sobre el medio y desde el propio medio, en la que se recopilaba toda la información posible de los factores externos que influían en la misma”⁹⁰⁴. Un estudio cualitativo entre la sociedad sobre el panorama televisivo español, en relación a la posición que ocupaba cada cadena, sus objetivos, su misión y visión empresariales, su público y sus principales resultados fue realizado en una primera instancia por la nueva cadena para obtener el perfil de *target* comercial al cual debía dirigirse Cuatro para poder obtener un beneficio económico real y sostenible en el tiempo. Pero además, la cadena quiso observar las tendencias estratégicas que el mercado europeo y americano había ido desarrollando, ya que la televisión digital en estos países había sido implantada con anterioridad. La idea era obtener diferencia entre la competencia añadiendo valor a través de la marca y teniendo como referentes otras cadenas de otros ámbitos.

Una vez que analizaron los modelos empresariales, los contenidos y la forma de comunicar los valores y atributos de las referencias televisivas europeas, Cuatro comenzó a establecer una línea editorial acorde con el grupo de comunicación al cual pertenece. Definieron qué tipo de proyecto televisivo querían hacer en Cuatro para conseguir un posicionamiento⁹⁰⁵ similar al de estas cadenas de referencia. Éste se basó, en un principio, en ser una cadena diferente que ofrecía un nuevo estilo y una nueva forma de ver y concebir el medio televisivo. Este posicionamiento inicialmente planteado tuvo que ser modificado a los dos meses de comenzar las emisiones de la cadena. Por medio de la realización de un estudio cualitativo de mercado sobre la percepción de la Imagen y la marca de la cadena, Cuatro obtuvo un interesante *feedback* informativo en relación a la forma de comunicación utilizada para su *target* y cuyos resultados apuntaron hacia un error en la utilización de los códigos comunicativos y en los modos de expresión que la cadena empleaba y que habían producido provocaron una Imagen que distaba bastante de la que se buscaba. El hecho de ir dirigida a un público joven, la convertía en una cadena para un nicho de mercado muy concreto, es decir, limitaba su objetivo y su carácter generalista y comercial. De ahí que, en una segunda etapa de la cadena, su posicionamiento variara y se declinara en ser una cadena más

⁹⁰⁴ Información extraída de la entrevista en profundidad a Elena Sánchez, Directora de Contenidos Cuatro. Ver Anexo II.

⁹⁰⁵ El posicionamiento aportado por la agencia de publicidad de la cadena que, junto al equipo creativo de la cadena y el de la empresa francesa Gedeón que trabajaron de forma conjunta, era “La televisión que mejor garantizaba el entretenimiento a los jóvenes adultos urbanos”.

comercial, más en la línea del resto de cadenas de su competencia, dirigida a un público joven cuya juventud no viniera determinada por una edad concreta, sino por una actitud en la concepción y manera de llevar a cabo las cosas. Cuatro tenía que ser más cercana, más próxima y tenía que generar más complicidad con la gente. Para ello, su comunicación con su público tuvo que ser modificada pronunciando mucho más en su carácter generalista y añadiendo el atributo de cercanía y proximidad como los principales valores a asociar con la marca de la cadena.

En cuanto a la elección de la programación la cadena seleccionó contenidos que englobaran la mayor variedad en cuanto a géneros y en los que se incluyeran algún atributo con el que la cadena quería ser asociada. Los resultados de audiencia de los mismos marcaban su continuidad o no en parrilla, pero además de esto, el programa en sí debía colaborar en la construcción de la marca Cuatro a través de la incorporación de atributos acordes con la Imagen de cadena. La parrilla fue modificándose con el paso del tiempo retirando aquellos programas que radicalizaban la Imagen de cadena e introduciendo nuevos y más semejantes a la actual oferta del resto de cadenas de la competencia, pero emitiendo aquellos que, a pesar que no mantenían un porcentaje de audiencia positivo para la cadena⁹⁰⁶, construían marca a través de la programación.

Pero además de los contenidos para Cuatro el *look* del canal aportaba también un valor diferencial estratégico muy importante. La marca Cuatro tenía que englobar contenido y estilo en la forma de emitir sus contenidos. Es por ello que Cuatro haya sido una cadena que, desde el primer día, hiciera hincapié en la creación y manifestación de su marca. Se pretendía dotar de diseño a la continuidad de Cuatro con el objetivo de obtener el reconocimiento de la misma por el estilo extrapolando la experiencia y la trayectoria de Canal Plus España. El contexto era diferente y el medio televisivo también, ya que Cuatro es una televisión comercial, próxima a la gente que se escapa del elitismo al cual es asociado Canal Plus. Pero los responsables de la cadena aprovecharon la experiencia del grupo para posicionarse como una alternativa más dentro del panorama televisivo. La elaboración de un propio código gráfico, así como un lenguaje específico manifestado a través de la continuidad de la cadena, caracterizan el estilo coherente de la marca como parte integrante de la estrategia de cadena. El libro de estilo constituyó la base a partir del cual se iba enriqueciendo la manera de expresión de la marca Cuatro con distintos *inputs* que renovaban la estética de la marca bajo una misma idea y concepto de cadena.

⁹⁰⁶ Según la Jefa del departamento de Investigación, Audiencias y Contenido, Ana Orsikowsky, el porcentaje mínimo que marca y que determina la continuidad de un programa, debe oscilar en que dicho programa obtenga un porcentaje igual o superior a la media de audiencia de la cadena.

Desde los inicios de Cuatro dotar de valor emocional y estético a la marca se encontraba en un mismo nivel estratégico que cualquier otro aspecto empresarial de la cadena. Los directivos de la cadena invirtieron en diseño como arma estratégica de diferenciación ante la competencia. Para ello, el grupo Prisa ha utilizado todos los medios posibles para promocionar el nuevo canal. Desde la adjudicación al grupo Sogecable de la frecuencia para poder emitir en abierto un nuevo canal, el apoyo en la promoción del posicionamiento de la nueva cadena ha sido constante: artículos en revistas, foros de Internet, reportajes en *El País Semanal*, entrevistas en la cadena Ser, etc., colaboraron en la creación de expectación ante el nuevo canal. A ello se le unió otra táctica perteneciente al marketing televisivo y que compone parte de su estrategia inicial: la creación de expectación de la marca como elemento estratégico. En ambos casos, la finalidad era informar acaparando la atención de la sociedad. Para obtener una expectación entre el público, la cadena emitió un *making off* en el que se mostró el proceso de gestación de la cadena, acercando la marca a la audiencia a modo de capítulos que versaban sobre sus inicios y que fueron emitidos en Canal Plus en abierto. A ello se le unió una campaña de publicidad aplicada al medio prensa y al medio exterior⁹⁰⁷, cuyo mensaje era de carácter informativo sobre el día y hora exacta de su primera emisión, de la presentación de su logotipo y de algunas de sus principales propuestas en programación. La forma de comunicación de la campaña de lanzamiento de Cuatro se basó en la manifestación de un lenguaje de cadena por medio del lenguaje escrito. El objetivo residía en crear una comunicación próxima al espectador por medio del lenguaje clásico de la palabra escrita, se basaba en “*hablar con las letras*”⁹⁰⁸.

Una de las principales carencias que el grupo Sogecable tenía en los comienzos de Cuatro era el desconocimiento por parte de sus profesionales a la hora de gestionar una televisión en abierto. Sogecable desde sus inicios siempre había estado vinculada al mercado de la televisión de pago en España. Su personal interno carecía de ciertas habilidades que exigía un medio tan competitivo como es el de la televisión en abierto. La estrategia en la formación de equipos de directivos de Cuatro se basó en la recopilación del mejor personal de cara área del grupo para confeccionar grupos de trabajo con experiencia para Cuatro y que reunieran las capacidades necesarias para hacer frente al nuevo negocio empresarial del grupo, ahorrando, con ello, costes en Recursos Humanos. La novedad para solventar su carencia de experiencia en este nuevo mercado televisivo en abierto se solucionó por medio de la captación de responsables de Dirección de diferentes áreas y que pertenecían a otras cadenas en abierto de televisión

⁹⁰⁷ Algunos ejemplos de la campaña de publicidad inicial de Cuatro en el medio prensa y exterior, están recogidos en el Anexo III de esta tesis doctoral.

⁹⁰⁸ De esta manera, lo definía Elena Sánchez cuando explicaba el concepto base del diseño de la cadena. Véase la entrevista en el Anexo II.

de la competencia. Sogecable apostó por la incorporación en materia de refuerzo de personal, como patrimonio humano positivo para la nueva cadena. De esta manera, Elena Sánchez, Directora de Contenidos de Cuatro y gestora de la estrategia de la cadena que había estado trabajando en el grupo desde el inicio de Canal Plus España, configuró equipos de trabajo bajo la dirección de responsables que pertenecían a Antena Tres, Telecinco, Telemadrid, entre otros, y creando un puesto de trabajo para un Director Creativo cuya función específica se centraba en la responsabilidad de la manifestación de la marca Cuatro y en la creación de una positiva Imagen de cadena dentro del mercado televisivo.

En cuanto al *namings* de cadena, ésta apostó por la palabra Cuatro y por dos motivos claramente estratégicos:

1. Por la posición del dial que existía entre los competidores con el objetivo de introducir a Cuatro entre Antena 3 y Telecinco, entre las dos cadenas privadas líderes que constituyen el motor actual de la televisión en abierto generalista de España
2. Por la expresividad sonora que contenía la palabra numérica “cuatro”

Uno de los atributos principales con los que se querían asociar la cadena era la calidad. Para ello, la cadena tenía claro, desde un principio, la no utilización de elementos numéricos ni combinaciones alfanuméricas. Apostaban por la palabra numérica, sin artículos, sin prefijos, debido a una decisión estratégica de resaltar el nombre de la marca ante el panorama televisivo en el que imperaban los números.

Por tanto, estos planteamientos estratégicos de la cadena se manifestaron a través de varios elementos:

1. Por medio del nombre de la cadena.
2. Por medio de contenidos, que debían incluir atributos con los que la cadena quería asociarse.
3. A través de la continuidad, como forma de expresión de su Identidad y como medio para construir su Imagen de marca de cara a la audiencia.
4. Con su comunicación corporativa y publicitaria de lanzamiento.
5. Y por medio de la creación de un estilo diferenciador que marcara tendencia entre el resto de las cadenas de su competencia.

Estos cinco elementos estratégicos pasaron por dos fases claramente diferenciadas y que fueron fundamentales en la orientación de la estrategia de Cuatro:

1. Una primera fase previa, que incluyen unos meses previos al lanzamiento del canal y sus dos primeros meses de emisión en antena.
2. Y una segunda fase determinada a partir de los resultados obtenidos de su primer estudio de mercado, en la que la cadena reacciona y modifica su estrategia inicial a partir del mes de Febrero, aproximadamente.

Estas dos fases fueron determinantes en la orientación de la estrategia global de la cadena, la cual tuvo que ser reconducida para la obtención de los beneficios y objetivos previamente establecidos a su emisión.

6.5.3 Su programación como oferta comercial

Los programas televisivos se constituyen en unidades estructurales que conforman, en combinación y en su conjunto, la programación en televisión. Este discurso, en función de sus contenidos define a su vez la naturaleza, la tipología, estilo y eficacia comunicativa de la cadena. La selección de los programas va en función de los intereses del público espectador, y será la actitud de la audiencia ante los programas que conforman la oferta televisiva la que marque su permanencia o no en antena. Al contrario que la radio, la televisión no permite aplicaciones alternativas debido a que su componente de vídeo concita la atención exclusiva al medio. Para ello, las cadenas deben presentar una oferta de ocio si desean que el espectador aglutine su atención y su interés de cara a la pantalla.

Los estudiosos del medio definen a la televisión “como un medio audiovisual que transmite su mensaje a audiencias heterogéneas y dispersas”⁹⁰⁹. Como sucede con otros medios de comunicación, para poder comunicarse con la audiencia la televisión necesita de un lenguaje para llevar a cabo su función mediática. Dicho lenguaje de carácter audiovisual se transmite principalmente por el tipo de contenidos que la cadena oferta a su audiencia, además de por la manera de manifestarlos a través de la continuidad.

Desde sus inicios, y con el objetivo de ofertar una programación de calidad para un público joven, Cuatro se decanta por una apuesta programática que se define por la información, la ficción (tanto nacional como internacional) y la producción propia. La propuesta comercial con la que nació la cadena se basaba en cuatro aspectos básicos:

⁹⁰⁹ PÉREZ RUIZ, M.A. (1996): *Fundamentos de las Estructuras de la publicidad*, Madrid, Síntesis.

- Servicio
- Compromiso
- Calidad
- Segmentación

A la hora de confeccionar la parrilla de programación, Cuatro desarrolló una línea editorial que seleccionaba los contenidos en función de los atributos de la cadena. La coherencia comunicativa debía estar presente en todos los aspectos de la marca Cuatro, incluida su programación. El diseño inicial de la misma se fue confeccionado por medio de la ayuda de investigaciones realizadas por consultoras externa a la cadena, y por estudios e informaciones recopiladas sobre las tendencias en programación que en otros países estaban obteniendo un éxito determinado con el objetivo principal de encontrar aquellos contenidos que ofrecían oportunidad dentro del mercado y el contexto de la televisión en España. A partir de las investigaciones previas se comienza a desarrollar una parrilla de programación base que debía recopilar los principales atributos con los que la cadena nacía, y unos objetivos estratégicos definidos a alcanzar para el largo plazo. Una vez que el estilo de programación queda definido y el *target* al cual se dirige la cadena está perfilado, se desarrolla una programación cuya característica base era la innovación como elemento competitivo y diferencial de cara a la audiencia.

Uno de los principales obstáculos con los que Cuatro tuvo que luchar en sus inicios fue la existencia de unos hábitos muy arraigados en la audiencia con ciertos tipos de programas y en periodos de tiempos muy marcados. Romper con ciertos hábitos se convirtió en el objetivo principal de la cadena, de ahí su gran apuesta por programas diferenciados e innovadores. El resultado de esa apuesta generó una Imagen radicalizada de la cadena que sólo era rentable para un cierto tipo de público. Estas informaciones fueron extraídas de los estudios cualitativos que Cuatro realizó para comprobar cómo era percibida la cadena por la audiencia. En su intento por modificar aspectos que la convertían en una cadena dirigida a un cierto nicho de mercado, Cuatro reestableció su inicial parrilla de programación eliminando aquellos programas tan innovadores e introduciendo otros géneros más acordes a los hábitos de consumo del público con las televisiones tradicionales de la competencia y de carácter generalista.

A la hora de construir programación Cuatro se basaba (y se sigue basando), en los siguientes aspectos:

1. Identidad de cadena y atributos con los que se quiere asociar y manifestar a través del tipo de contenidos que emite.

2. Competencia, para observar qué espacios y qué oportunidades ofrecen para la cadena.
3. Objetivos que se quieren alcanzar.
4. Datos de audiencia como *feedback* de la audiencia con los programas.

Teniendo en cuenta estos cuatro aspectos la cadena modificó su parrilla, manteniendo aquellos programas que potenciaban su Imagen corporativa⁹¹⁰ e incorporando nuevos géneros más comunes entre la programación del resto de cadenas de la competencia, y con los que la audiencia estaba más acostumbrada, como por ejemplo, el género del *reality*.

Una de las oportunidades de programación que la cadena detectó en el mercado televisivo fue con el género de las series de ficción internacional. Como consecuencia del volumen de compras del grupo Sogecable establecía de forma cotidiana durante años, así como los acuerdos que tiene con ciertas productoras⁹¹¹, las posibilidades económicas de incorporar series de éxito internacional que, incluso, habían obtenido ciertos premios y reconocimientos en Festivales de televisión, fue relativamente fácil para la cadena. La estrategia de apostar por el género de las series de ficción extranjera se debió también por un problema de condiciones que el Gobierno estableció y que limitaba a la cadena en la compra de ciertos productos como el cine o las retransmisiones deportivas. La necesidad con la que partían de establecer una parrilla de programación que incorporara valor añadido para romper hábitos de consumo con la audiencia e introducir otros nuevos generó un estudio exhaustivo de las posibilidades que le quedaban “libres” a la cadena para ofrecer un extra en su programación. Además, las series facilitan la emisión para una cadena que acaba de nacer en el contexto de la televisión en abierto y que posee una capacidad de reacción ante problemas técnicos con mucha menos experiencia que el resto de la competencia.

Como consecuencia de los resultados obtenidos con ciertas series, la cadena siguió apostando por este tipo de género provocando con ello la percepción, por parte de la audiencia, de “ser vista como una cadena temática de series”⁹¹². El objetivo de Cuatro era crear un posicionamiento basado en ser una cadena de referencia en este tipo de género. De ahí que el volumen de emisión de las series comenzara a descender seleccionando aquellas que construían Imagen para la cadena potenciándolas con todas

⁹¹⁰ De la primera parrilla de Cuatro (Noviembre 2005) a la parrilla actual de Julio de 2006, los programas principales que se mantienen son: “Maracaná”, “Soy el que más sabe de televisión del Mundo”, “Noche Hache”, “Primer Equipo”, “Los Cuatro de Cuatro”, “Noche Cuatro”, “Los Guiñoles” “Channel nº 4” y ciertas series, como “Médium” y “Anatomía de Grey”.

⁹¹¹ Como Disney o Universal, entre otras.

⁹¹² Información extraída de la entrevista en profundidad realizada a Alberto Alarcón, Director de Programación de Cuatro, Julio 2006. Ver Anexo II.

las herramientas posibles de comunicación, y eliminando aquellas cuya función inicial residía en mantener una emisión continuada⁹¹³. La cadena minorizó, por tanto, el volumen de serie importadas y comenzó a aumentar el número de programas de producción propia para aportar más valor de Imagen de marca en su programación.

Ranking de los programas más vistos de Cuatro.
Periodo del 8 de Noviembre al 31 de Diciembre 2005

Ind. 4+								Ind. 4+	
Total	Título	Emisiones	Fecha de estreno	Inicio	Fin	Duración	Día de la semana	Cuota	AM(000)
1	ROMA	3	13/12/2005	22:00:06	23:50:42	1:50:36	MARTES	7,6	1.392
2	MATRIOSHKI	5	08/11/2005	22:05:21	23:41:09	1:35:48	MARTES	6,9	1.198
3	CUARTO MILENIO	7	13/11/2005	22:41:05	24:10:44	1:29:39	DOMINGO	6,8	1.108
4	MARACANA 05	6	14/11/2005	21:58:17	23:58:14	1:59:57	LUNES	5,6	1.012
5	NOCHE CUATRO	7	11/11/2005	22:05:17	23:49:20	1:44:03	VIERNES	5,6	850
6	MEDIUM	6	13/11/2005	21:53:10	22:40:32	0:47:22	DOMINGO	4,5	843
7	NOTICIAS CUATRO 2	39	08/11/2005	20:56:48	21:43:54	0:47:06	LMXJV	5,4	808
8	EL GUIÑOL DE CANAL+	34	08/11/2005	21:52:47	21:58:20	0:05:33	LMXJV	4,7	804
9	FUTBOL 7:TORNEO INTERNACIONAL ALEVIN INTERCLUBES	3	28/12/2005	19:51:42	20:29:02	0:37:20	XJ	7,2	803
10	NOCHE HACHE	31	08/11/2005	23:54:05	25:03:21	1:09:16	LMXJ	8,1	768

Fuente: Departamento de Audiencias e Investigación de Cuatro. Julio de 2005

⁹¹³ Las series que ya habían sido emitidas en otras cadenas y que se localizaban en la franja horaria de la mañana, fueron descendiendo en volumen. La estrategia de programación de Cuatro focalizó las series en Prime Time para competir con el resto de cadenas, localizando un día específico para la emisión de aquellas series que habían generado resultados óptimos para la cadena y con el objetivo de comenzar a generar un nuevo hábito de consumo para el espectador con un tipo de programa concreto y en un día específico de la semana. Nos referimos a series como “House” y “Anatomía de Grey”, respaldadas y potenciadas por la cadena desde el punto de vista publicitario, y emitidas los martes por la noche en horario de Prime Time.

A pesar de la cantidad de cambios y modificaciones establecidas en el último momento, la cadena proyecta la parrilla de programación con una antelación aproximada de seis meses. Ello le permite obtener una visión global y estructurar con perspectiva de cara modificaciones posibles en función de la conducta de la competencia y según la percepción de la audiencia. Ésta, en sus dos primeros meses de existencia en el mercado televisivo, posicionó a Cuatro como una televisión elitista y minoritaria desde el punto de vista de su programación. La reacción de la cadena para obtener una percepción de carácter mucho más generalista se determinó por ampliar objetivos, es decir, descentralizar los presupuestos que tenían focalizados para ciertas franjas horarias y comenzar a trabajar en otras para ampliar *target*, como por ejemplo, el horario de mañana para acercar a la cadena el perfil de amas de casa.

A su vez, la cadena plateó la necesidad de acercarse al público para modificar la percepción inicial de la audiencia. Para ello desarrolló toda una estrategia con el Mundial de fútbol integrando la marca Cuatro en un espacio creado de forma específica y asociándolo con la Selección Española de Fútbol. El objetivo residía en crear un referente en el centro de la capital española que sirviera como escaparate de la marca Cuatro.



Plaza Colón de Madrid desde donde se realizaban retransmisiones en directo para los partidos de fútbol de la Selección Española. En la fotografía podemos observar la integración de la marca Cuatro como parte de su estrategia

Esta estrategia de proyección de la marca al exterior se vio reforzada por medio de la utilización de publicidad en el medio exterior que promocionaban los nuevos contenidos de la cadena para sus siguientes temporadas. La publicidad en el medio exterior incide sobre su público objetivo cuando éste abandona el ámbito privado y se introduce en áreas de dominio y uso público. Debido a los hábitos de

desplazamientos de los distintos públicos objetivos, el medio exterior proporciona un alto número de impactos repetidos del mensaje actuando así como refuerzo persistente y a bajo coste para el anunciante. La relación breve que se da entre el mensaje y el público conlleva a la necesidad de configurar de forma concisa el contenido publicitario, con el objetivo que, en los mínimos segundos que el público se expone a su influjo, perciba y retenga de forma correcta lo que se desea transmitir. Ello obliga a depositar la fuerza argumental preferentemente en las imágenes concibiendo el texto como “mero acompañante que polariza el mensaje en alguno de los múltiples significados o beneficios posibles”⁹¹⁴.

Aunque inicialmente la cadena partía de una estimación de audiencia sobre el 6% para este año 2006, su objetivo es ser más competitiva en un plazo medio de tres años. Cuatro amplía objetivo y tiene la necesidad de crecer, y para ello utiliza todos los medios posibles externos y aquellos que pertenecen al grupo Prisa como parte de su estrategia de crecimiento.

Otra de las estrategias importantes de programación que estableció la cadena desde sus comienzos fue la elaboración de los informativos como elemento diferenciador de su Identidad. Si partimos del hecho de la inmediatez comunicativa que proporciona el medio televisivo se puede comprender la importancia de la información para la parrilla de cualquier canal de televisión. La posibilidad de transmitir las imágenes de los hechos según están aconteciendo se ha convertido en una potente característica del medio y al que se aplica todo el potencial tecnológico y técnico que posee. Además de ello, y dada la elevada competencia entre las cadenas en cuanto a informativos que se emiten en los mismos horarios y con contenidos similares, tanto el presentador de los informativos como la manera en el tratamiento de la información, han adquirido las claves estratégicas en la confección de este género como elemento clave de diferenciación.

En el caso de Cuatro, el grupo Prisa decide potenciar la Imagen de los informativos poniendo una de sus mejores armas y valores al servicio de la nueva cadena. La figura del periodista Iñaki Gabilondo constituye un referente informativo dentro del contexto de la comunicación radiofónica siendo líder de audiencia en numerosas ocasiones⁹¹⁵. La estrategia de ubicar al periodista en el medio televisivo

⁹¹⁴ PÉREZ RUIZ, M.A. (1996): *Fundamentos de las Estructuras de la publicidad*, Madrid, Síntesis.

⁹¹⁵ A la figura de Iñaki Gabilondo, se unió la incorporación del periodista Jonh Sistiaga, no sólo a las noticias sino también por medio de la elaboración de reportajes informativos que se emitirían en otros espacios de la cadena.

perseguía generar credibilidad y expectación a los informativos para darlos a conocer a la audiencia⁹¹⁶.

Cuatro pretendió desligarse del resto de sus competidores ofreciendo similares contenidos informativos pero con un tratamiento diferenciado. De ahí que el diseño de los informativos fuese totalmente diferente al estilo de los de la competencia, con un formato en el que predomina la personalidad del comunicador sobre la Imagen de la cadena y que marcó y condicionó a su propia audiencia de los informativos⁹¹⁷.



Primer diseño del plató de los informativos de Cuatro

Los informativos constituyeron un pilar estratégico en el lanzamiento de la cadena así como uno de los mensajes centrales en las campañas de lanzamiento de la misma. Es informativo de Cuatro es un informativo de carácter más pausado, más analítico y más narrativo. El informativo de la edición de las tres de la tarde, conducido por Marta Reyero y Marta Fernández, posee un estilo más dinámico y rápido, en contraste con el de las de las nueve de la noche al frente de Iñaki Gabilondo.

Por tanto dos son los principales elementos estratégicos, en cuanto a programación, que destacan en la estrategia inicial de Cuatro:

⁹¹⁶ El informativo de Cuatro obtuvo, en su primer día de estreno el 15,1% de cuota de pantalla, 2.472.000 espectadores. Compitió con el Telediario 2, presentado por Lorenzo Milá en TVE-1 (con 3.586.000 espectadores, un 21,7%) y con Antena 3 Noticias 2, conducido por Matías Prats (3.688.000 y 22,7%). Con Telecinco no pudo competir en informativos habitualmente conducidos por Juan Pedro Valentín, debido a los paros protagonizados por los trabajadores de la cadena que gestiona el grupo italiano Mediaset. La programación de Cuatro del 7 de Noviembre se completó con *El guiñol de Canal +*, seguido por 2.629.000 espectadores (14,6%) y con el microespacio *Hoy no estrenamos programa, estrenamos cadena*, cuya audiencia acaparó la atención de 1.310.000 personas, (10,3%).

⁹¹⁷ Información extraída de la entrevista en profundidad realizada a Alberto Alarcón, Director de Programación de Cuatro, Julio 2006. Ver Anexo II.

1. Por un lado, la incorporación del periodista Iñaki Gabilondo como presentador de los informativos de Cuatro
2. Y el desarrollo estratégico de una campaña de marca de cadena como consecuencia de la adjudicación de los derechos de retransmisión del Mundial de fútbol.

En cuanto al embalaje gráfico de los programas de la cadena, la cadena apostó de nuevo por el diseño como elemento audiovisual y estético para generar diferenciación y proyectar calidad del contenido para los espectadores. La Dirección de Contenidos de Cuatro considera vital el diseño de cabeceras y grafismo para presentar un contenido atractivo para la audiencia, ya que forman parte de la construcción de la Imagen de la cadena⁹¹⁸. Dentro de la estrategia de comunicación en la televisión, la Identidad Visual Corporativa de cada programa ha de ir acorde con la Imagen global para mantener la coherencia de marca de la cadena. Aportan estética y valor añadido al contenido a pesar que la última decisión de elección reside en el propio espectador. Los contenidos son similares entre las cadenas, la diferencia que se genera es a través del envoltorio, de la Imagen, construida a partir de aquellos valores que la cadena quiere transmitir y por medio de un lenguaje inteligible para el espectador⁹¹⁹.

Además de una inversión y un cuidado especial en el diseño de los programas, la cadena focaliza la atención sobre aquellos programas promocionándolos según sus intereses y objetivos. La incorporación de una voz femenina para la autopromoción constituyó una decisión estratégica de la compañía. La decisión se debió a la aportación de cercanía y de singularidad que, tanto en tono y en ritmo, la voz aportaba e iba acorde con la personalidad de la cadena.

La programación de Cuatro (su producto ofertado) pretendía romper moldes: no abandonó la rejilla clásica generalista, pero en vez de decir que incorporó nuevos programas, podríamos afirmar que innovó más en su tratamiento que puramente en contenidos. En lo que sí que se dedicó más a perfilar fue en la construcción de los interlocutores de su marca. Cuatro vió la luz con una gran experiencia de quince años de Sogecable a sus espaldas. Y eso se notó a la hora de elaborar contratos con los presentadores. La gran mayoría eran conocidos por la audiencia porque habían presentado otros programas de televisión. Incluso en los informativos, pieza clave de manifestación ideológica del medio, incorporaron a un reconocido presentador de radio.

⁹¹⁸ Según Iñaki Marticorena, Director Creativo y responsable principal de la Imagen de Cuatro. Ver la entrevista en profundidad en Anexo II.

⁹¹⁹ Información extraída de la entrevista en profundidad realizada a Alberto Alarcón, Director de Programación de Cuatro, Julio 2006. Ver Anexo II.

Por tanto, esta recopilación de caras conocidas, junto con un diseño en atrezzo, decorados determinados formó y siguen formando parte de su estrategia de marca de producto (programación). La identificación hacia la audiencia partía de una primera identificación interna de la cadena para proyectar una Imagen positiva y moderna hacia el exterior.

6.5.4 El embalaje gráfico. Manifestación de la marca Cuatro

Como consecuencia de la trayectoria en el diseño del resto de cadenas que forman parte del grupo Sogecable, desde su nacimiento la nueva cadena apostó por el diseño como arma estratégica de identificación y diferenciación ante la competencia.

Para gestionar este aspecto, la cadena incorporó a su plantilla a un Director Creativo cuya función reside en orientar al equipo básico que conforma Cuatro en temas relacionados con la aplicación en pantalla de la Identidad Visual, y con el objetivo de mantener una coherencia en el estilo del canal que esté íntimamente relacionado con la Identidad Corporativa de Cuatro. Tres son las principales áreas que se encuentran directamente bajo su responsabilidad: Ambientación Musical de la cadena, Autopromoción y Grafismo del canal. Además de dictar directrices a estas tres principales áreas, el Director creativo de la cadena se encarga también de gestionar la escenografía de los programas así como cualquier otro aspecto de otra índole que afecte directamente a la marca del canal. De esta manera, la cadena centraliza la responsabilidad de la marca en una única persona, facilitando la metodología de trabajo.

A la hora de manifestar su marca, Cuatro lo ha hecho en todos los aspectos y formatos posibles. En primer lugar, confeccionando una Identidad Visual Corporativa trabajando con la palabra cuatro añadiéndole dimensión para otorgar movimiento y dinamismo a la marca. Por este motivo, la empresa francesa de diseño Gedeón, ganadora del concurso para el diseño del logotipo de la cadena y que fue responsable de la gestación del logotipo actual de Cuatro y de toda la línea gráfica de Identidad Visual Corporativa añadió un elemento circular en el logotipo, ya que “el círculo produce la sensación de distensión y movimiento continuado”⁹²⁰. El objetivo principal de la cadena era construir un territorio visual de Cuatro que permitiera una aplicación versátil de su marca en todos los formatos y medios posibles.

La Identidad Visual de la cadena se apoya en el logotipo, desarrollando un sistema basado en parrilla (*grille*) como base de la composición trabajando y combinado el color con la imagen, así como los principios de emplazamiento, de composición

⁹²⁰ TENA PARERA, D. (2004): *Diseño Gráfico y Comunicación*, Madrid, Pearson.

general y los juegos de la tipografía. El círculo representa una forma femenina, en movimiento perpetuo, más próxima a los deseos del cliente que rompe con el color rojo, más masculinizado⁹²¹. El director artístico de Gedeón, con el fin de ampliar las posibilidades visuales con diferentes aplicaciones, escalas y ritmos creó el satélite de la letra “O” para representar a la cadena como “*una televisión de otra dimensión*”. Y para que esa Imagen de marca les ayudara a definirse optaron por el rojo anaranjado. Tanto el colorido (rojo anaranjado) como las formas redondeadas activan un aspecto visual moderno para su marca audiovisual.

La empresa francesa Gedeón realizó un estudio formal sobre el color de la competencia para comprobar qué territorio cromático quedaba disponible. En dicho estudio, TVE1 se vinculaba con el azul, La Dos el verde, Antena 3 con el amarillo y Telecinco con el gris metalizado. El rojo no estaba asociado con ninguna cadena y, además de expresar firmeza y potencia, tenía una connotación política próxima al Partido Socialista⁹²². El primer sistema cromático propuesto se basaba en el color blanco como protagonista. Pero en la medida en que se iba avanzando el rojo se hizo más presente y se llegó al sistema actual, donde en la combinación blanco-rojo, el predominante es el segundo.

La utilización de una tipografía clásica, *Helvética* en este caso pero en versión más redondeada (*Helvética Bold Rounded*), también genera un cierto toque femenino que compaginaba en mayor sintonía con el círculo y su satélite. El diseño es muy simple, pero a su vez muy potente; el equipo creativo de Cuatro pretendía trabajar en la esencia del diseño para crear una línea gráfica muy personal y reconocible con el fin de identificar a la cadena. El sistema diseñado se podía adecuar a las distintas piezas en continuidad: se estudiaron las formas de relación de la marca con un producto⁹²³.

Esta innovación visual vino complementada por otros aspectos de gran relevancia. Entre ellos, cabe destacar la vinculación de la marca Cuatro con las nuevas tecnologías, símbolo de modernidad ante la era digital. De este modo, Cuatro aprovechó todas las formas de difusión que, tanto la tecnología digital como el espacio de frecuencias que ocupan el resto de cadenas que forman parte de su grupo le ofrecían. Cuatro comenzó sus emisiones emitiendo en analógico, por satélite (por medio de Digital Plus en el dial cuatro) y por medio de la TDT. La elaboración de creativities

⁹²¹ BRÉCHET, B.: “Cuatro, el diseño como arma estratégica” en Revista *VISUAL*, magazín de Diseño, Creatividad gráfica y Comunicación, número 118, Enero de 2006.

⁹²² *Ibidem*.

⁹²³ Por ejemplo, y como podremos observar con mayor detalle en el siguiente capítulo del análisis específicos de las piezas de continuidad de Cuatro, en concreto en las autopromociones, se diseñó un semicírculo que se coloca en el ángulo inferior izquierdo de la pantalla, donde se sobrepone el día y la hora de emisión del contenido promocionado.

en discursos y formatos publicitarios de continuidad configuraron la llegada de un nuevo concepto de gestión de marca televisiva en el mercado televisivo español. El objetivo de estas piezas era la creación de un lenguaje propio de cadena que fuera capaz de expresar al espectador una comunicación directa, coherente y permanente en todas las manifestaciones de la marca Cuatro. Esta comunicación debía cumplir con el objetivo anterior pero añadiendo, a su vez, valor emocional para la audiencia. Para ello, la cadena desarrolló una estrategia comunicativa aplicada a las cortinillas de salida a publicidad, denominadas profesionalmente por la cadena como *bumpers*. Junto a estas piezas, las cortinillas de entrada a publicidad (identificativos de cadena) y las autopromociones constituyen los tres elementos claves y estratégicos de la manifestación de la marca Cuatro en antena.

Estos principales elementos de continuidad son los que varían de forma paulatina en cuanto a formas y modos de expresión con la audiencia, en periodos cuya temporalidad viene marcada, principalmente, por las temporadas en programación de la cadena, ya bien sean de carácter estacional o debido a un cambio notable en contenidos. Todas estas piezas deben marcar y manifestar de manera constante, el estilo de la cadena para obtener un reconocimiento y una identificación del público con el canal.

La música también constituye un elemento de Identidad muy importante para la cadena. Cuatro, en la actualidad, no posee una única melodía corporativa que la identifique como ocurre en otras cadenas. A pesar de que ésta constituya una intención al largo plazo, en estos momentos los responsables de continuidad bajo las directrices del responsable de la Imagen de cadena han establecido las pautas necesarias para la creación de un estilo musical acorde con la Identidad de la cadena hasta la creación de una sintonía corporativa única que identifique auditivamente a Cuatro.

Para generar una coherencia entre todas las manifestaciones de la marca, antes de su lanzamiento la cadena elaboró un manual de Identidad Visual Corporativa como parte de su estrategia de coherencia de marca.

El manual se estructura en cuatro partes diferenciadas:

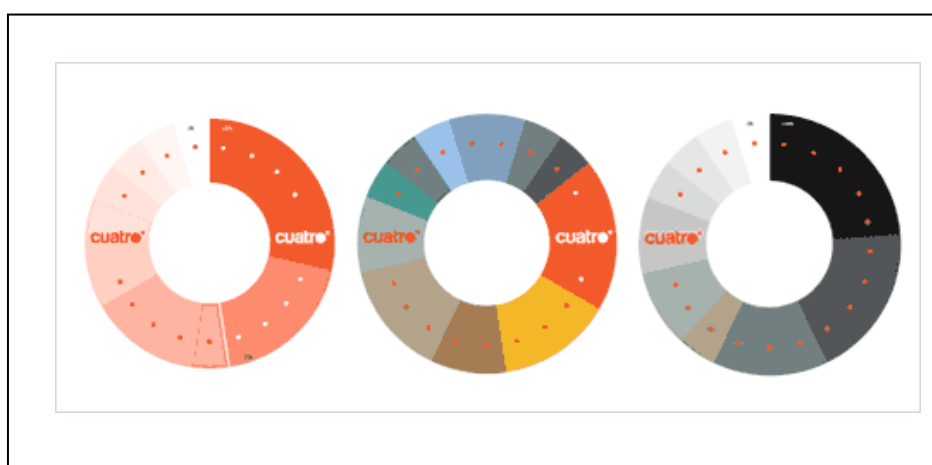
1. La presentación, en la que se incluye el logotipo, los principios de su construcción, los colores, los tamaños estándar y las prohibiciones en aplicaciones de marca.
2. Las aplicaciones de la marca Cuatro sobre diferentes fondos posibles.
3. La tipografía corporativa, sus dimensiones y su estructura.
4. La ubicación del logotipo en pantalla y en relación con otras marcas.

Desde la primera página, uno de los primeros matices que en este manual se determina está relacionado con la inmutabilidad del color y el logotipo. Es decir, logotipo y símbolo han de ir siempre unidos en sus aplicaciones son inseparables, tanto de la forma como del color rojo combinado con el blanco. De las principales aplicaciones del logotipo, el manual especifica que éste aparecerá siempre en monocromo, en rojo corporativo, en negro y en reserva blanca sobre fondo. La altura mínima para conservar la legibilidad del logotipo es de 3mm y para ello se define un área de reserva para materializar el espacio que debe quedar libre alrededor del mismo. La zona denominada “de reserva” se realiza para crear una zona de protección y para materializar el espacio que debe quedar libre alrededor del logotipo. Dicha zona se construye a partir de la altura del círculo pequeño

En cuanto a la combinación del logotipo sobre diferentes fondos cromáticos se recoge en el manual una disciplina en la aplicación basada en la saturación del color rojo, que oscila entre 0% y el 100% dependiendo del color del fondo. Así, por ejemplo, sobre un fondo rojo muy saturado el logotipo se mantiene entre el 55% y el 100% en reserva blanca, mientras que sobre un fondo rojo menos saturado, el logotipo será completamente rojo entre el 0% y el 55% en el nivel cromático. En general, el logotipo se utiliza en su versión rojo corporativo (*Pantone Warm Red*) sobre todos los fondos, tanto lisos como aquellos que incorporan imágenes, salvo sobre aquellos próximos al color corporativo, donde la aplicación del mismo es en blanco.

En las siguientes paletas que se exponen a continuación, se puede observar las variaciones cromáticas del logotipo en función de los distintos fondos posibles.

Utilización del logotipo de la cadena sobre fondos



Fuente: Manual de Identidad de Cuatro proporcionado por el Director Creativo, Iñaki Marticorena, Julio de 2006

En cuanto a la tipografía utilizada, la cadena se declina por el uso de una tipografía redonda que vaya acorde con el símbolo e Identidad de la cadena. Para ello, eligieron la letra *Helvética Bold Rounded Condensed* para los títulos, sobre-títulos y elementos tipográficos, mientras que para los títulos de menor tamaño especifican con la *Helvética Bold Rounded Regular*.

En el manual también se especifica la colocación del logotipo tanto en pantalla (plena en pantalla, en formato mosca y en combinación con otras marcas) como fuera de ella (papelería, prensa, micrófonos, bloc de notas, vehículos, *merchandising*, tarjetas de visita, etc.)

Este manual asentó las bases de la Identidad Visual Corporativa que la cadena debía mantener de forma constante en su manifestación de la marca. El problema radica en que, al ser un medio audiovisual, su aplicación en pantalla ha de adaptar estas puntualizaciones para la creación de elementos de continuidad que mantengan el estilo de cadena. Es por ello que la empresa tenga la intención de crear un Manual de aplicación de la marca Cuatro para las piezas de continuidad, con el fin de recopilar las pautas básicas de la Identidad de la cadena pero aplicadas a pantalla.

Cuatro ha cuidado y ha establecido desde su nacimiento, una clara línea gráfica en su diseño como elemento principal de su estrategia. La manifestación de su marca ha prestado un interés tanto en su Identidad Visual como en la aplicación de su marca en pantalla por medio de la creación de elaboradas piezas de continuidad. Dicha manifestación no sólo se ha establecido en estos dos ámbitos, sino que se ha extendido en todas aquellas aplicaciones que forman parte de su comunicación corporativa.

6.5.5 Gestión de la comunicación corporativa de Cuatro

La cadena, como empresa audiovisual, elaboró un plan anual para su comunicación corporativa. En él se incluían todas aquellas manifestaciones de la marca de la cadena de televisión en papelería, productos del *merchandising*, en unidades móviles, en micrófonos, etc., que sean visibles en sociedad. Además, en él la cadena establecía el tipo de publicidad que la cadena iba a establecer tanto en medios *Above* como *Below the line*⁹²⁴. En los primeros, el medio radio, exterior e Internet, constituían

⁹²⁴ En OCHOA, I. (1996): *Diccionario de Publicidad*, Madrid, Editorial Acento, el término *Above-the-line* describe todo tipo de publicidad realizada por el anunciante en medios masivos, es decir, en televisión, cine, diarios, radio, exterior y revistas. Por oposición, el término *Below-the-line* describe toda aquella publicidad realizada a través de marketing directo, puntos de venta, ferias, exposiciones y otras acciones promocionales. El medio Internet ha sido incluido por unos autores como *Above-the-line* y por

sus principales prioridades para su lanzamiento, mientras que para los segundos, la intención de la cadena residía en asociar la marca por medio de patrocinios, como por ejemplo, seminarios de comunicación para los profesionales del sector televisivo, eventos, etc.. También convocó a los medios para realizar una presentación formal de la cadena, aportando *dossiers* explicativos en los que se resaltaban los aspectos más interesantes del canal. La estrategia de cadena se basaba en la intención de introducirse y darse a conocer tanto en el sector del medio televisivo, como en la sociedad en general.

Uno de los elementos de su comunicación corporativa en medios masivos, en los que la cadena quiso realizar un tratamiento y una atención especial desde su creación, fue en la construcción de una página Web corporativa que sirviera para el lanzamiento de la marca en el medio Internet. En un documento Web, al igual que en pintura, dibujo y escultura, así como en cine, teatro y televisión, el ritmo está presente en cada una de las páginas que lo componen y lo lleva a cabo a través del posicionamiento de las distintas formas que se pueden emplear en la composición de su interfaz gráfica de usuario. El ritmo resultante dará lugar a una forma general que comunicará una determinada Imagen de marca de la empresa ante el usuario final⁹²⁵.

La Web corporativa de Cuatro se caracteriza por representar un estilo y una Imagen que ya es reconocida fuera del entorno digital copiando el estilo gráfico corporativo que la marca tiene sobre el resto de soportes en los que se manifiesta. El objetivo del mantenimiento de este estilo se basaba en la intención por parte de la cadena de crear una sinergia entre lo proyectado en pantalla y lo expuesto en la Web. La unidad en el modelo de diseño gráfico debía mantener las constantes gráficas propuestas para el proyecto de cadena en su conjunto.

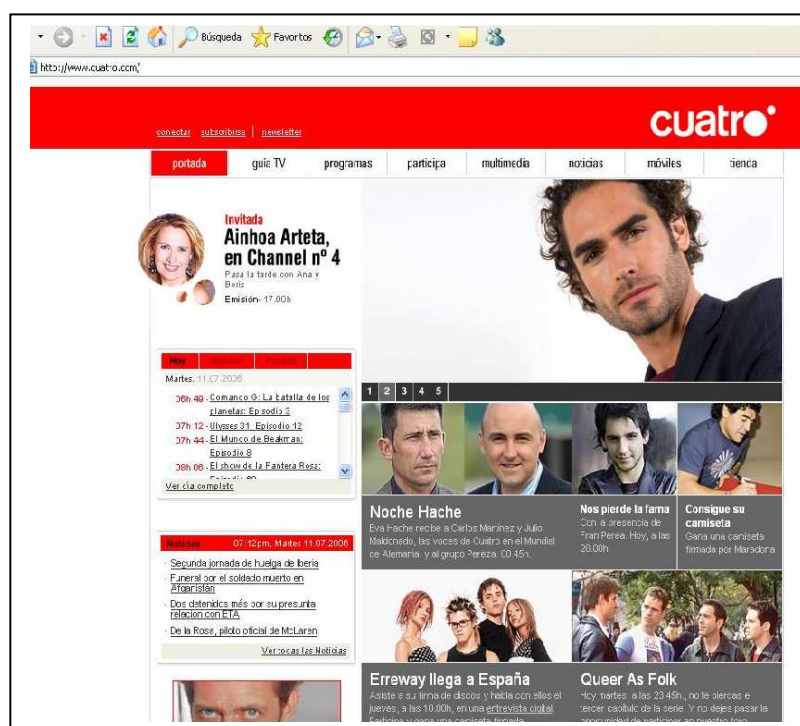
El contenido y la forma debían ser coherentes en el estilo de la Web para manifestar la Identidad de la cadena. De esta concepción partió la necesidad de determinar que la estructura de la composición de la página, debía partir de la combinación de cuatro elementos básicos que debía cumplir:

1. Unidad
2. Simplicidad
3. Inmediatez
4. Utilidad

otros como *Below-the-line*. A nuestro juicio, y dada la masividad y auge que este medio ha alcanzado en la actualidad, lo consideramos englobado dentro de la categoría del *Above the line*.

⁹²⁵ FERNANDEZ COCA, A.: "Diseño en la Red", en <http://www.fernandezcoca.com>, día de consulta 12 de Mayo de 2006

La Web permitía a la cadena consolidar su Imagen creando marca en Internet, estableciendo, de esta manera, sinergias entre los dos medios (Televisión e Internet), así como la posibilidad de establecer una comunicación coherente e inmediata sobre los aspectos a resaltar de la cadena: cambios y horarios de programación, novedades, concursos, datos de la empresa, etc. La web corporativa fue elaborada por medio del equipo compuesto por la Directora de la web y dos ayudantes y la empresa interactiva dedicada a la elaboración de páginas webs y perteneciente al grupo Sogecable denominada Prisacom para la que trabajan de forma íntegra un grupo de ingenieros, grafistas y redactores. La web partió de la estrategia de la cadena como un elemento clave en el desarrollo de la marca. Se ideó con el objetivo de manifestar la marca en el medio Internet, pero sobre todo para informar sobre los contenidos que más iban acordados con los intereses de la cadena y con la intención de “crear un hábito de consumo en aquellas personas que no ven tanto la televisión”⁹²⁶. Por tanto, funciona como una guía de programación en la que se informa al usuario, en todo momento, de los destacados de programación e iba anunciando los programas futuros de la cadena aprovechando la inmediatez y la interactividad que este medio aporta. Además de informar sobre los contenidos, la cadena exponía los productos derivados de la marca con el fin de entablar posibles acuerdos con determinados anunciantes.



HomeSite de la Web corporativa de Cuatro. En <http://www.cuatro.com>, día de visita 11 de Julio de 2006

⁹²⁶ Información extraída de la entrevista en profundidad con Florence Conti, Directora de la Web corporativa de Cuatro. Ver Anexo II.

Antes del lanzamiento de la cadena en el medio Internet se creó un *Pre-Site*, un espacio en la Red específico que funcionaba como elemento estratégico para crear expectación⁹²⁷. De esta manera, todos los aspectos a resaltar del nacimiento de la cadena quedaban recopilados y reflejados en este espacio al que se remitía mediante todas las acciones de comunicación que la cadena realizada en otros medios. Por medio de este espacio, la cadena pretendía hacer participar a la sociedad en el proyecto de creación del nuevo canal, haciéndoles sentir como parte integrante del mismo. Una vez que la cadena arrancó el día siete de Noviembre, el *Pre-Site* desaparecía y, en el mismo espacio, se proyectaba la web actual de Cuatro.

Las dos principales herramientas utilizadas para ello fueron: la elaboración de un *blog* con la cuenta atrás de los días, horas, minutos y segundos que faltaban para el lanzamiento del canal, y en el que los usuarios podían manifestar sus opiniones de lo que esperaban de la cadena. Y la creación de un *newsletter* mediante el cual el usuario podía recibir semanalmente información con noticias de la cadena si se registraba previamente. Por medio de este registro, la Dirección de la web generó una base de datos mediante el cual conocían el perfil del internauta que visitaba la página del canal.

Estas dos herramientas se mantienen en la web actual de la cadena y se han incluido foros de debate para determinados programas. La salvedad reside en que el *blog* de la web de Cuatro se ha especificado para las series debido a la fuerte apuesta que la cadena ha realizado con este género. Este *blog* proporciona información relevante para la cadena sobre la opinión de la audiencia para las series que emite.

Cuatro estableció acciones de comunicación en la web desde antena para establecer sinergia entre el medio televisivo y el medio Internet. Los concursos⁹²⁸ constituyeron una de sus principales herramientas para conseguir dicha sinergia e ir evolucionado en el número de visitas en la web.

⁹²⁷ En el mes de Noviembre, la Web corporativa de Cuatro obtuvo 888.907 visitas.

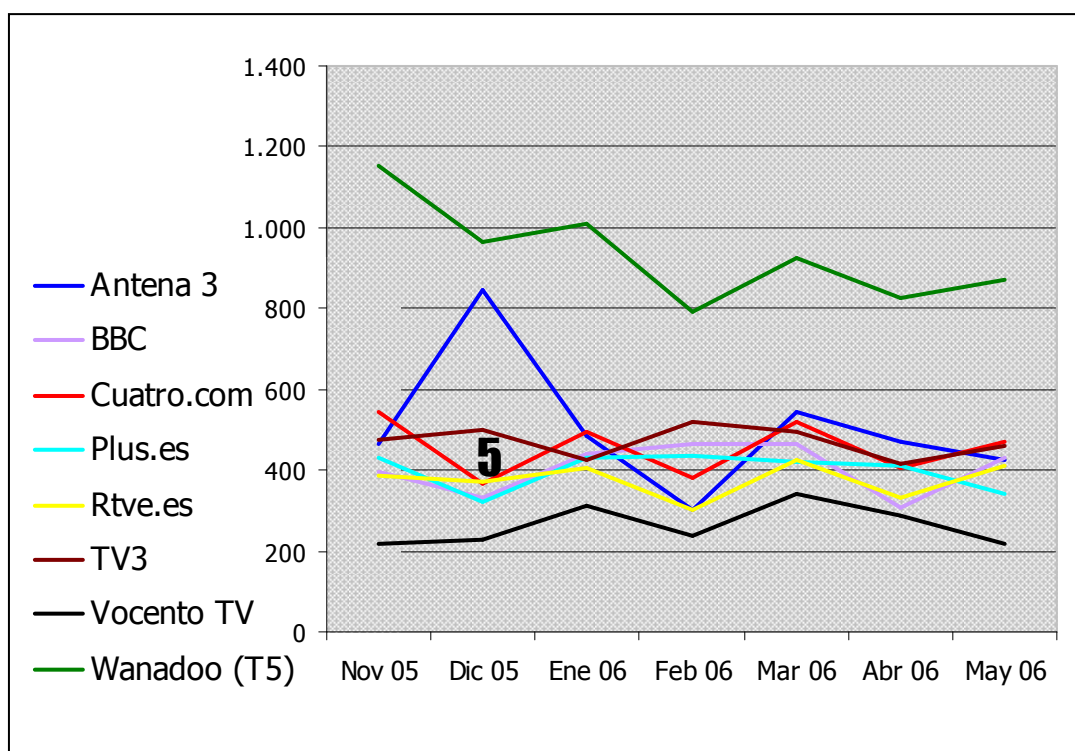
⁹²⁸ La cadena destacó en acciones comunicativas en su web por la convocatoria de un concurso en el que los internautas podían enviar sus propuestas de continuidad creadas para promocionar un nuevo programa de la cadena (“Queer As Folk”). Los ganadores del concurso obtenían el reconocimiento a su labor creativa pudiendo visionar en televisión sus propuestas.

Comparativa Mensual de la Web de Cuatro con la competencia

FECHAS	Antena 3	BBC	Cuatro.com	Plus.es	Rtve.es	TV3	Vocento TV	Wanadoo (T5)
Nov 05	463	395	542	430	385	475	216	1.152
Dic 05	847	332	367	321	369	501	227	967
Ene 06	483	439	494	429	406	423	313	1.011
Feb 06	301	464	383	437	301	518	238	793
Mar 06	542	465	520	420	426	496	340	926
Abr 06	470	305	407	411	331	415	287	826
May 06	427	430	469	339	410	458	220	872

Fuente: Nielsen Junio 2006. Información aportada por el departamento de Investigación, Audiencias y Contenidos de Cuatro.

Evolución de las Webs desde Noviembre hasta Diciembre 2005



Fuente: Nielsen Junio 2006. Información aportada por el departamento de Investigación, Audiencias y Contenidos de Cuatro.

Además de los concursos, la web corporativa de Cuatro nació con la idea de potenciar la interactividad como elemento diferenciador aprovechando al máximo las características del medio Internet. Por ello, la cadena introdujo y resaltó en la web desde sus comienzos, el *streamming* para poder visionar contenidos emitidos en antena. Las

descargas y su viabilidad así como la interactividad con el internauta, también forman parte de su estrategia futura para mejorar la web.

Cuatro es una cadena que nació, en todos sus aspectos de comunicación, con el deseo de **crear marca** desde un principio. Y ello se ha podido observar en muchas de sus estrategias de manifestación de su marca, con especial atención en la creación de una web corporativa que además de informar como el resto de las webs de la competencia genera sinergias con el medio televisivo para potenciar la marca ante la audiencia.

6.5.6 Los primeros resultados: audiencias y financiación de Cuatro

El modelo de televisión en abierto necesita de la publicidad como principal vía de financiación. El nivel de ingresos por publicidad varía en función de la cantidad y del tipo de audiencia que recibe el canal. La necesidad imperiosa de conseguir ese objetivo de audiencia determina el tiempo en el mantenimiento o no de un programa que la cadena concede para verificar que funciona. La llegada de Cuatro supone, además de una alternativa más para la oferta de televisión generalista, en el aspecto publicitario un nuevo canal en el que emitir los mensajes de los anunciantes.

La investigación de audiencias se convierte en un elemento esencial y constituye el aval de cara al anunciante de la recepción de los mensajes publicitarios que lanza en televisión. Según la cantidad (análisis cuantitativo) y la forma de ver los contenidos de la cadena (análisis cualitativo), las tarifas de publicidad de ésta variarán en precios para los anunciantes. El departamento de audiencias siempre presenta los datos sobre aquellos contenidos que ya han sido emitidos, pero para poder negociar con los anunciantes y poder “vender” sus espacios publicitarios para determinados programas, dicho departamento realiza estimaciones previas comparando la parrilla de programación de la cadena con la de competencia y sus cifras obtenidas en cada uno de los programas que ocupan sus franjas.

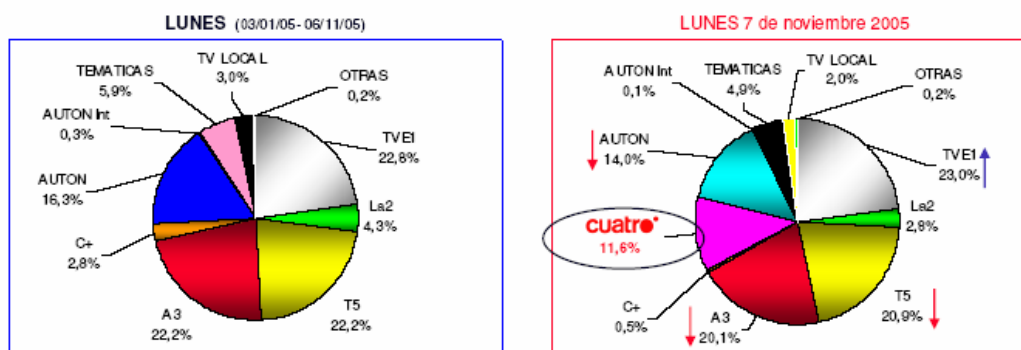
Las herramientas ordinarias de investigación con las que trabaja Cuatro son: Sofres, para la recopilación y el estudio de los datos cuantitativos; Infoadex, para analizar las inversiones publicitarias de los principales anunciantes en los diferentes medios; y AIMC Marcas para la notoriedad de las marcas y el estudio del consumo de bienes y servicios en el intento de relacionar la audiencia y el consumidor con el anunciante. Además de estas herramientas, Cuatro compra estudios de campo a otras

empresas externas para complementar las investigaciones cualitativas que se realizan en el departamento de Estudios del grupo, sobre todo en aquellos aspectos de Imagen y posicionamiento de cadenas de la competencia que percibe el telespectador.

En cuanto a los sistemas de medición de audiencias, en la actualidad, el sistema de medición *Picture Matching* (PMS) de TNS Sofres que mide las emisiones digitales comienza a convivir con el que la compañía utiliza para medir las analógicas, denominado *Medida Directa de la Frecuencia* (DMF) y que se utiliza para controlar la emisión en este formato de las cadenas nacionales, autonómicas y locales⁹²⁹. Por otro lado, el sistema SONDA, el cual establece una comunicación entre el decodificador y el audímetro de TNS Sofres, se utiliza en la actualidad para mediar la audiencia de la plataforma Digital Plus.

En relación a las audiencias del canal, Cuatro obtuvo un 11,6% en su primer día. El interés de la cadena fue mayor entre los hombres y jóvenes, y en Madrid, Euskadi, Andalucía, Cataluña y Canarias, el lanzamiento tuvo escasa repercusión, triunfando sus respectivas autonómicas y quedando Cuatro con una cuota muy por debajo de la conseguida en la media nacional.

Cuota de las cadenas por franjas horarias: PrimeTime (20:30-24:00 h)



Lunes 7 de noviembre de 2005

Fuente: Tabla elaborada a partir de los datos de Sofres AM publicados por Zenithmedia

Sin embargo, las audiencias de Cuatro han ido subiendo poco a poco desde su lanzamiento hasta el momento presente. Sin tener en cuenta el periodo del Mundial de fútbol de Alemania, el cual modificó y elevó enormemente la audiencia media de la

⁹²⁹ Revista *CONTROL*, N° 519, Diciembre 2005, pp.36

cadena, que incluso llegó a liderar ante el resto de la competencia por un día, la audiencia de Cuatro ha pasado de comenzar con un 4% la tercera semana de Noviembre de 2005, a obtener una audiencia media de verano de 6,95% entre Julio y Agosto⁹³⁰.

⁹³⁰ Según Sofres, Cuatro obtuvo en el mes de Julio un 7,1% y en el mes de Agosto un 6,8%. Telecinco fue la cadena líder de audiencia con un 21,9% en Julio y con un 20,6% en el mes de Agosto. La Sexta fue la cadena generalista que menos cuota de audiencia obtuvo: en el mes de Julio un 2,2%, y en el mes de Agosto, un 2,4%. Datos de la Cuota por cadenas publicados aportados por Sofres y publicados en el diario *El País*, del 2 de Septiembre de 2006, pp. 69.

Meses-Targets

Fecha	Mujeres							
	CUATRO	TVE1	La 2	TELECINCO	LA SEXTA	ANTENA 3	AUT	Resto
nov-05	4,8	20,9	4,3	22,9	0,0	22,5	15,3	9,3
dic-05	4,6	20,4	4,3	22,7	0,0	23,3	15,3	9,5
ene-06	4,7	20,3	4,4	22,5	0,0	22,4	15,8	10,0
feb-06	5,0	19,9	4,3	22,6	0,0	21,9	15,8	10,5
mar-06	5,5	19,8	4,2	23,2	0,0	21,3	15,6	10,6
abr-06	5,7	19,4	4,2	22,9	0,2	21,7	14,8	11,1
may-06	5,9	19,3	4,0	24,3	0,4	20,7	14,9	10,5
jun-06	6,8	18,1	3,7	24,1	3,1	19,4	14,3	10,5
jul-06	7,0	17,1	4,2	24,4	1,8	19,3	14,7	11,4

Fecha	4-12							
	CUATRO	TVE1	La 2	TELECINCO	LA SEXTA	ANTENA 3	AUT	Resto
nov-05	3,2	15,7	7,9	14,2	0,0	25,7	17,3	16,0
dic-05	3,0	13,7	6,6	14,6	0,0	28,3	17,6	16,3
ene-06	3,0	13,4	6,4	13,6	0,0	29,8	17,0	16,8
feb-06	3,3	12,5	6,2	13,5	0,0	26,7	16,8	21,0
mar-06	3,7	12,7	6,2	13,8	0,0	26,4	16,5	20,7
abr-06	4,2	11,7	5,0	13,5	0,1	28,0	16,6	20,8
may-06	4,3	12,7	4,9	14,2	0,4	26,8	16,3	20,3
jun-06	6,1	10,0	4,3	12,1	4,2	27,2	16,3	20,0
jul-06	6,0	9,1	3,8	12,5	1,9	27,1	18,3	21,3

Meses-Targets

Fecha	Target Core							
	CUATRO	TVE1	La 2	TELECINCO	LA SEXTA	ANTENA 3	AUT	Resto
nov-05	7,6	14,4	5,0	24,2	0,0	23,7	11,6	13,4
dic-05	7,0	13,9	4,8	24,0	0,0	24,6	11,9	13,9
ene-06	7,1	14,0	5,2	23,7	0,0	23,3	12,6	14,2
feb-06	7,8	13,7	5,2	23,2	0,0	22,7	12,5	14,8
mar-06	7,9	13,7	4,8	23,9	0,0	21,4	12,4	15,9
abr-06	8,5	13,8	4,8	22,6	0,5	22,2	11,8	15,8
may-06	9,5	13,5	4,6	24,0	1,1	21,7	11,0	14,6
jun-06	10,4	12,4	4,4	22,0	7,4	19,5	9,4	14,6
jul-06	10,7	11,7	5,0	23,0	3,7	19,7	9,8	16,4

Fecha	Hombres							
	CUATRO	TVE1	La 2	TELECINCO	LA SEXTA	ANTENA 3	AUT	Resto
nov-05	5,7	19,4	5,6	18,7	0,0	21,0	17,2	12,5
dic-05	5,3	18,3	5,4	18,8	0,0	21,9	17,2	13,1
ene-06	5,4	17,9	5,6	18,6	0,0	21,2	17,7	13,5
feb-06	5,7	17,8	5,9	18,6	0,0	20,2	17,6	14,2
mar-06	5,9	18,5	5,6	19,3	0,0	18,9	17,3	14,4
abr-06	5,9	18,0	5,9	19,4	0,3	19,2	16,6	14,7
may-06	6,5	18,0	5,7	20,0	0,8	18,8	16,0	14,2
jun-06	8,4	16,2	5,2	18,1	7,6	16,7	14,1	13,9
jul-06	8,3	15,3	6,7	19,2	3,4	17,1	15,1	15,1

Meses-Targets

13-24

Fecha	CUATRO	TVE1	La 2	TELECINCO	LA SEXTA	ANTENA 3	AUT	Resto
nov-05	7,4	13,0	4,0	21,4	0,0	28,9	13,0	12,3
dic-05	6,3	12,0	4,0	22,0	0,0	30,0	13,0	12,8
ene-06	6,5	12,0	4,1	21,3	0,0	29,6	13,3	13,2
feb-06	7,0	12,0	4,3	20,3	0,0	28,5	14,1	13,9
mar-06	6,9	12,1	4,2	21,3	0,0	27,4	13,4	14,7
abr-06	7,9	12,0	4,0	19,9	0,4	28,6	12,3	14,9
may-06	9,0	11,6	3,4	21,1	0,8	27,9	12,1	14,2
jun-06	10,5	9,8	3,3	19,4	6,2	25,9	10,4	14,5
jul-06	10,6	9,0	4,3	18,6	3,3	28,4	10,7	15,2

25-44

Fecha	CUATRO	TVE1	La 2	TELECINCO	LA SEXTA	ANTENA 3	AUT	Resto
nov-05	6,6	16,4	5,0	23,7	0,0	23,6	13,2	11,5
dic-05	6,2	15,9	4,9	23,5	0,0	24,3	13,4	12,0
ene-06	6,3	15,6	5,1	23,2	0,0	23,6	13,9	12,3
feb-06	6,8	15,5	5,1	23,3	0,0	22,4	13,9	13,0
mar-06	7,3	15,3	4,7	23,5	0,0	22,0	13,7	13,5
abr-06	7,7	15,2	4,7	22,8	0,3	22,3	13,2	13,8
may-06	8,2	15,1	4,6	24,0	0,8	21,9	12,3	13,1
jun-06	9,4	13,8	4,3	22,4	5,8	19,6	11,4	13,2
jul-06	9,4	13,2	4,8	23,7	3,0	19,4	12,0	14,5

Meses-Targets

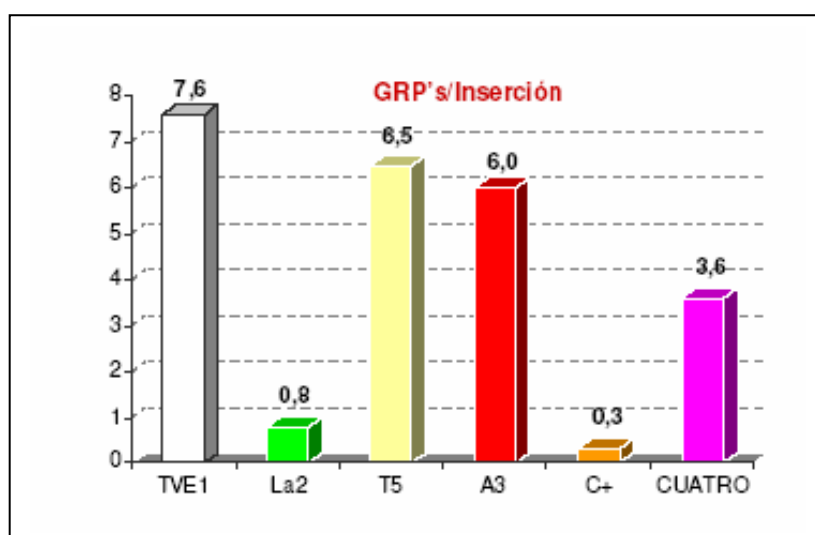
45-64

Fecha	CUATRO	TVE1	La 2	TELECINCO	LA SEXTA	ANTENA 3	AUT	Resto
nov-05	5,2	20,6	4,7	22,2	0,0	19,9	17,0	10,5
dic-05	4,9	20,0	4,7	21,8	0,0	20,7	16,9	10,9
ene-06	5,2	19,9	4,8	21,7	0,0	19,5	17,4	11,5
feb-06	5,4	19,8	4,9	21,8	0,0	19,3	17,0	11,8
mar-06	5,7	20,4	4,8	23,0	0,0	18,1	16,2	11,7
abr-06	5,6	19,7	5,2	23,1	0,2	18,6	15,5	12,1
may-06	5,8	19,5	5,0	24,5	0,5	17,7	15,2	11,8
jun-06	7,1	18,3	4,6	23,8	5,1	15,5	14,2	11,5
jul-06	7,2	17,3	6,1	24,4	2,3	15,0	14,9	12,7

Más 64

Fecha	CUATRO	TVE1	La 2	TELECINCO	LA SEXTA	ANTENA 3	AUT	Resto
nov-05	3,2	28,1	4,6	18,0	0,0	18,3	19,6	8,2
dic-05	3,1	27,6	4,6	18,1	0,0	18,7	19,5	8,4
ene-06	3,1	27,0	4,7	18,1	0,0	17,9	20,4	8,7
feb-06	3,2	26,2	4,9	18,5	0,0	17,9	20,4	9,0
mar-06	3,4	26,6	4,8	18,9	0,0	16,8	20,8	8,7
abr-06	3,3	26,3	5,3	19,7	0,1	16,0	19,9	9,4
may-06	3,4	26,4	5,2	20,3	0,3	15,4	20,3	8,7
jun-06	4,8	25,0	4,7	20,3	4,1	14,2	18,9	8,1
jul-06	4,8	24,4	5,9	21,1	1,9	13,9	19,4	8,6

Entre los primeros 25 anuncios aparecieron marcas como Sanitas, Bancaja, ING, así como ocho modelos de vehículos, telefonía y seguros. El primer día de emisión de la cadena el ratio de GRP'S por spot fue de 3,6, por detrás de TVE-1, Telecinco y Antena 3⁹³¹.



Fuente: ZenithOptimedia Group

Como se puede apreciar en el gráfico, en sus tres primeras horas de emisión, Cuatro obtuvo un 3,6% que equivale a un total de 124 GRP'S. Su campaña más fuerte correspondió con sus autopromociones de llamadas a móviles. El anunciante ajeno con mayor repercusión fue Sanitas, con más de 11 GRP'S conseguidos en dos inserciones, ligadas a un patrocinio en informativos.

⁹³¹ Datos promocionados por ZenithOptimedia Group, 8 de Noviembre de 2006.

Primeros Spots emitidos por Cuatro

Cadena Campaña	CUATRO	
	Inserciones	GRP
Total	34	123,6
CUATRO/7244/MENSAJE MOVIL	3	16,4
CUATRO/7244-FORD/FIESTA	4	14,2
SANITAS/SEG.ASIST.MED	2	14,2
VOLKSWAGEN JETTA	2	13,2
CEPSA	1	6,4
TELEFONICA	1	5,9
TELEFONICA/TRIO	1	4,5
SEAT/LEON	2	4,2
HYUNDAI/GETZ	1	3,5
MOVISTAR	1	3,5
FORD FIESTA	1	3
EL CORTE INGLES/EX.EL	1	2,9
VOLKSWAGEN GOLF	1	2,8
CEPSA/LUBRICANTES	1	2,8
BANCAJA/TARJETA	1	2,5
NIKE	1	2,5
ADESLAS/SEG.MEDICOS	1	2,5
KIA MOTORS/SORENTO CRDI	1	2,4
MAPFRE/SEGUROS	1	2,4
NISSAN/MURANO	1	2,3
PASCUAL/VIVE SOY	1	2,3
NIVEA/CREMA	1	2
LANCOME/HYPNOSE/PERFUME	1	1,8
NISSAN/MICRA	1	1,8
LA CAIXA/SERVICIO RECIBO UNICO	1	1,7
ING DIRECT/HIPOTECA NARANJA	1	1,7

Fuente: ZenithOptimedia Group

Cuando la publicidad constituye la única fuente de ingresos, el nivel de incertidumbre por parte de los directivos de la cadena crece. Para atenuarlo, el equipo que compone el departamento de Marketing y Comercial de Cuatro investiga para descubrir otras vías de ingresos para explotar de formar rentable los propios recursos y desarrollar otras fuentes alternativas para la financiación de la cadena.

En principio, la estrategia comercial de Cuatro incluye cortes publicitarios innovadores que ya se están desarrollando y presentando al mercado nuevas fórmulas con el objetivo de fomentar la efectividad de los mensajes publicitarios emitidos en televisión⁹³². Otra de las iniciativas incluidas en la oferta comercial es “el establecimiento de compromisos para respetar los espacios contratados”⁹³³. El posicionamiento comercial de Cuatro se basa en la complementariedad que ofrecen sus espacios publicitarios con los de otras cadenas para la obtención de campañas eficaces,

⁹³² A modo de ejemplo, destacamos el denominado *RQRDA*, una fórmula que pretende disminuir las fugas de los telespectadores durante el bloque publicitarios con la inclusión de acciones de marcado carácter participativo.

⁹³³ GONZÁLEZ MARTÍN, C.: “Renovarse o morir” en *Eficacia de la Comunicación Publicitaria. Desafíos de la nueva era digital. ¿Dónde está nuestro consumidor, cómo llegamos a él?*, ponencia en el 11º Seminario Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión – Asociación Española de Anunciantes, Barcelona, 1 y 2 de Junio de 2006.

ya que dada su audiencia, la cadena no puede generar coberturas rápidas para los anunciantes. Cuatro vende expectativas para competir con el mercado perfilando su *target* y segmentándolo para ofrecer mayores resultados en un público muy concreto. Venden diferentes tipos de *targets* de compra clasificados dependiendo de las marcas de los anunciantes y del tipo de público al que se dirige cada una⁹³⁴.

La fijación de una Identidad corporativa coherente e identificable por el receptor se convirtió en una preocupación y en una necesidad primordial y estratégica para Cuatro desde su nacimiento. En nuestra opinión, y una vez estudiada la cadena desde sus principales aspectos empresariales a lo largo de todo este capítulo, el modo más idóneo para poder percibir y estudiar de forma exhaustiva la expresión de la Identidad corporativa ante la audiencia es mediante la observación directa de cómo Cuatro elabora su continuidad. Para estudiar la manifestación de dicha Identidad del canal, las piezas en continuidad constituyen unos elementos audiovisuales fundamentales para hacer llegar el mensaje a la audiencia y que, en el siguiente capítulo analizaremos en profundidad con el fin de poder analizar cómo una nueva cadena de televisión manifiesta su Identidad corporativa y construye una Imagen determinada ante la audiencia.

⁹³⁴ Según Cristina González Martín, Directora de Marketing y Gestión Comercial de SogecableMedia, en la entrevista en profundidad realizada en el mes de Julio de 2006. Ver Anexo II.

CAPITULO _ SÉPTIM

*Análisis de la continuidad
televisiva de **cuatro***

CAPÍTULO SÉPTIMO

Análisis de la continuidad televisiva de **cuatro**

En capítulos anteriores hemos abordado cuestiones esenciales sobre el modo y la forma estratégica de trabajar la continuidad televisiva de las principales cadenas generalistas de televisión dentro del panorama español. Partiendo de un conocimiento general, pero actual, de la realidad de esta gestión hemos apelado después el estudio en profundidad de la cadena Cuatro como empresa audiovisual que es, abordando sus estrategias en su nacimiento, su programación, su gestión comunicativa, su estilo audiovisual e incluso su funcionamiento laboral interno. Es ahora, y sobre dicho conocimiento básico y fundamental, el momento de focalizar nuestra atención en el trabajo empírico y que tendrá como objetivo principal el análisis exhaustivo de las diferentes piezas que conforman la continuidad de Cuatro.

Debemos resaltar la tremenda dificultad que conlleva el análisis de todas y cada una de las piezas de continuidad que han sido emitidas por la cadena desde sus comienzos, puesto que tanto en cantidad como en diversidad y frecuencia de emisión, ha sido tal su persistencia que han generado inconvenientes a la hora de la recopilación total y exacta de todas ellas. Por ello anunciamos desde un principio, que nuestra intención ha recaído en todo momento en la recopilación y en el análisis de todas las máximas posibles que han sido de **un total de 489** obtenidas en algunas ocasiones por la grabación directa de la televisión, otras por la aportación de los directivos de la cadena. Para solventar estas dificultades hemos optado por la aglutinación de las piezas por categorías siguiendo el esquema de clasificación planteado en el capítulo tercero de la investigación, y exponiendo los fotogramas de aquellas piezas más destacables para cada una de las categorías.

La elaboración de este análisis nos ha permitido determinar y analizar estas piezas siguiendo un esquema metodológico ordenado y lógico para extraer una visión global de toda la continuidad desarrollada por la cadena, desde su nacimiento (Noviembre de 2005) hasta llegar a la más reciente actualidad permitida en el desarrollo de esta tesis doctoral (mes de Julio de 2006). Todo ello ha permitido llegar a ciertas y modestas conclusiones concretas sobre el desarrollo audiovisual y gráfico de la continuidad para una nueva *marca televisiva* que ha llegado al actual mercado de la televisión. Este análisis, junto con el estudio del actual contexto sobre la gestión de la continuidad televisiva nos será de gran ayuda para poder retomar y clarificar la conjetura con la que partíamos con esta tesis doctoral.

7.1 Metodología utilizada para la elaboración del análisis

Para el desarrollo de este capítulo ha sido necesaria la elaboración de una metodología de análisis concreta que sirviera de modelo, de guía y como unidad reguladora y ordenada, a la hora de abordar la continuidad de la cadena que es objeto de estudio de la presente investigación. Con esta metodología pretendemos abordar aspectos concretos que ayuden a generar un análisis estructurado, que siga una lectura lógica determinada para el lector por partes concretas de cada tipología de piezas que componen la continuidad de Cuatro.

La metodología que a continuación se expone para el análisis⁹³⁵ se aplica en el periodo comprendido por la cadena desde su nacimiento hasta la actualidad más inmediata en la que se desarrolla esta tesis doctoral. En concreto, podemos determinar tres etapas (trimestres) claramente diferenciadas por nuestra parte:

1ª Etapa: 7 de Noviembre y Diciembre de 2005, Enero 2006

2ª Etapa: Febrero, Marzo, Abril

3ª Etapa: Mayo, Junio, Julio

Por razones metodológicas podemos analizar en tres niveles o apartados los rasgos formales que conforman cada una de las piezas en continuidad dependiendo del plano de la lengua y del diseño en la elaboración de las formas audiovisuales, y según la función que cumplan en la manifestación de la Identidad de la cadena. Sin embargo, hay que tener en cuenta, que algunos de los rasgos que vamos a analizar, se interrelacionan entre sí y dentro de los distintos niveles que, a continuación, expondremos.

Una pieza de continuidad supone una unidad de intención por parte de la cadena emisora. El contenido, la significación del mensaje es inseparable de lo que solemos llamar forma y estilo corporativo en los modos de expresión audiovisual de estas piezas. La cadena para elaborarlas emplea una serie de componentes (sonidos, ritmos, palabras, formas, iconos, estructuras gramaticales, etc.) que son comunes al estilo en la manifestación de la Identidad de un canal.

⁹³⁵ Esta metodología se basa en la planteada por el Dr. Javier Marzal Felici y el Dr. Francisco Javier Gómez Tarín en la ponencia titulada “Interpretar un film. Reflexiones en torno a las metodologías de análisis del texto fílmico para la formulación de una propuesta de trabajo” realizada en el *I Congreso Internacional de Análisis Fílmico*, celebrado los días 10, 11 y 12 de Noviembre de 2005 en Madrid, dentro del Ciclo de Otoño de la Universidad Complutense. A esta metodología se le han añadido otros ítems determinados que son objeto de análisis para la continuidad de la cadena y, en concreto, una fase publicitaria mediante la cual se pretende analizar el enfoque persuasivo que este tipo de piezas audiovisuales poseen de cara al telespectador.

En la expresión del mensaje cabe señalar que resulta complicado separar qué es lo se que dice (el contenido, la significación) de cómo se dice (la forma), aunque esta división pueda ser útil en determinadas ocasiones como recurso metodológico. El análisis de las piezas en continuidad que vamos a realizar consiste en justificar cada rasgo formal como una exigencia del contenido a transmitir en el mensaje, todo ello bajo la concepción interpretativa y el carácter publicitario que determinaremos en cada una de las piezas.

La metodología de análisis se estructura bajo tres enfoques o niveles a tener en cuenta y que van, desde la estricta materialidad estructural de la pieza y su relación con el contexto en el que se desarrolla, hasta un nivel más interpretativo de la misma. Hemos considerado los siguientes niveles y los parámetros que pertenecen a cada nivel, como se refleja en la tabla adjunta:

- 1. Un primer nivel contextual**
- 2. Un segundo nivel morfosintáctico**
- 3. Y un tercer nivel enunciativo**

NIVEL DEL ANÁLISIS	CONCEPTOS
<p>1. CONTEXTUAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etapa y situación de la cadena - Necesidades y objetivos de comunicación - Condiciones de recepción de la imagen - Clasificación, nomenclatura y función concreta de la pieza. - Determinación de las partes y de la estructura - Decoupage: descomposición visual de la pieza
<p>2. MORFOSINTÁCTICO</p>	<p>2.1 Descripción del mensaje audiovisual:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contenido del mensaje - Argumentos informativos y estratégicos que utiliza - Cierre de la pieza (<i>Claim</i> + Logosímbolo de la cadena) <p>2.2. Elementos formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elementos sonoros: Música, voz en <i>off</i>, ruidos, silencios y sintonía corporativa. - Forma simbólica del logosímbolo - Definición de las imágenes utilizadas: proporción (relación escala / formato-encuadre), distribución de pesos en la imagen, orden icónico, estaticidad/dinamicidad de la imagen, ley de tercios, recorrido visual, puesta en escena y el espacio de la representación (campo/fuera de campo, abierto/cerrado, interior/exterior, concreto/abstracto, profundo/plano, habitable/no habitable por el espectador). - Efectos “especiales” utilizados - El color - Movilidad de la imagen: tensión, y ritmo - El estilo corporativo: mecanismos enunciativos <p>2.3 Elementos sintácticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos literarios y léxico utilizado - Estructura y composición de las frases
<p>3. ENUNCIATIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo de comunicación - Características del target - Eje y concepto publicitario - La realización - Elementos persuasivos: el tono y eslogan publicitario - Planificación de la pieza (Día, hora y frecuencia) - Nivel y modo de expresividad de la Identidad corporativa de Cuatro dentro de la pieza analizada. - Existencia de significados a los que pueden remitir: articulación del punto de vista y los modos de representación del espacio y el tiempo; qué tipos de relaciones y oposiciones intertextuales se pueden reconocer, así como una valoración crítica-interpretativa de la pieza en su conjunto. - Aproximación e interpretación del <i>placer visual</i> del teleespectador como factor clave en la recepción de las imágenes.

En un primer nivel, esta metodología aproxima el objeto de estudio hacia una reflexión contextual que servirá para asentar el marco en el cual la pieza es creada y

emitida. Es importante tener en cuenta en qué situación y en qué momento concreto se encontraba la cadena en el desarrollo de las piezas que son objeto del análisis, ya que dicha situación facilitará una mejor comprensión de las necesidades y objetivos de comunicación que Cuatro tenía en ese momento concreto. Además, ese contexto también condicionará la recepción de la Imagen de cara al espectador, en función del momento en el que la pieza es emitida.

Un segundo paso dentro de este primer nivel se centrará en la propia pieza de continuidad que es objeto de estudio, identificándola en cuanto a tipología, duración y función básica que posee, así como una enumeración de las principales partes que componen su estructura y mediante esquemas que ayuden a clarificarla. Para facilitar la comprensión audiovisual de la pieza se realizará una descomposición visual, un *découpage* con el que se concluirá este primer nivel de análisis.

El segundo nivel de análisis aporta una perspectiva descriptiva de aquellos elementos, tanto formales como sintácticos, que conforman la pieza de continuidad. En una primera instancia, la descripción de la misma se focaliza en el mensaje audiovisual que expresa, es decir, qué dice y qué manifiesta el contenido de la pieza de cara al telespectador. En una segunda instancia este nivel de análisis se centra ya en un aspecto más formal de los elementos que componen la pieza audiovisual, definiendo el tipo de imágenes utilizadas, los efectos, las formas icónicas, el diseño, y todos los elementos sonoros que forman parte de la misma. Y por último, este nivel concluye centrando la atención en los elementos sintácticos con los que se manifiesta el mensaje, es decir, el cómo (el lenguaje utilizado) y de qué manera estos elementos hacen encajar todas las partes que componen la pieza y que han sido definidas en el nivel de análisis anterior.

Por último, **el tercer nivel** que concluye toda la metodología pretende aproximar el análisis hacia una visión más publicitaria de la pieza, englobando aspectos como los objetivos de comunicación, las características del público al cual va dirigida la pieza, el tono y estilo persuasivo que se ha desarrollado, la planificación estratégica de la pieza y la realización estética-publicitaria de la misma, con el objetivo de, finalmente, poder agregar una interpretación global de la pieza desde una visión del telespectador y que permita establecer una correlación de la pieza, en su conjunto, con la manifestación de las señas de Identidad corporativa del canal.

Lo que se pretende en este último nivel de análisis es reflexionar sobre los rasgos comunicativos que este tipo de herramientas publicitarias utilizan para expresar la Identidad corporativa de una empresa audiovisual, aportando en esta ocasión, una pequeña valoración interpretativa de la pieza por nuestra parte.

El principal objetivo de esta metodología es servir de anclaje entre tres pilares fundamentales: el contextual, el morfosintáctico y el publicitario-interpretativo del mensaje de la pieza que es objeto de análisis para poder determinar qué tipo de estrategias son utilizadas y manifestadas a la hora de proyectar la Identidad Corporativa de una cadena de televisión y, en concreto, la aportación de las mismas para la creación de la marca Cuatro. Nuestra intención, por tanto, reside en abordar los principales elementos y las herramientas persuasivas que los diseñadores y grafistas tienen en cuenta a la hora de elaborar la continuidad de un canal en concreto, descomponiéndolas en los elementos contextuales, formales, sintácticos y publicitarios que las conforman, para después establecer, mediante la interpretación, las coordenadas y las conexiones existentes entre los diferentes niveles mencionados.

7.2 Determinación del corpus de trabajo

De los dos tipos de continuidad que hemos determinado en el capítulo tercero (continuidad de cadena y continuidad de programa) la aplicación de la siguiente metodología se realizará sobre las principales piezas que forman parte de ambas tipologías de continuidad, es decir, sobre aquellas piezas que se proyectan en antena y que están relacionadas tanto con la programación (producto) como con el propio tratamiento de la Imagen de cadena en emisión.

Comenzaremos el análisis sobre aquellas piezas que pertenecen a la continuidad de cadena, en concreto, con las piezas obligadas por ley cuya función reside en interrumpir el flujo de programación para abrir o cerrar el bloque de publicidad, y que hemos denominado como *cortinillas de entrada y de salida a publicidad*.

Seguidamente centraremos la atención en los *spots corporativos* que el canal realiza para proyectar su Imagen corporativa. Con el estudio de la denominada *mosca corporativa* de cadena, finalizaremos el análisis de la continuidad de cadena.

Una vez terminado éste, pasaremos a analizar la continuidad de programa, donde la aplicación de la metodología se centrará en las *cabeceras* y en los *cierres* de cinco programas principales de la cadena, así como las *caretas de patrocinio* que, en ocasiones se anteponen al comienzo de los mismos a modo de formato publicitario. El estudio de las *autopromociones*, *avances* y *menús de programación* y las denominadas *calificaciones morales*, serán las piezas con las que cerraremos la aplicación de la metodología en la continuidad de programa de la cadena.

En concreto, el tipo de piezas que se van a analizar son:

1. Continuidad de cadena:	2. Continuidad de programa:
- Cortinilla de entrada	- Cabeceras de los programas: “Noche Hache”, “Channel n° 4”, “Maracaná”, “Soy el que más sabe de televisión del mundo”, “Noticias Cuatro”. - Caretas de patrocinio
- Cortinillas de salida	- Cierres de programas (Créditos y <i>Copyright</i>)
- Spot de Imagen del canal	- Autopromociones - Avances y menú de programación
- Mosca	- Calificaciones morales
Total del número de piezas analizadas: 489	

7.3 Glosario de términos a utilizar

Un elemento a destacar (y que ya hemos resaltado en el capítulo cinco de la investigación) ha sido el alto grado de disparidad existente entre la nomenclatura de las piezas de continuidad utilizadas por las cadenas de televisión. Para evitar la misma problemática al lector queremos clarificar los términos con los que vamos a trabajar en esta tesis doctoral para el análisis de las piezas de continuidad de Cuatro. A nuestro juicio creemos conveniente seguir el esquema de clasificación que expusimos en el tercer capítulo, pero añadiendo algunos matices aplicados a la nomenclatura propia de la cadena que es objeto de estudio para su mejor comprensión.

En el siguiente glosario, y sin ningún ánimo de pretender que dicha nomenclatura sea la idónea, proponemos la terminología empleada a la hora de aplicar el análisis en el estudio de la continuidad de Cuatro.

Nomenclatura a utilizar	Nombre que le otorga Cuatro	Definición
Cortinilla de entrada	ID’S o Identificativo de cadena	Piezas obligadas por ley cuya función reside en interrumpir el flujo de programación para dar paso al bloque de publicidad
Cortinilla de salida	<i>Bumper</i>	Son aquellas piezas que cierran el bloque publicitario y vuelven a dar paso a la programación.
Spot de Imagen de canal	<i>Spot Corporativo</i>	Anuncio publicitario de carácter persuasivo cuyo objetivo principal reside en enviar un mensaje positivo sobre las diversas actividades realizadas por la cadena hacia la audiencia, para que ésta obtenga una Imagen positiva de la misma.

Mosca corporativa	<i>Logo de antena</i>	Logosímbolo de la cadena de reducido tamaño que se mantiene de forma constante en uno de los ángulos de la pantalla para recordar, en todo momento, qué canal está visionando el telespectador.
Cabecera de programas	<i>Cabecera de grafismo para programas</i>	Son las entradillas de diseño utilizados en el comienzo de los programas. Expresan tanto el género como el contenido del mismo, y su línea gráfica ha de ir acorde con la línea editorial del canal.
Caretas de patrocinio	<i>Patrocinio de programas</i>	Pieza estructural con elementos de Identidad Visual Corporativa que se anteponen a un programa o evento emitido a modo de formato publicitario televisivo.
Cierres de programas	<i>Créditos y Copyright</i>	El <i>copyright</i> es una pieza con la que se cierra el programa emitido y en donde aparece el reconocimiento de aquellas personas que han participado en la realización del programa así como la manifestación de la exclusividad de la cadena en su emisión.
Avances y Menús de programación	<i>Idem</i>	Sobreimpresiones que se utilizan para informar al telespectador del siguiente contenido que se va a emitir. Su función estratégica reside en intentar mantener a la audiencia en el mismo canal para evitar su desconexión una vez un programa termina
Autopromociones	<i>Idem</i>	Denominamos así a las piezas publicitarias de promoción de programas que una cadena confecciona para ser emitidos dentro del bloque publicitario y de manera estratégica para cumplir dos funciones fundamentales: informar de forma persuasiva sobre los productos televisivos que la cadena oferta, e intentar evitar el cambio de canal durante el bloque publicitario.
Calificaciones morales	<i>Idem</i>	Información que una cadena expone cuando un programa requiere de una edad determinada aconsejable para ser visto. También, este tipo de piezas es aprovechado por las cadenas para recordar al telespectador qué es lo que está viendo (título de la película, programa, serie, etc.).

7.4 Aplicación de la metodología de análisis en las piezas de continuidad de cadena

7.4.1 Cortinillas de entrada a publicidad

Dentro de la pieza determinada como cortinilla de continuidad existen dos tipos dentro de ésta: las cortinillas de entrada, que abren el bloque de publicidad y que, en concreto y como hemos indicado en el glosario, son denominados por Cuatro como ID'S o Identificativos de cadena; y las cortinillas de salida, llamadas de forma específica por la cadena con el término francés *bumpers*.

De las cortinillas de entrada a publicidad (ID'S) hemos realizado una subclasificación en la que detectamos tres tipos según el periodo en el que se emiten:

1. Cortinillas de inicio de Cuatro (1ª y 2ª Etapa: De Noviembre a Abril)
2. Cortinillas de verano (3ª Etapa: De Mayo a Julio)
3. Cortinillas especiales para el Mundial (3ª Etapa: Julio)

En su primera etapa de emisión, Cuatro se encontraba en una situación de desconocimiento total por parte del telespectador. Una nueva cadena de televisión llegaba al medio televisivo ocupando el dial en el que anteriormente estaba Canal Plus. La sociedad sólo podía tener una cierta referencia de su existencia a través de los medios de comunicación, los cuales informaban de la llegada de un nuevo canal, de las incorporaciones en su equipo directivo, de los presentadores, del tipo de público al que se dirigía la cadena, etc., y de aquella información que la cadena aportó a través de la creación de un portal en Internet en el que iba incorporando información acerca de la misma; por medio de la campaña de publicidad exterior que realizó un mes antes de su lanzamiento, y por medio de la emisión, a modo de capítulos, de un *making off* donde se podía ver la trayectoria en la creación de Cuatro, titulado: “Así nace Cuatro” y emitido días antes del estreno de la cadena en Canal Plus en abierto.

Esta estrategia de la cadena creada con el objetivo de crear expectación entre la sociedad debía de seguir manteniéndola una vez que Cuatro comenzara sus emisiones. Para ello, y dada su necesidad principal de darse a conocer, presentarse en sociedad y marcar su posicionamiento e Identidad para la construcción de su Imagen corporativa en la sociedad, la cadena optó por un estilo innovador para su continuidad, y con el objetivo principal de generar notoriedad, de generar sorpresa y “marcar un estilo a través de una comunicación muy directa y muy viva para captar la atención del público”⁹³⁶. De esta manera, si se obtenía una cierta expectación entre el público, mejorarían las condiciones de la recepción de la Imagen de cadena.

Por todo ello, Cuatro diseñó junto con la agencia de publicidad *Arnold Spain* unas cortinillas de entrada a publicidad mediante las cuales, además de cumplir su función legal de interrumpir el flujo de emisión para dar paso a publicidad, transmitieran un mensaje impactante, mediante el cual posicionara a la cadena como innovadora, moderna, diferente al resto y dirigida a un público joven.

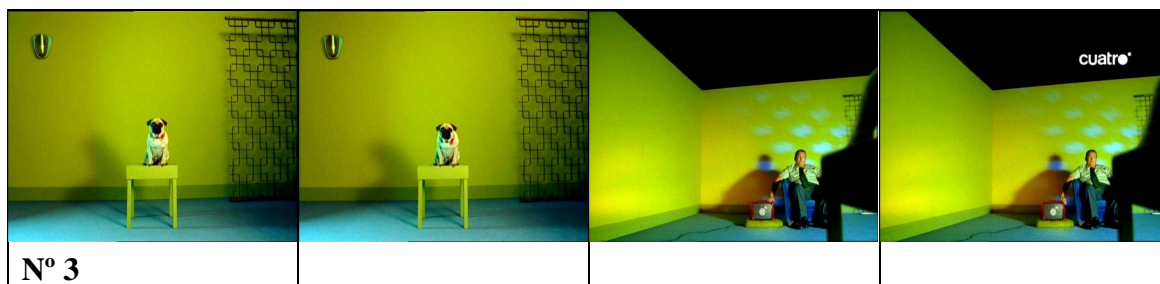
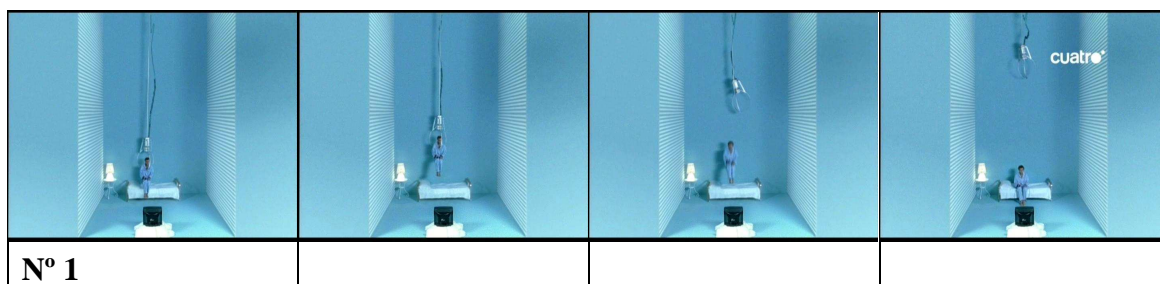
⁹³⁶ Información extraída de la entrevista en profundidad realizada a Iñaki Marticorena, Director Creativo de Cuatro. Ver Anexo II.

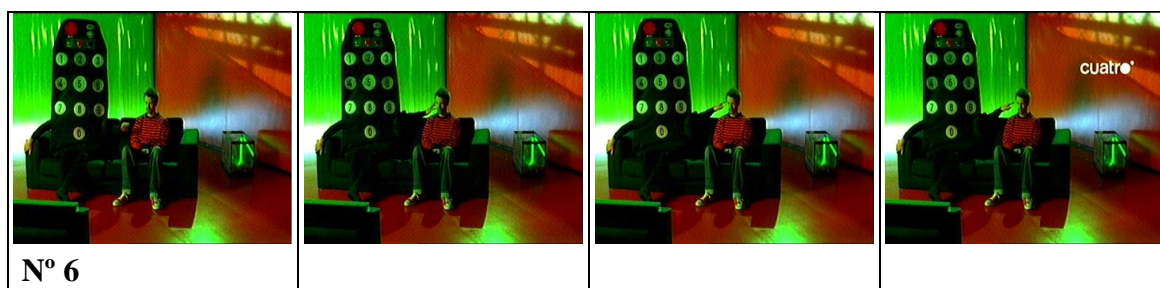
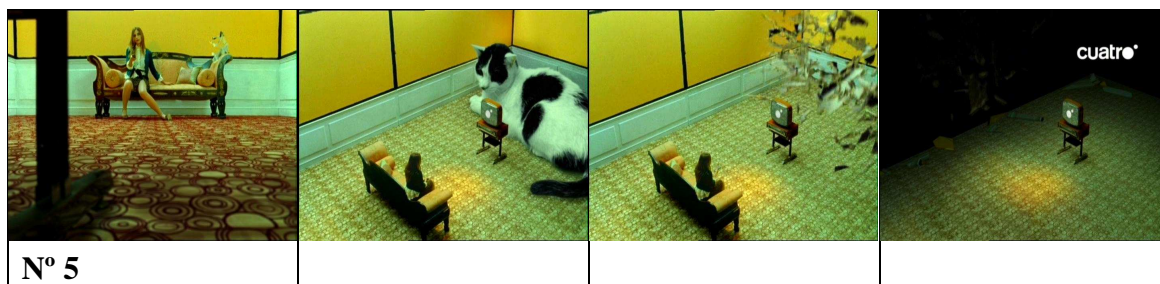
Estas primeras cortinillas poseen una estructura basada en la combinación de dos partes diferenciadas:

1. Un primera parte, en la que se plantea una situación impactante de cara al telespectador.
2. Una segunda, en la que se dota al espectador de la explicación de dicha situación, es decir, se aporta la resolución del planteamiento inicial.

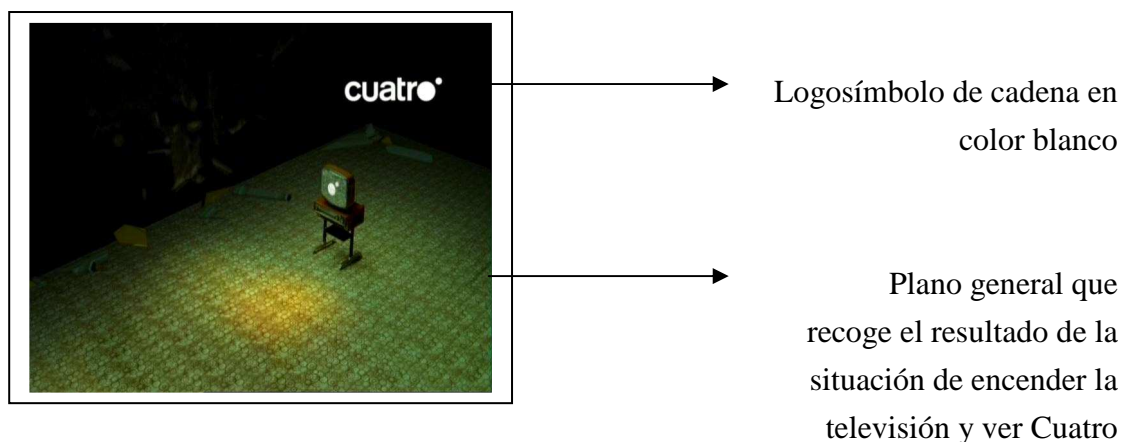
A continuación, se expone un découpage que proporciona una visión de estas primeras cortinillas de Cuatro:

Cortinillas de entrada a publicidad. 1ª Etapa.





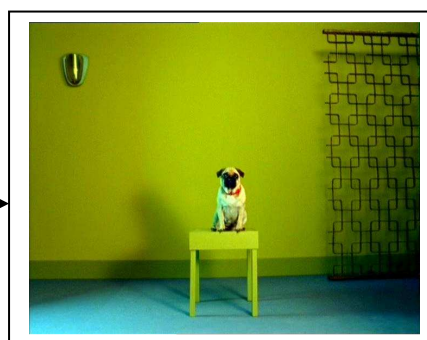
El contenido del mensaje que engloban estas piezas se caracteriza por el carácter, aparentemente, “abstracto” que poseen. La cadena plantea una serie de reacciones que ocurren como consecuencia de visionar Cuatro. Acciones irreales e hiperbolizadas que se escapan de la realidad, de ahí que su impacto ante la audiencia, sea mayor. Para completar la significación del mensaje, para clarificar que el causante de estas situaciones impactantes es la propia cadena, el cierre de estas cortinillas se compone de un plano general para que el espectador pueda contemplar el resultado de la acción, junto con la aparición del logotipo de la cadena, siempre situado en la parte superior derecha, ubicación similar a la que tiene la mosca corporativa como podremos ver más adelante.



La música en estas piezas⁹³⁷ constituye el elemento formal más importante puesto que va marcando el ritmo argumentativo mediante el compás del desarrollo de las acciones que se muestran en las piezas. No hay voz en *off*, únicamente podríamos incluir dentro de ésta, la letra de la canción original utilizada en una de las piezas, ya que va acorde con la situación que se plantea en las imágenes. A modo de ejemplo destacamos la utilización semántica de la música en la cortinilla número tres, donde el pensamiento subjetivo del perro que mira a la cámara de forma directa, manifiesta su sentimiento de tristeza al ver que “su amo” le ha sustituido por una televisión que emite Cuatro, y que va acorde con la letra de la siguiente canción:

LETRA: “*Aquellos ojos verdes...*”

Planteamiento de una situación
De la que el espectador no sabe el por qué
(Parte I)



⁹³⁷ Las canciones (títulos y autores) utilizados en las cortinillas de entrada de esta primera etapa son: Cortinilla Nº 1: “Kiki” de Hisaishi; Cortinilla Nº 2: “Spell on you” de Screaming Jay Hawkins; Cortinilla Nº 3: “Aquellos ojos verdes” de Nat King Cole; Cortinilla Nº 4: “The best of Taj Mahal /14” de Taj Mahal; Cortinilla Nº 5: “One” de Bso Magnolia; Cortinilla Nº 6: “La llorona” de Lia Downs y Mariachi. Datos aportados por el Jefe del Departamento de Ambientación Musical de Cuatro.



LETRA: *...de mirada serena*”

Resolución explicativa a través de la visión que tiene el perro. (Parte II)

Además de enviar un mensaje mediante la letra acorde con la situación planteada, la canción delimita las dos partes que componen la pieza, utilizando el primer verso para acompañar a la situación de un perro triste que mira a cámara y que el espectador no sabe por qué (1ª parte), y para marcar la resolución del porqué de su tristeza al mostrar a cámara (y al espectador) la visión que tiene el perro, con el fin de otorgar al espectador esta explicación, (2ª parte); situación explicativa que viene acompañada por el segundo verso de la estrofa que forma parte de la música de esta cortinilla.

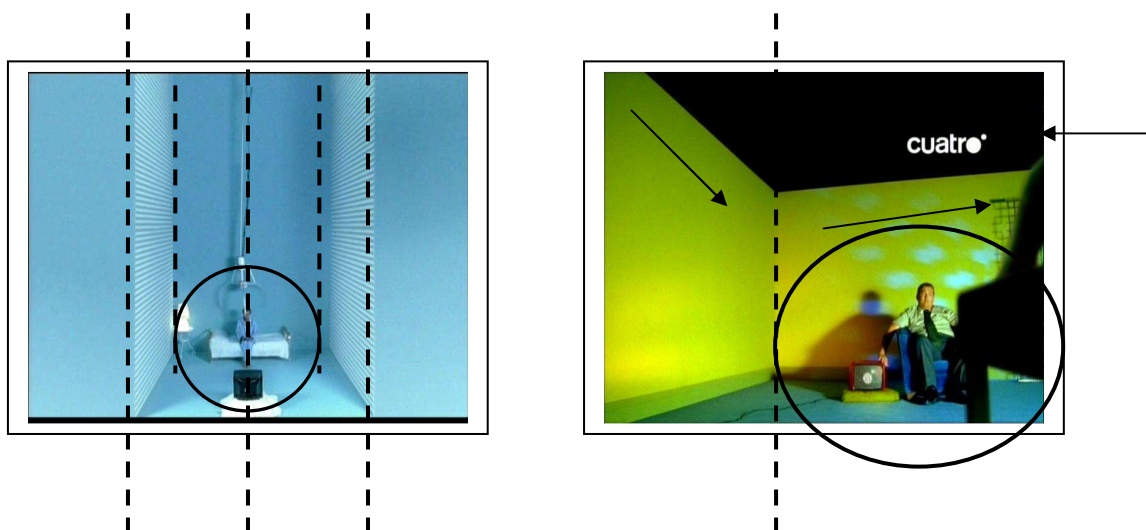
Los efectos sonoros son escasos puesto que el protagonismo recae, fundamentalmente, en la música como elemento para captar la atención del espectador. Podemos destacar dos efectos sonoros: el sonido de cristales rotos en la cortinilla número cinco en la que una chica, cada vez que enciende el televisor genera la destrucción de los objetos que tiene a su alrededor; y el efecto de la caída de un chico que es elevado mediante una grúa cuando enciende la televisión y ve Cuatro (véase cortinilla número 1).

La resolución explicativa que la cadena expone ante el teleespectador sobre el causante de todas estas situaciones inesperadas e irreales planteadas se manifiesta en alguna de estas piezas, al aparecer el símbolo de la cadena formado por los dos círculos, en la pantalla de los televisores junto con los personajes. Es la única introducción que observamos del símbolo de la cadena formando parte de las imágenes que componen el mensaje de la pieza. Sólo en la parte final podemos ver el logotipo completo en su función identificadora de la cadena que informa al espectador de la Identidad del canal.

El tipo de imágenes utilizadas en estas cortinillas se pueden calificar como “reales”, puesto que representan espacios que pueden ser reconocidos por el espectador. Todas ellas plantean una misma acción: personas que están viendo la televisión. Y lo que les otorga el carácter de inverosímiles son los efectos que en ellas acontece, como la

destrucción de objetos (cortinilla número cinco), la elevación de un alimento hacia el techo (cortinilla número cuatro) o la incorporación de un individuo en grúa (cortinilla número 1) como consecuencias directas de ver la nueva televisión, de ver Cuatro. Son imágenes que hiperbolizan la realidad elevándola, incluso, hacia el mundo de lo irreal, de lo imposible y de lo increíble, aspectos con los que la cadena quiere verse asociada.

La distribución de los pesos en las imágenes varía según la pieza y la intención de la cadena en mostrar una equidad o un cierto desnivel de determinados elementos que conforman la estructura de la imagen y con el fin de enfatizar determinados aspectos al espectador. De esta manera, encontramos planos totalmente equilibrados e incluso delimitados por líneas geográficas, y otros planos donde la desproporción de los elementos está muy marcada para incidir en un aspecto concreto:



<i>Imagen delimitada por el espacio El peso visual se concentra en la parte inferior central</i>	<i>Imagen con mayor peso visual en la parte derecha para dirigir la mirada del espectador hacia el logotipo de la cadena</i>
--	--

El recorrido visual, por tanto, viene marcado por el encuadre de las imágenes y por el tipo de planos que ofrecen al espectador. En la cortinilla número tres detectamos la utilización del plano/contraplano (perro-amo) para poder manifestar a la audiencia la visión que tiene el animal. El uso de planos generales y de planos detalle son combinados por la cadena para ir informando a la audiencia e ir otorgándole indicios sobre lo que está ocurriendo. De esta manera, en la cortinilla del chico joven que está

viendo la televisión mientras se dispone a llenar un vaso de leche (cortinilla nº 4) mediante el plano general se presenta la situación al espectador, y sólo se puede observar que un flujo de líquido sube derramado hacia el techo. En el momento en el que la pieza ofrece un plano detalle del vaso, se puede entender que la leche, conforme cae, rebota del vaso y sube hacia el techo. De modo contrario vemos como la cortinilla número 5, en la que una chica a la vez que enciende con el mando la televisión, un objeto es destruido observamos que esta reacción-acción no es comprensible, hasta que se abre el plano y ofrece una visión de las consecuencias de encender una televisión con el canal que es emisor de este mensaje.

Los ángulos y enfoques de las cámaras, por tanto, también contribuyen a otorgar significación en el mensaje. La cámara enfoca por medio de ángulos que ofrecen una visión que imita la propia del espectador, es decir, los ángulos ofrecidos en las imágenes expresan “como si una persona estuviera vigilando lo que le ocurren a los protagonistas de las piezas, a modo de reality”⁹³⁸.

El tipo de espacios utilizados poseen una iluminación basada en tonos cromáticos fríos, con azules, verdes, amarillos y negros, utilizados para crear un ambiente de intriga y de misterio. Esta iluminación viene marcada por elementos reales que pertenecen al espacio de la representación: mesitas con lámparas, focos de luz que provienen del techo, etc., y marcadas por las sombras, que de los personajes y objetos, se desprenden. La luz tenue utilizada, viene matizada por el tipo de melodías empleadas, sintonías todas ellas de carácter pausado para marcar un ritmo acorde con la escasa acción que desprenden las imágenes.

Como elementos de carácter sintáctico sólo podemos destacar la utilización del recurso literario de la hipérbole a través de las situaciones mostradas en las imágenes, para resaltar las sensaciones que la cadena puede generar en la audiencia. La hipérbole forma parte de la promesa que hace Cuatro a la audiencia destacando las nuevas sensaciones que ésta puede llegar a experimentar con ella. En cuanto a elementos textuales verbales utilizados no podemos hacer referencia explícita dada su inexistencia en estas piezas. Únicamente podemos matizar la exposición final del logotipo en el último fragmento de las cortinillas.

Desde un nivel enunciativo, el objetivo de comunicación de Cuatro era impactar y generar expectación de ver la nueva cadena. Al dirigirse, en un principio, a un público joven buscando un posicionamiento en el mercado español y basado en un

⁹³⁸ Según conversaciones mantenidas con el Director creativo de la agencia de publicidad *Arnold Spain*, encargada de la elaboración de estas cortinillas de continuidad de Cuatro en su primera fase de emisión.

televisión vinculada al *target* comercial televisivo (jóvenes entre catorce y treinta y cinco años), el tratamiento del mensaje y el estilo enunciativo de estas piezas debían responder acordes con el objetivo de la cadena. Las cortinillas, además de identificar al canal, debían persuadir al *target* mediante un modo de expresividad de la Identidad de Cuatro basado en la innovación, en la sensación y en la experiencia personal que genera ver este nuevo canal. Todo ello bajo un tono de misterio, de intriga que roza al límite el surrealismo, y que se sustentaba en un concepto publicitario que vertebraba la línea de comunicación de la cadena y que podemos enunciar mediante la siguiente frase:

Concepto publicitario



“Te ocurrirán cosas nuevas e increíbles cuando veas Cuatro”

Mediante la exposición del acto de ver la televisión, nuevas sensaciones son ofrecidas a la audiencia si ésta decide ver Cuatro. Éste es el significado y el pensamiento que la cadena quería que la audiencia tuviera por medio de estas piezas.

El problema con el que se encontró Cuatro en esta primera fase fue que el código creado para el lenguaje de estas piezas era indescifrable para la audiencia, de modo que el mensaje perdía eficacia al no ser entendido con la intención deseada por parte de la cadena. El tono y el tipo de imágenes no llegaron a conectar ni visual ni auditivamente con el público, al menos no le produjeron la cercanía con la que la cadena deseó ser asociada desde un principio.

Ello generó que Cuatro fuera vinculada y relacionada como una cadena elitista, de carácter frío y ajeno al espectador, inalcanzable, exclusiva, y distante hacia la audiencia⁹³⁹, atributos negativos para una cadena que acaba de nacer y cuyos objetivos distaban bastante de crear este tipo de Imagen. Debemos tener en cuenta, que una cadena de televisión no puede enviar un mensaje complicado de entender en este tipo de piezas, puesto que poseen una corta duración y el espectador no puede recibir un mensaje del cual debe extraer conclusiones a base de un esfuerzo en su lectura audiovisual. Al telespectador se le debe enviar un mensaje sencillo y rápido de entender en el menor tiempo posible, que le produzca un placer visual para poder establecer relaciones positivas con la cadena emisora del mensaje.

⁹³⁹ Según datos aportados por Patricia Cebrián, Directora de Estudios de Mercado de Sogecable.

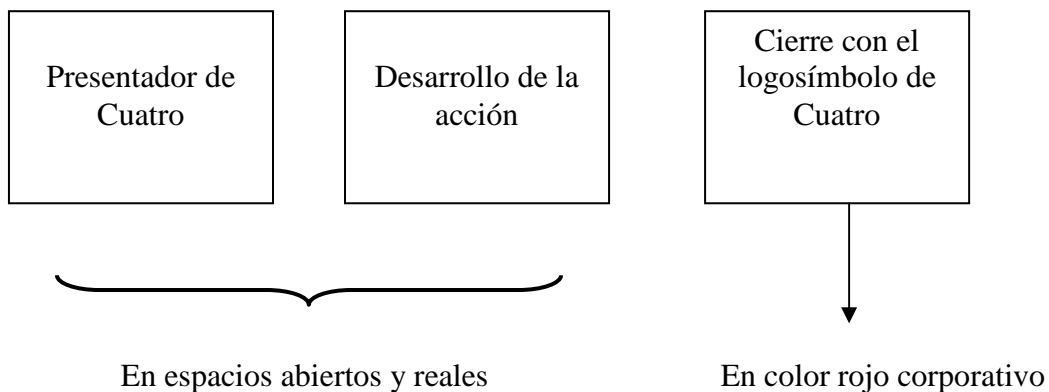
La reacción de la cadena ante este problema comunicativo fue inmediata y, en concreto, en este tipo de piezas de continuidad y en la tercera etapa que hemos delimitado se puede apreciar un cambio evolutivo en su lenguaje, en sus formas y en sus niveles de expresión que distan bastante de la línea comunicativa expuesta en esta primera etapa.

En la tercera etapa (meses Mayo, Junio y Julio) la cadena aprovechó el inicio del verano para realizar un cambio en sus cortinillas de continuidad. Al ser piezas más elaboradas, la cadena tuvo que esperar el momento idóneo para modificar su lenguaje comunicativo sin que la audiencia notara un cambio excesivamente pronunciado, sino evolutivo.

Mediante las cortinillas de salida a publicidad y que analizaremos en el siguiente epígrafe, la cadena ya había comenzado a modificar su código comunicativo para llegar a todos los *targets* y presentarse como una cadena de carácter generalista y próxima para la audiencia. A estas piezas se le unieron, en esta tercera etapa, las cortinillas de entrada que vamos a analizar a continuación y cuyo objetivo de comunicación se centraba en construir la Imagen de Cuatro por medio del reconocimiento de los presentadores de aquellos programas que, según la cadena, construían la Imagen y la marca Cuatro. La necesidad de la cadena en este periodo se vinculaba a proporcionar asociación y referencia de la cadena por medio de los presentadores de los contenidos que incluyen atributos acordes con la Identidad y con el estilo corporativo de Cuatro corrigiendo así el error del código comunicativo utilizado en la primera etapa.

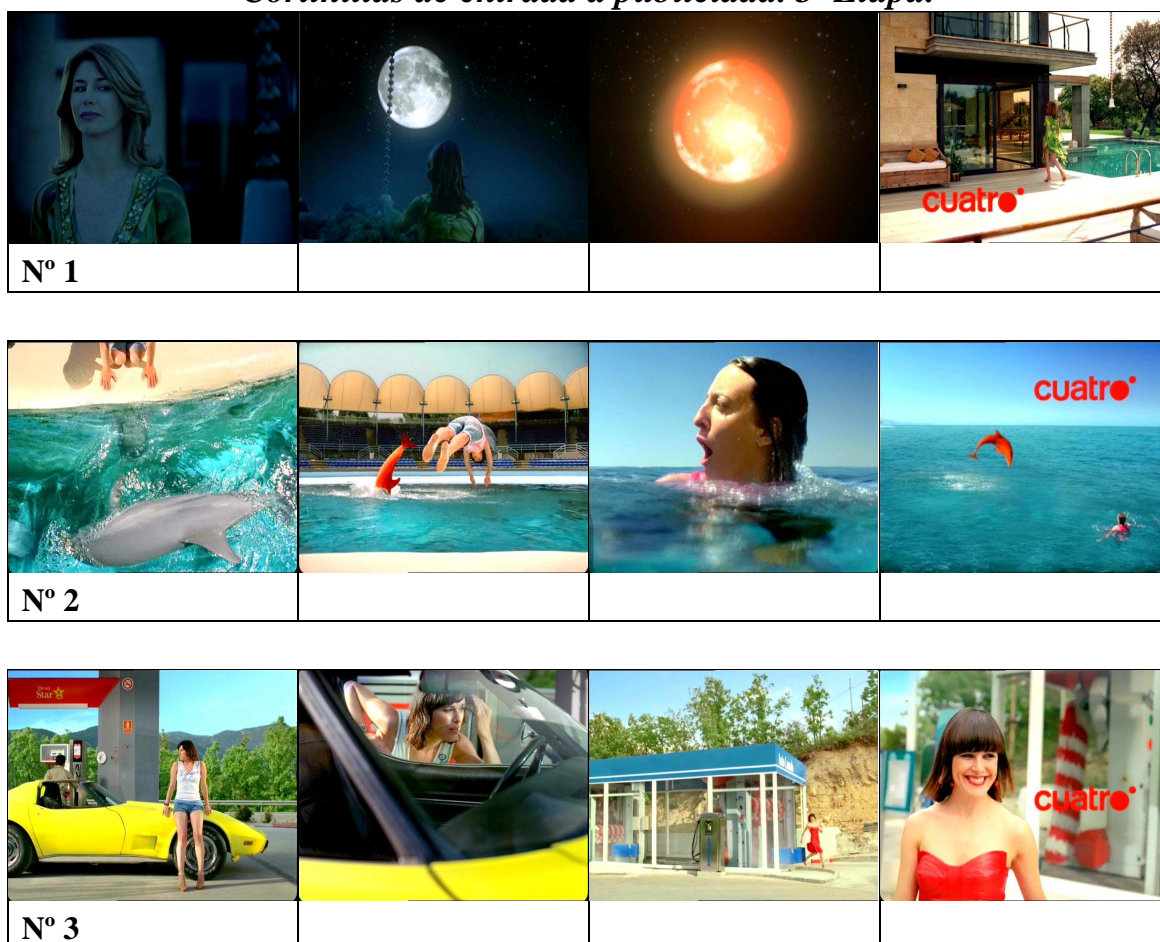
Además, la época estival ofrecía la posibilidad de una mayor creatividad para la creación de estas piezas, así como unas condiciones más favorables en la recepción de la Imagen. En este periodo, además, la cadena ya estaba más asentada y era más conocida y reconocida dentro del mercado televisivo español. Por tanto, el mensaje ya no tenía que centrarse tanto en manifestar una referencialidad de quién es la cadena, sino que el mensaje podía atender a otros atributos, a otros aspectos que forman parte de la Identidad corporativa de Cuatro y que, hasta el momento, no habían podido ser manifestados por parte de la cadena.

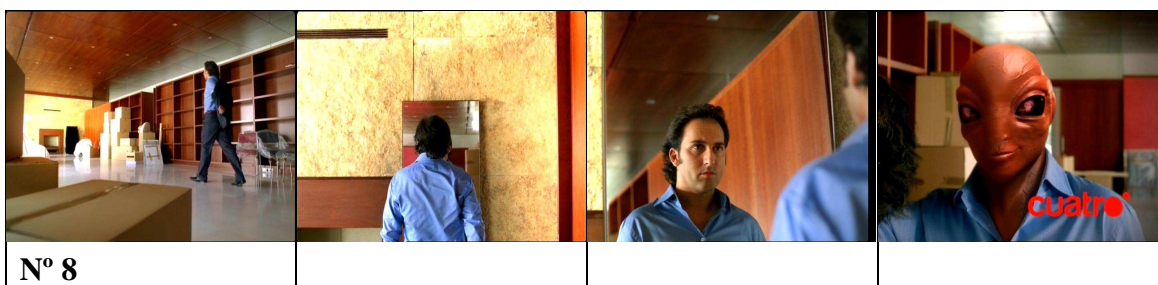
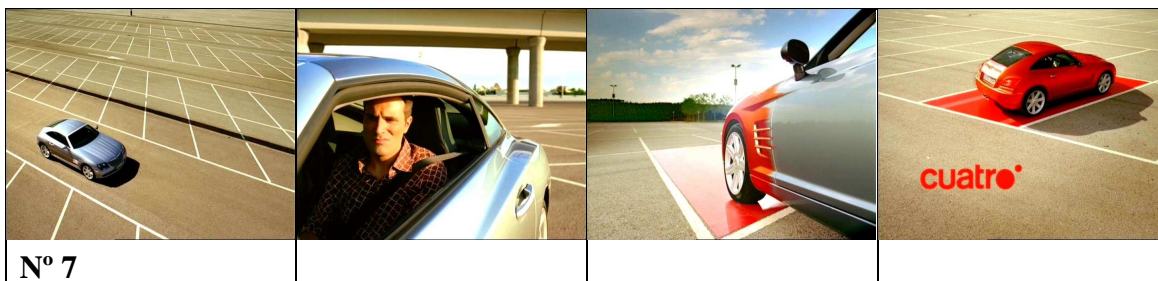
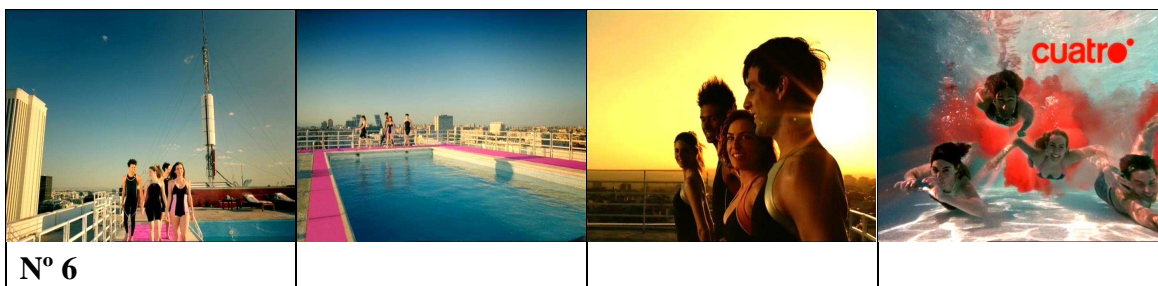
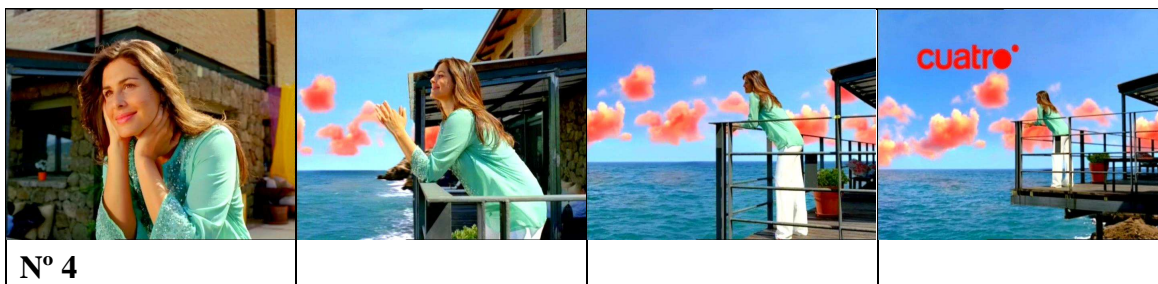
En estas cortinillas de entrada de esta tercera parte de la cadena la estructura de las mismas mantiene una misma línea que se repite en todas ellas:

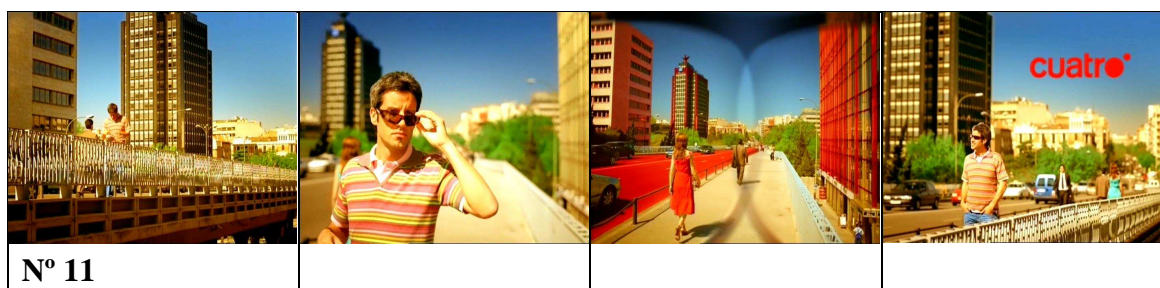
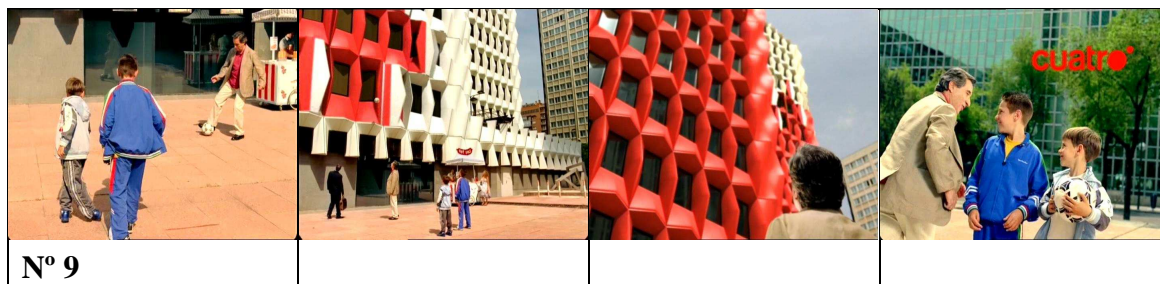


Esta estructura se puede contemplar mediante la descomposición visual que se expone a continuación:

Cortinillas de entrada a publicidad. 3ª Etapa.





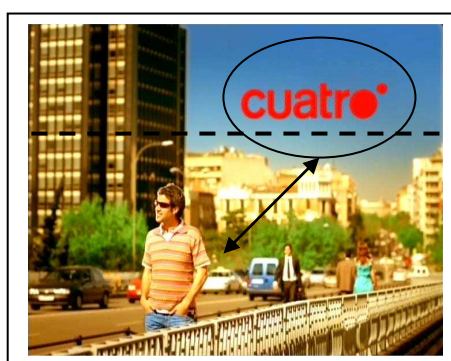


El contenido del mensaje en estas cortinillas de entrada a publicidad sigue manteniendo una línea argumentativa que se aproxima a la fantasía, como ocurrían en la primera etapa. La diferencia del mensaje entre una y otra etapa (1ª y 3ª) reside en su

tratamiento y modo de expresión. En este periodo podemos observar la manifestación de un mensaje cuyo contenido se basa en aproximar a los presentadores que más referencia generan para la marca de la cadena a los telespectadores mediante su presencia en espacios reales y realizando actividades cotidianas fuera de los platós con las que la audiencia se puede llegar a sentir identificada. El argumento estratégico para generar impacto y que, de alguna manera, mantiene una conexión con el surrealismo pronunciando en la primera etapa analizada tiene como punto de partida el color rojo corporativo de la cadena, de tal forma, que cualquier acción de carácter estival que desempeñen los presentadores en su tiempo de ocio viene marcado por el color corporativo de Cuatro.

El mensaje audiovisual, por tanto, se centra en potenciar estratégicamente la Imagen de los presentadores para la construcción de la marca de cadena, mediante una línea discursiva basada en exhibir a los presentadores en espacios que se aproximan a sus vidas privadas, a aquellas actividades que realizan en su tiempo libre.

El cierre de las piezas termina con una imagen que resume el resultado de toda la actividad desarrollada en las mismas junto con el logosímbolo de la cadena situado, de forma estratégica, según la distribución de los pesos visuales, de ahí que en ocasiones lo podamos observar en la parte superior derecha, izquierda, en el centro o incluso en la parte inferior dependiendo del mejor espacio que la imagen otorgue y que genere un recorrido visual que permita su lectura idónea. Este último plano de la pieza incluye el logosímbolo de Cuatro como recurso indispensable para la identificación por parte del receptor.



La música vuelve a ser protagonista en estas piezas⁹⁴⁰ creando el ambiente idóneo para cada una de las situaciones que envuelven a los personajes. De esta manera podemos observar una música de misterio para la cortinilla nº 8 de Iker Jiménez y que va acorde con el tipo de programa que presenta; o una música de carácter más moderno para la de Eva Hache (cortinilla nº 2), ya que su programa es un *latenight* de humor que se emite en horario nocturno. La música, por tanto, conlleva connotaciones en sí misma que aportan información al espectador permitiéndole asociar la marca de la cadena con sus presentadores, la personalidad de cada uno de ellos y con el tipo de contenido del programa que dirigen.

Como efectos sonoros destacamos el sonido de agua y del mar en varias de ellas y los sonidos del tráfico de la calle, claxon de coches, motores de vehículos, etc., para otorgar ese carácter real de los espacios presentados en las imágenes. Las cortinillas utilizan un tipo de imágenes que recopilan espacios para la representación abiertos, concretos y habitables por el espectador: el interior de una casa, una piscina, un balcón, una calle, un jardín de una casa o una terraza de una cafetería. El efecto “especial” insertado en todas ellas, y que constituye la línea argumentativa del mensaje, es el color rojo, que se intercala en sus vidas privadas de forma sorprendente. Éste elemento sorpresa, además de colaborar en la captación de la atención del espectador, se convierte en el componente enunciativo y corporativo que manifiesta el estilo de la cadena.

Las imágenes combinan diferentes tipos de planos con el objetivo de ir otorgando información al espectador del contexto en el que se desarrolla la acción, así como detalles determinados para una mejor comprensión del mensaje de cadena. De este modo localizamos desde un plano que plasma la visión subjetiva de uno de los presentadores, a un plano general que abre el objetivo de la cámara para mostrar al espectador el espacio abierto en su totalidad y de una manera intencionada.

⁹⁴⁰ Las canciones (títulos y autores) utilizados en las cortinillas de entrada de esta etapa estival son: Cortinilla nº 1: “L’Amour a 3” de Stereo Toal; Cortinilla nº 2: “Longer” de Dogs Die in Hot Cars; Cortinilla nº 3: “Tribulations” de LCD Soundsystem; Cortinilla nº 4: “Son of a preacher man” de Dusty Springfield; Cortinilla nº 5: “Mc Paul Barman” de DJ Yoda; Cortinilla nº 6: “Pull up the people” de M.I.A.; Cortinilla nº 7: “The sound of fear” de Eels; Cortinilla nº 8: “Harmony” de Clinic; Cortinilla nº 9 “Mutantes” de Os Mutantes; Cortinilla nº 10: “Cosmos Sound Club” de Stephan Ponpougnac; Cortinilla nº 11: “Staff Jazz” de Dzihan and Karmien; Cortinilla nº 12: “I can see clearly now” de Seelenluft; Cortinilla nº 13: “Spring 2008” de Achitecture in Helsinki. Datos aportados por el Jefe del Departamento de Ambientación Musical de Cuatro.

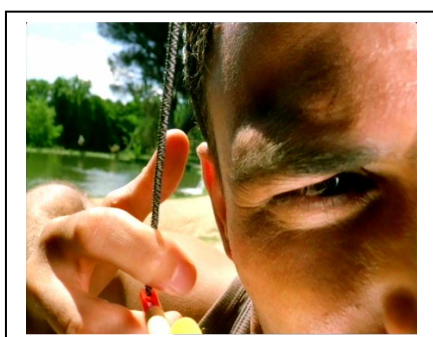
Plano subjetivo



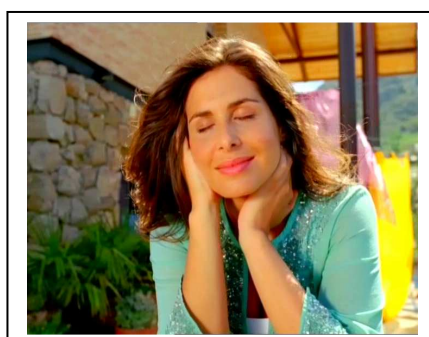
Plano general



Plano detalle



Primer plano



Por medio del movimiento de la cámara se va señalando al telespectador el ritmo y la tensión para la lectura de las imágenes. La música enfatiza la acción mientras que el movimiento de la cámara marca el compás de las actividades aportando significación en las mismas. A modo de ejemplo destacamos el movimiento circular de la cámara en las cortinillas de los presentadores Nuria Roca (cortinilla nº 4) y de Paco González (cortinilla nº 12) que aportan connotaciones de tranquilidad en el desarrollo de la acción, mientras que en las de Iñaki Gabilondo (cortinilla nº 9) y Carlos Latre (cortinilla nº 10) ocurre todo lo contrario: la cámara sigue el movimiento de la acción (las patadas del balón de fútbol y el movimiento sorpresa del presentador) generando con ello inquietud al espectador para acaparar su atención.

El tratamiento cromático en estas piezas se singulariza por la iluminación que tienen las imágenes, las cuales al estar rodadas (la mayoría de ellas) en espacios abiertos. El tipo de luz que incorporan corresponden a una luz exterior: una luz solar, potente y que manifiesta la alta temperatura de la época estival. Incluso este tipo de luz se manifiesta en la pieza rodada en un espacio interior (una casa) donde la luz que procede de las ventanas: se caracteriza por ser luminosa y perteneciente a un día soleado (véase cortinilla nº 8).

Igual que en la primera etapa, en estas piezas de continuidad la cadena no incorporó elementos sintácticos desde el punto de vista textual. Las imágenes constituyen el principal argumento discursivo en las cortinillas. Como elemento literario hemos de destacar la utilización de la hipérbole visual para manifestar esa fantasía del color rojo como elemento asociativo de la cadena.

Desde un nivel enunciativo, el objetivo de estas piezas se basaba en la introducción de los presentadores como elementos asociativos y de referencia de la cadena, con la finalidad de enviar un mensaje al espectador sobre la Identidad de Cuatro para que proyectara una serie de atributos para la construcción de la Imagen de cadena. Estos atributos se basaban en la aproximación hacia a la audiencia por medio del empleo de aquellas “caras” reconocibles por el espectador y que se relacionan, de forma directa, con aquellos atributos con los que la cadena quería asociar su Imagen corporativa.

El tono y los modos utilizados para la expresión del mensaje son más accesibles y comprensibles para el espectador que las cortinillas de la primera etapa que hemos analizado con anterioridad. El objetivo de la cadena residía en ampliar el *target* y marcar la Identidad de cadena generalista que se dirige a más públicos que el sector juvenil.

La línea comunicativa debía ser coherente con el tipo de comunicación impactante y directa del estilo de la cadena: las imágenes debían contener algún elemento impactante para atraer la atención de la audiencia, tal y como se había manifestado en las primeras cortinillas. Para ello, el eje o concepto publicitario en el que se basaron para crear estas piezas, se puede resumir atendiendo a tres palabras clave:

- Presentadores
- Época estival
- El color rojo como elemento corporativo-asociativo de Cuatro

A partir de la combinación de estos tres ítems, la cadena quería confeccionar un mensaje mediante el cual se creara sorpresa, asociación de la cadena con el rojo y con los presentadores como la parte humana que representa a Cuatro. La resolución creativa fue la exposición de los presentadores en ambientes cotidianos y típicos para la época estival, donde “todo lo que tocan es rojo porque ellos también forman parte de la cadena”⁹⁴¹, tanto en el terreno profesional como en el privado y personal con el que se puede identificar el espectador.

⁹⁴¹ Según conversaciones mantenidas con el Director creativo de Cuatro, Iñaki Marticorena.

Por medio de esta resolución creativa aplicada a estas piezas la cadena permitió expresar un modo de representación en el que se establecía una relación asociativa entre las imágenes y la cadena, y por medio de un referente básico de su Identidad Visual Corporativa: el color rojo.

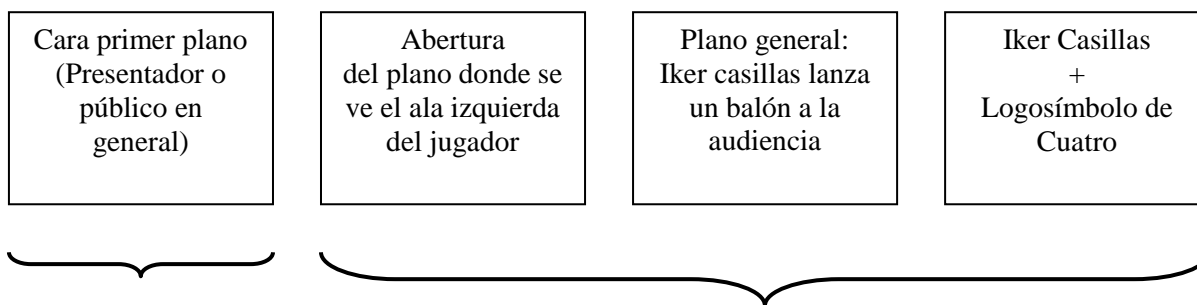
El último tipo de cortinillas de entrada a publicidad clasificadas fueron creadas de forma exclusiva durante la retransmisión del Mundial de Fútbol de Alemania 2006. Una vez que la cadena recibe la noticia de la posibilidad de poder retransmitir los partidos de la Selección Española de Fútbol⁹⁴² estratégicamente deciden utilizar todas las acciones de comunicación posibles para aprovechar el evento futbolístico de masas, con el fin de poder aproximar a la cadena con el máximo posible de audiencia. Entre otras acciones destaca la creación explícita de unas cortinillas de entrada a publicidad y que cumplen con un triple objetivo funcional:

1. Dar paso a publicidad
2. Identificar a la cadena
3. Promocionar el Mundial y los presentadores de la cadena

Este tipo de identificativos (que destacan por contener un grafismo y una creatividad potentes) se convierten en piezas de belleza visual que cumplen con su cometido de ser un punto más en la elaboración de una Imagen corporativa compacta y asociada a la innovación y de cara a añadir valores extra para el receptor. Se caracterizan por tener una estructura muy similar entre ellas, cuya diferencia primordial se observa en la variación de las caras que aparecen en pantalla en las primeras imágenes de las mismas. De esta manera observamos cómo Cuatro introduce de nuevo, las caras de los presentadores pero también de público que no pertenece de forma directa a la cadena. La intención de la misma es la de confeccionar un mensaje que incluya a ambas partes (audiencia y cadena) en el desarrollo conjunto de un evento de tal envergadura social. Para representar y *humanizar* al Mundial, la cadena eligió al portero de la Selección Española (Iker Casillas) como protagonista principal de la pieza, cuya acción y mirada se dirigen directamente al telespectador ocupando la parte central de la pantalla. Toda la atención recae en él y en la acción que desarrolla.

⁹⁴² Adjudicación compartida con La Sexta.

Por tanto podemos determinar dicha estructura mediante las siguientes partes:

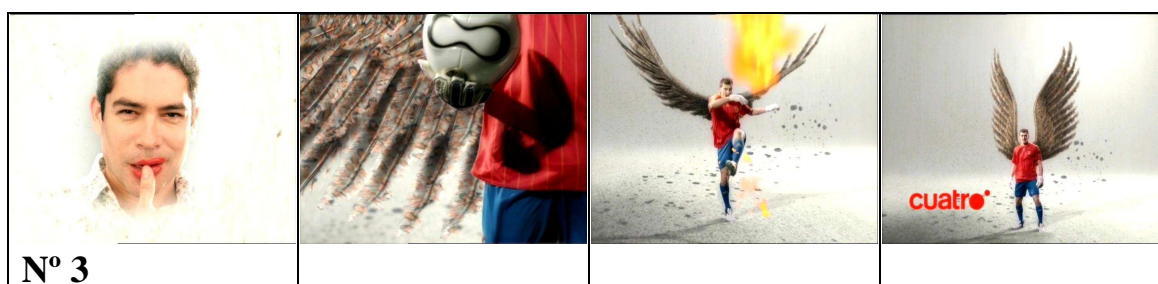
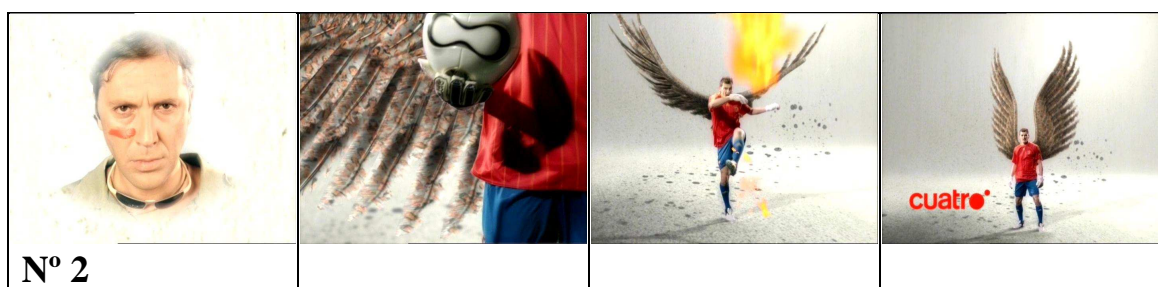
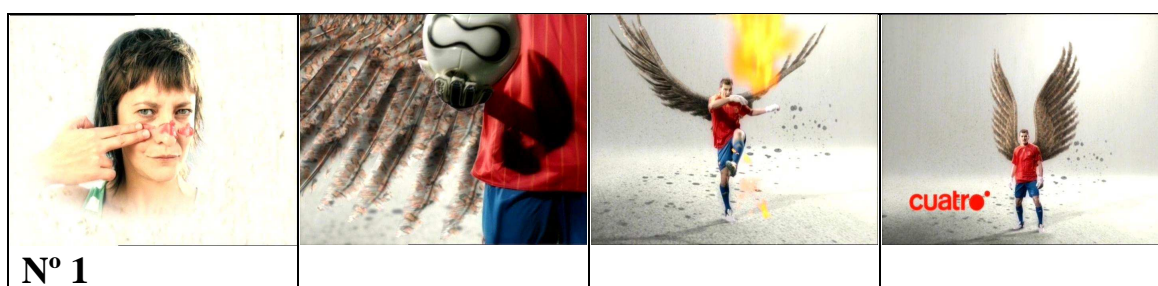


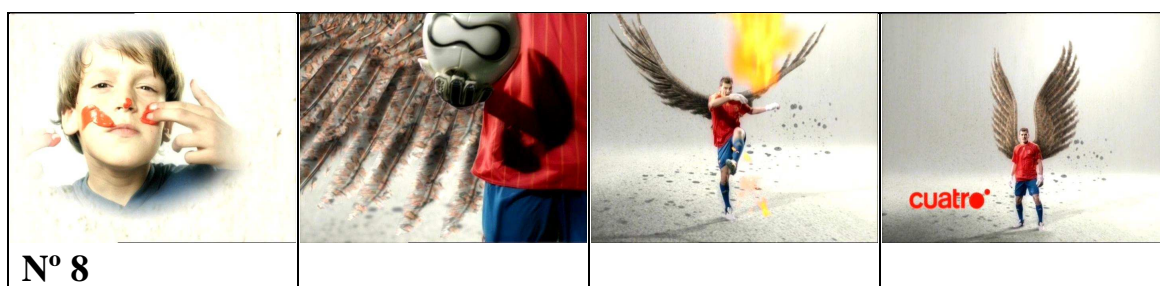
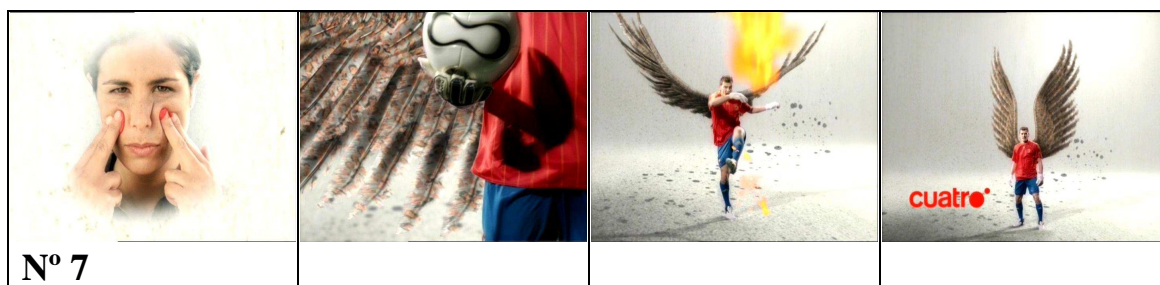
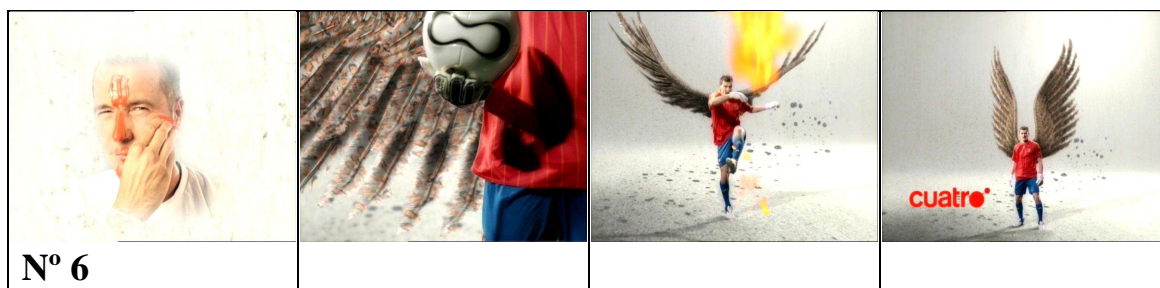
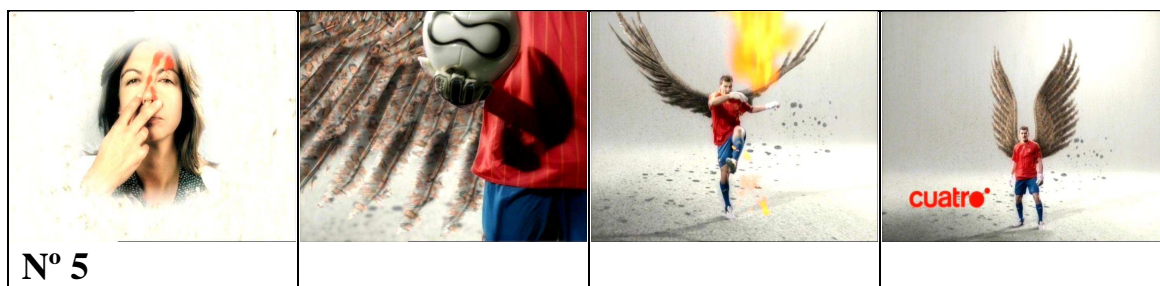
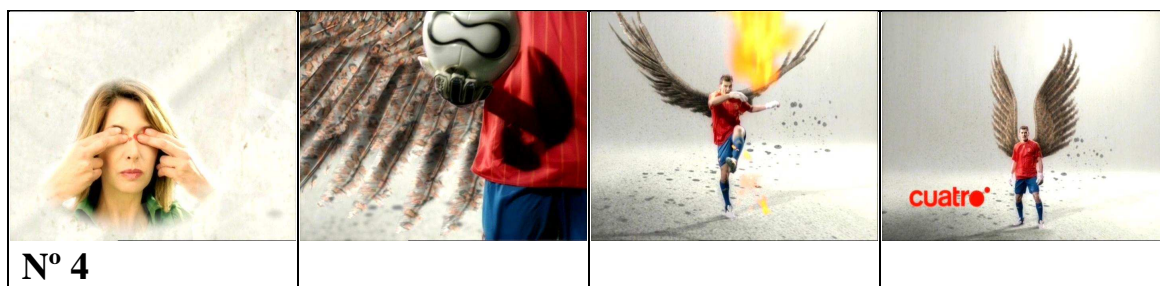
1ª Parte: rostros personajes

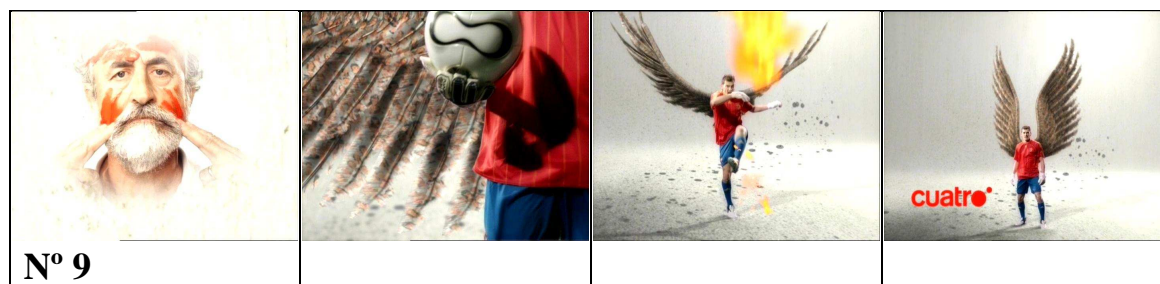
2ª Parte: Repetida en todas las versiones de la pieza

En el découpage que incorporamos a continuación se puede percibir la dinámica de estas cortinillas:

Cortinillas de entrada a publicidad. 3ª Etapa







El contenido del mensaje se centra en promocionar y asociar la cadena con el Mundial de fútbol. Para ello, y por medio de las caras de los presentadores de la cadena, y por las alas que lleva la figura del jugador de fútbol que es protagonista de la pieza, la cadena lanza el mensaje que es acorde con la campaña de comunicación elaborada para el Mundial: *Todos jugamos en Cuatro*. La resolución creativa del mensaje se realiza por medio de las imágenes y a través del uso de una metáfora visual (unas alas compuestas por rostros de la cadena y de la sociedad española), Cuatro incita al telespectador a formar parte del Mundial, a compartir los partidos de la Selección. La acción que desarrollan los personajes en la primera parte de las piezas (se pintan los rostros con el color rojo, como símbolo de apoyo a la Selección), así como la aparición de elementos como un balón, la camiseta oficial de la Selección hasta el propio portero, señalan que el mensaje está relacionado con el Mundial de fútbol.

El cierre de las piezas es reiterativo en todas ellas (plano general del jugador y el logotipo de Cuatro en el ángulo izquierdo inferior), donde el jugador lanza un balón al telespectador provocándole con su disposición, mirada, acción que desarrolla, etc.

Por lo que respecta a los elementos formales, estas cortinillas destacan por los efectos especiales (sonoros y visuales) que conllevan, sobre todo, a lo que respecta a la formación de las alas del jugador. Éstas, por su movimiento, composición y creación en 3D generan gran verosimilitud de cara al telespectador. Otro efecto lo localizamos en el momento en el que se produce el lanzamiento: éste viene acompañado por el efecto del sonido potente y maximizado de la fuerza del viento. La cadena hace uso de una hipérbole visual para recalcar el grado elevado de la fuerza con la que el jugador lanza el balón, de tal manera que éste se llega a convertir en una bola de fuego.

La música⁹⁴³ estructura el ritmo de la pieza porque es utilizada, únicamente, cuando aparecen los rostros y cuando se abre el plano para ver que todos ellos componen las alas del jugador. En el momento en el que se pasa de un plano detalle a

⁹⁴³ El tema original escogido por la cadena es "The beautiful people", de Marilyn Manson.

un plano general por medio de la fluidez de un *zoom* de cámara donde el telespectador puede ver en pantalla al jugador en su totalidad, la música se detiene de forma inmediata para dejar protagonismo al portero de la Selección y a la acción que va a realizar. La intención de la música es generar un efecto de solemnidad en el momento de la aparición del personaje futbolístico. La cadena no quería incluir ningún tipo de elemento ornamental que distrajera la atención del telespectador hacia el contenido del mensaje a transmitir. Por este motivo, los fondos utilizados en estas imágenes son neutros, de color blanco, con el objetivo de hacer destacar a la figura central.

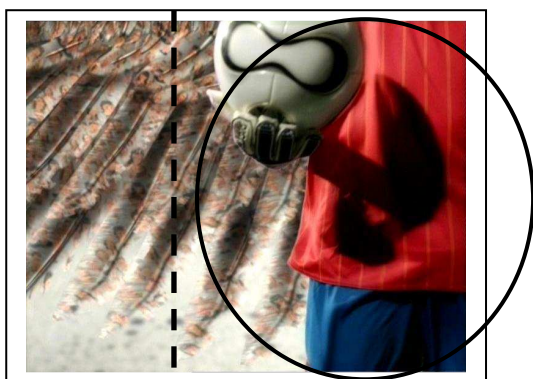
No hay ninguna voz en *off* que envíe un mensaje directo a la audiencia: éste es manifestado por las miradas de los personajes, provocadoras y fijas, desafiantes, con gran fuerza expresiva en sus rostros que reflejan gran carga emocional hacia la cámara (audiencia).

En cuanto a la definición de las imágenes utilizadas observamos que por medio de los movimientos de la cámara se determina el recorrido visual a seguir en la lectura de las mismas. La gran dinamicidad que las caracteriza proporciona un ritmo que llama la atención para la audiencia. Detectamos la utilización de todo tipo de planos para ello: primeros planos, planos medios, planos detalle y un plano general para finalizar la pieza. Pero lo más destacado es la continuidad en todos estos planos: no hay cortes, los planos se van conformando como si de una pieza única se tratara.



En cuanto a la distribución de los pesos en las imágenes vemos cómo en un comienzo todo el peso se concentra en la parte derecha de la misma para después, equidistar el peso en el centro dirigiendo así la mirada del telespectador hacia la figura del jugador.

En las siguientes imágenes se puede apreciar de forma más detallada:



*Concentración del peso visual
en la parte derecha*



*Imagen nivelada:
peso visual en el centro*

Desde el punto de vista sintáctico vemos cómo los elementos que componen la pieza consiguen una excelente anclaje como consecuencia de la utilización de la música y, en especial, por los encuadres ofrecidos por el movimiento de cámara. Desde el punto de vista del texto verbal, únicamente se puede observar la introducción del logosímbolo de la cadena en la última imagen.

Estas cortinillas de entrada a publicidad creadas para el Mundial destacan por la cuidada realización que la cadena puso en ellas. El objetivo de resaltar la proximidad como atributo de Identidad de la cadena fue aprovechado por Cuatro por medio de la adjudicación de los derechos de retransmisión de los partidos de la Selección en el Mundial. Este evento, fue considerado por la cadena como “clave y estratégico, ya que el fútbol genera movimientos sociales por el tipo de deporte que significa para la sociedad española”⁹⁴⁴.

Las piezas se dirigían no sólo al perfil de audiencia de la cadena, sino a la sociedad española en su totalidad que quisiera ver la emisión de los partidos de la Selección española en el Mundial. Por ello, los diseñadores debían de elaborar unas piezas que se dirigieran a todos los públicos. El concepto base de estas cortinillas se centró en resaltar que “todos los españoles forman parte de la selección de fútbol”⁹⁴⁵.

La metáfora usada con las alas del jugador pone el énfasis de esta conjunción:

⁹⁴⁴ Según conversaciones mantenidas con el Director creativo de Cuatro, Iñaki Marticorena. Ver Anexo II.

⁹⁴⁵ Comentario extraído de la entrevista en profundidad realizada a Elena Sánchez, Directora de contenidos de Cuatro. Ver anexo II.

Sociedad española - Selección de fútbol

Dicha asociación debía connotar otra paralela y positiva para la audiencia:

Selección de fútbol - Cuatro.

El tono de la pieza debía contener elementos persuasivos para motivar a la sociedad a ver los partidos de la Selección. La elaboración de la pieza tenía que incorporar un carácter de esperanza al triunfo, de magnitud, de gloria, de confianza en la selección que nos representa, valores con los que la cadena pretendía asociar a su marca.

Al ser piezas creadas para un determinado periodo de tiempo, su frecuencia de emisión fue elevada para generar el mayor número posible de impactos publicitarios.

En su conjunto podemos decir que estas cortinillas son piezas de gran belleza en su totalidad. Constituyen un seriado de piezas que propician placer visual en la mirada del espectador de ahí que, su recepción entre la población, fuera excelente⁹⁴⁶.

Como conclusión del análisis de estas primeras piezas de la continuidad de Cuatro hemos podido observar cómo la cadena, en sus inicios, “se dirigía hacia el público joven, ya que quería ser vista como una cadena no tan generalista sino un poco más específica”⁹⁴⁷. Para expresar este ítem Cuatro creó un estilo en su comunicación muy directo y personalizado para expresar su Identidad.

Como consecuencia de la situación del mercado televisivo en el que no existe todavía un espacio para introducir una nueva cadena dirigida para un *target* concreto y en el que para competir es necesario llegar al máximo número posible de audiencia, Cuatro tuvo que expandir su objetivo, su público, en definitiva su *target*, para posicionarse como una televisión generalista y próxima para todos los espectadores. Para ello tuvo que modificar su lenguaje y sus modos de expresión. Ambas cuestiones -competencia e Imagen de cadena- generaron una evolución en el tratamiento del lenguaje con el objetivo principal de establecer un diálogo próximo con la audiencia. Esta evolución tenía que verse expresada tanto por el tipo de imágenes, como por los

⁹⁴⁶ Según el último estudio de percepción de marca de cadena, esta pieza fue la que más recordaban los entrevistados. Además, dos marcas deportivas (Adidas y Nike) se interesaron por estas piezas en el sentido de llegar a acuerdos con Cuatro para su posible reproducción para sus respectivas campañas publicitarias.

⁹⁴⁷ Comentario extraído de la entrevista en profundidad realizada a Sergio Ventoso, Jefe de Emisiones de Cuatro. Ver anexo II.

modos de expresión, como por el texto, el color, los personajes, etc., generando con todo ello una coherencia comunicativa que no saliese de la línea, del estilo innovador y de la personalidad que caracterizaba a la cadena.

Estos cambios del lenguaje de Cuatro en su diálogo con la audiencia se han podido observar en el análisis que hemos establecido en las cortinillas de entrada a publicidad existentes en la primera y tercera etapa de la cadena; pero serán en las de salida, en aquellas piezas denominadas por la cadena como *bumpers* y que singularizan el tipo de comunicación y lenguaje que identifica a Cuatro, donde más se intensificó dicha evolución por ser piezas cuya inmediatez en su creación ofreció una mayor posibilidad de reacción para la cadena en corregir su lenguaje.

7.4.2 Cortinillas de salida a publicidad

Las cortinillas de salida a publicidad que cierran el bloque de publicidad antes de volver a la emisión del programa (y que son denominados por Cuatro como *bumpers*) han sido aprovechados estratégicamente por la cadena para lanzar mensajes a la audiencia por medio de la creación de un lenguaje propio y característico de Cuatro que colabora en marcar y configurar el estilo comunicativo que la cadena pretende mantener con su audiencia. Un lenguaje de cadena basado en la transmisión de “mensajes al telespectador por medio de letras, de frases, de palabras, un tipo de comunicación sencilla y clásica que rompe frente a la sofisticación del lenguaje audiovisual existente de hoy en día”⁹⁴⁸.

Los *bumpers* son piezas que, además de cumplir su función principal como pieza de continuidad basada en cerrar el bloque de publicidad y dar paso al programa que se estaba emitiendo, los *bumpers* constituyen un espacio donde el emisor (Cuatro) aprovecha su propio medio y su propio canal para poder aproximarse al telespectador y mandar mensajes que tienen que ver, tanto con la programación de la cadena como con un evento de carácter social y actual al periodo concreto de emisión, como con una época señalada del año, días festivos, aniversarios, etc., donde en todos ellos la cadena “introduce de manera paulatina, ítems, valores y características de su Identidad con el objetivo principal de construir su Imagen ante el telespectador”⁹⁴⁹.

La inmediatez para crear estos mensajes constituye una de las características principales en la configuración del contenido que recogen este tipo de piezas de la

⁹⁴⁸ Según la Directora de Contenidos de Cuatro, Elena Sánchez. Ver entrevista en profundidad en Anexo II.

⁹⁴⁹ Extraído de la entrevista en profundidad realizada al Director Creativo de Cuatro, Iñaki Marticorena.

continuidad de Cuatro además de la originalidad de la pieza para dicha función informativa de cara a la audiencia.

Dentro de estas cortinillas de salida a publicidad, hemos localizado, visionado y analizado un total de 279 emitidos desde el 7 de Noviembre de 2005 hasta el 31 de Julio de 2006 inclusive. Para poder aplicar la metodología de análisis y facilitar su estudio individual hemos clasificado estas piezas por etapas de su emisión⁹⁵⁰ y atendiendo a una subclasificación que hemos establecido en función del tipo de mensaje que la pieza contenía.

De esta manera, hemos localizado **cinco tipos de cortinilla de salida a publicidad (*bumpers*)**:

- 1. Estacionales (Navidad y Verano)**
- 2. Microbumpers de cadena⁹⁵¹**
- 3. De programación**
- 4. De carácter social**
- 5. De eventos especiales**

Esta subclasificación nos ha ayudado a poder establecer un tratamiento diferenciado según el tipo de mensaje que la pieza manifestaba tanto desde el punto de vista del contenido, como de la forma y diseño gráfico, ya que dependiendo del mensaje o de la información que la cadena que quería expresar a la audiencia y del periodo concreto en el cual se emitía, sus modos, su grafismo, su estilo y las formas audiovisuales utilizadas por Cuatro variaban en cada ocasión.

En la siguiente tabla establecemos una relación entre el tipo de cortinillas y el periodo principal en el cual se han podido localizar las piezas dentro del cómputo global de las 279 que se han analizado:

⁹⁵⁰ Esta tipología de cortinillas de salida que hemos determinado por etapas, no son utilizadas de forma única por la cadena en cada una de ellas, sino que dependiendo de las necesidades comunicativas, Cuatro hacía uso de determinados tipos de *bumpers*. La necesidad de aportar un orden aclaratorio para el lector, e incluso para la propia doctoranda, han hecho que se establezca dicha clasificación atendiendo tanto al contenido como a la etapa de emisión. De hecho, en la actual emisión de la cadena, el lector podrá reconocer cortinillas pertenecientes a los comienzos de la cadena y que se siguen emitiendo en estos momentos.

⁹⁵¹ Esta nomenclatura en concreto, fue aportada por la propia cadena.

Cortinillas de salida a publicidad (Bumpers)	
Tipología	Etapa en la que se emite
Estacionales	1ª Etapa (Navidad) 2ª Etapa (Verano)
Microbumpers	1ª, 2ª y 3ª Etapa
De carácter social	1ª, 2ª y 3ª Etapa
De programación	1ª, 2ª y 3ª Etapa
Especiales	3ª Etapa (Mundial de Fútbol)

En la primera etapa, que como hemos indicado anteriormente comprende desde el inicio de Cuatro (7 de Noviembre de 2005) hasta el 31 de Enero de 2006, la cadena aprovechó estratégicamente el periodo navideño para emitir mensajes específicos acordes con dicha época navideña. Debemos tener en cuenta que en esta primera etapa la cadena comenzaba sus primeras emisiones, por lo que el tipo de lenguaje utilizado en los mensajes debía ser sencillo y claro y con un propósito principal de promocionar los contenidos de la cadena, su estilo corporativo y el tipo de lenguaje creado y manifestado por la misma para este tipo concreto de piezas, elementos todos ellos totalmente desconocidos para el telespectador. La intención era manifestar un diseño y una estética homogéneos que sirvieran para captar la atención de la audiencia y para asociar dicho estilo corporativo con las señas de Identidad corporativa de Cuatro. De ahí que la mayoría de cortinillas de salida en esta primera etapa inicial de la cadena estuvieran encaradas en la promoción de la programación de Cuatro y en su Imagen corporativa, con el fin de posicionar a la cadena en la mente del espectador.

Dentro de las cortinillas de salida de esta primera etapa detectamos las creadas, específica y estacionalmente para:

- Días concretos de Navidad
- De programación para promocionar los contenidos de la cadena acordes con la época navideña
- *Microbumpers* que guardan fundamentalmente una intención clara de proyección de Imagen de cadena
- De carácter social aprovechando los eventos que hasta Enero existían y consideraban relevante para el tipo de audiencia al que se dirigían.

Hemos de destacar que la gran mayoría de este tipo de cortinillas de salida localizados en esta primera etapa han sido dedicados para aprovechar ese espacio previo

al programa y que posee una posición excelente dentro del bloque publicitario⁹⁵² para promocionar y dar a conocer los contenidos de la cadena. En esta primera etapa no hemos localizado ninguna cortinilla de salida de carácter o evento especial.

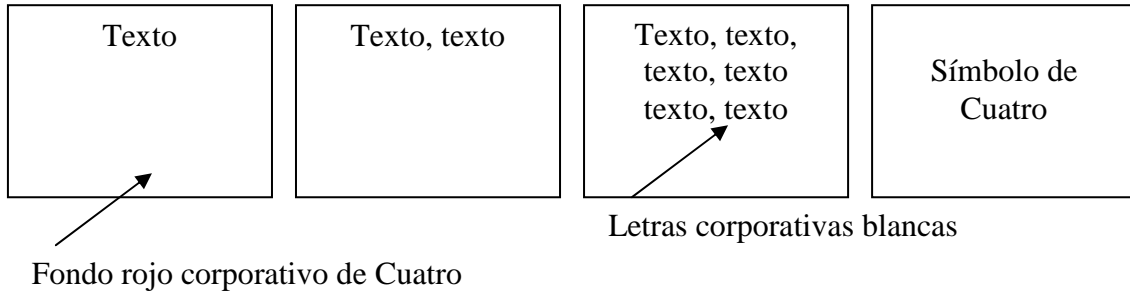
La estrategia de Cuatro en esta primera etapa, se basó en apostar por un lenguaje muy directo, sencillo, a modo de mensajes formados por una o dos líneas en contenido aprovechando la época navideña por la que atravesó en esta primera etapa otorgando a todos los mensajes elementos clave, guiños hacia el espectador que contuvieran señas claramente asociadas a dicha época. La mayoría de estas piezas utilizaron el humor como clave estratégica para acaparar la atención del teleespectador.

Comenzaremos analizando las cortinillas de salida a publicidad y de **carácter estacional** (Navidad en esta primera etapa) creadas específicamente para mandar un mensaje navideño para la audiencia. Así hemos localizado, principalmente, cortinillas estacionales creadas para días señalados y que constituyen una referencia específica dentro del periodo navideño, como por ejemplo, el día del Gordo de Navidad (22 de Diciembre), el día de Navidad (25 de Diciembre), Nochevieja (31 de Diciembre), Año Nuevo (1 de Enero), y Reyes (6 de Enero). La finalidad de estas piezas consistía en aproximarse al teleespectador mediante un lenguaje cotidiano, típico navideño y teniendo como punto de partida el humor y la evocación a situaciones cotidianas clásicas para esta época del año.

Todos ellos poseen una estructura discursiva que se reitera: comienzan con una frase corta (en ocasiones una única palabra obtiene todo el protagonismo en pantalla para captar la atención) y va cobrando sentido a medida que avanza la pieza y el contenido va incorporando mayor significación por medio de otras frases que complementan y que se van adjuntando a la inicial a modo de texto que sigue las directrices de la lectura clásica occidental (lectura de izquierda a derecha), para después dejar, durante un segundo y medio, todo el mensaje completo en pantalla para facilitar su lectura global. La pieza cierra con el símbolo de la cadena compuesto por los dos círculos (uno de mayor tamaño y otro menor a modo de satélite) y que conforman la “O” del logotipo de Cuatro que es situado en el centro de la pantalla, de color blanco sobre el fondo rojo corporativo de la cadena.

A modo de esquema podemos estructurar las partes de este tipo de piezas de la siguiente manera:

⁹⁵² Posición estratégica en la que la audiencia vuelve a subir después de la publicidad porque está pendiente del comienzo del programa que se estaba emitiendo antes de comenzar el bloque de anuncios. Este aumento de audiencia se puede ver en los gráficos y en las curvas de los estudios específicos que se realizan de las audiencias de cadenas.



A continuación se expone el découpage de estas piezas para poder contemplar, tanto su estructura como la forma utilizada:

Bumper Estacional: Periodo navideño (1ª Etapa)

Para los malos, carbón para los buenos,	Para los malos, carbón para los buenos, regalos para todos,	Para los malos, carbón para los buenos, regalos para todos, cuatro	•
REYES			
si nos toca	si nos toca taparem s algun s agujer s	si nos toca taparemos algunos agujeres	•
SORTEO NAVIDAD			
Nos llena de orgullo y satisfacción	Nos llena de orgullo y satisfacción emitir nuestro pr	Nos llena de orgullo y satisfacción emitir nuestro primer mensaje del Rey	•
NAVIDAD			

Esta noche ponte algo	Esta noche ponte algo rojo y nuevo.	Esta noche ponte algo cuatro Trae buena suerte.	•
NOCHEVIEJA			

Feliz dos mil	Feliz dos mil cuatro	Feliz dos mil cuatro más dos	•
AÑO NUEVO			

propósitos para el año nuevo	propósitos para el año nuevo 1. dejar de fumar 2. apuntarme al gimnasio 3. ir al gimnasio	propósitos para el año nuevo 1. dejar de fumar 2. apuntarme al gimnasio 3. ir al gimnasio cuatro : darme algún capricho	•
AÑO NUEVO			

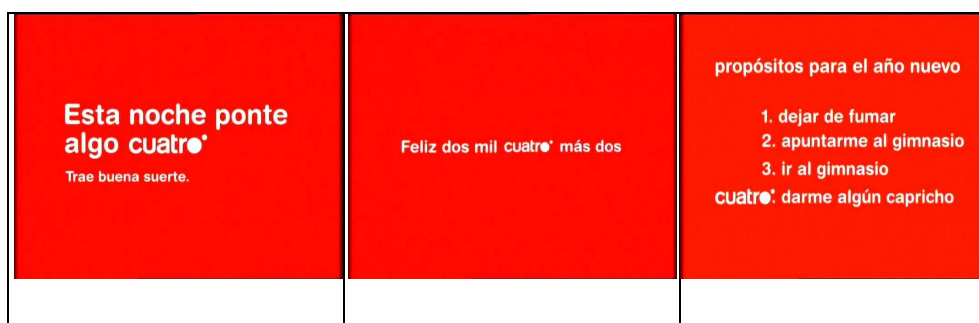
En cuanto a los elementos morfosintácticos que componen estas cortinillas estacionales navideñas destacamos la existencia de un contenido del mensaje basado en frases de carácter popular y tradicional para el periodo navideño en el que se emiten así como elementos auditivos y formales que contienen rasgos característicos de dicha época. Los contenidos están relacionados con prácticas clásicas que la sociedad realiza en Navidad tales como -y a modo de ejemplo- los propósitos para el nuevo año o la creencia y tradición socialmente reconocida de ponerse algún elemento de color rojo en la última noche del año para recibir al nuevo año. En todos ellos la cadena ha aprovechado el contenido del mensaje para introducir de forma estratégica señas relacionadas con su Identidad. Así, y siguiendo con el ejemplo seleccionado, si la tradición de ponerse alguna prenda nueva y de color rojo se realiza con el fin de obtener buena suerte durante todo el nuevo año, la cadena introduce esta relación:

rojo- nuevo año = suerte / rojo-nueva cadena = suerte.

La cadena expresa en este mensaje, y mediante la utilización de una comparación asociativa, la novedad de ser una nueva cadena con el nuevo año y la manifestación del rojo como color de la buena suerte tradicional para Nochevieja, con su color rojo corporativo como seña cromática identitaria, dando como resultado en ambos caso con la obtención de “suerte” para todo el año.

En estas piezas también se observa la utilización del propio *namings* de la cadena a modo de número ordinal pero transformado en el logotipo de la cadena. En esta primera etapa, Cuatro comenzaba a introducirse en la sociedad incidiendo en un tipo de lectura de su nombre en el que, desde el punto de vista del lenguaje oral, fuera pronunciada sin artículo y, desde el punto de vista formal, mediante su propio logotipo de cadena con el fin de ir introduciéndolo en la audiencia para ser reconocido por la misma. Mediante este juego de asociación, y en el ejemplo de la cortinilla en la que la cadena felicitaba a la audiencia el nuevo año 2006, se puede apreciar cómo Cuatro utilizaba con su *namings* de forma estratégica sumando el número ordinal “2” al logotipo de cadena para felicitar a la audiencia a la vez que le manifestaba el principal elemento de su Identidad Visual Corporativa.

También detectamos la utilización de esta manifestación estratégica cuando de nuevo la cadena introduce el número cuatro mediante el logotipo, incluyendo de forma continuada en el listado de los nuevos propósitos para el año nuevo y asociando así la cadena como un propósito a realizar durante el nuevo año vinculado al ocio personal de cada teleespectador.



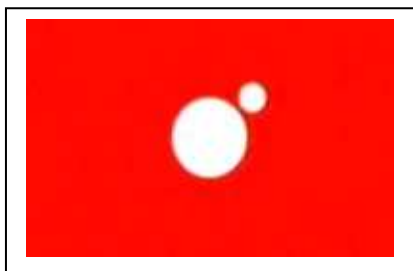
Por otro lado hemos de destacar las señas informativas de la cadena para expresar a la audiencia que Cuatro es una cadena nueva, que acaba de nacer y de ahí que sea su “primera experiencia” para emitir el mensaje clásico y anual del Rey que todas las cadenas retransmiten a la vez todos los 25 de Diciembre para felicitar a los españoles las fiestas navideñas o para manifestar su carácter generalista asociando la cadena con todos los públicos:

<p><i>“Nos llena de orgullo y satisfacción, emitir nuestro primer mensaje del Rey”</i></p>	<p><i>“Para los malos, carbón Para los buenos, regalos Para todos, Cuatro.”</i></p>
--	---

Todas las piezas terminan con la desaparición del texto para dejar paso a la formación del símbolo de la cadena, en una escala inferior de tamaño pero con un protagonismo principal en pantalla, el cual se queda ocupando el eje central de la pantalla con el fin de captar toda la atención posible del espectador haciéndolo resaltar, de nuevo, sobre el fondo rojo corporativo. En este cierre de las piezas no observamos la existencia de un eslogan o *claim* corporativo, simplemente se deja el símbolo con el que se representa a Cuatro con el objetivo de ir introduciéndolo a la audiencia para que ésta lo identifique.

Como elementos formales en estas piezas destacamos el uso estratégico del logotipo el cual, como hemos indicado anteriormente, se intercala en el texto de forma estratégica para formar parte del sentido del texto. Este logotipo da paso a su forma simbólica corporativa para cerrar la pieza. Generalmente este tipo de piezas suele terminar con dicho símbolo, pero dependiendo del mensaje que se transmite, éste cobra elementos formales que guardan una estrecha relación con el contenido del mensaje. Este tipo de cierres “especiales” relacionados con el contenido del mensaje de la pieza son más utilizados en las etapas siguientes y, en especial, en aquellos *bumpers* que versan sobre temas de carácter social.

En esta primera etapa localizamos un ejemplo de esta transformación del símbolo, donde en la cortinilla de salida que versa sobre el mensaje del rey (véase cortinilla Navidad) el final de esta pieza se observa cómo el símbolo de Cuatro adopta la forma de una corona real por medio de la anexión de dos círculos pequeños que conforman un pequeño arco alrededor del círculo grande que forma parte del símbolo de Cuatro. Estos pequeños círculos adicionales se iluminan para resaltar mediante un efecto de color dorado como si de un destello de luz se tratara, y se realza mediante un efecto sonoro que simula de brillo hiperbolizado del objeto:



Cierre general



Cierre específico

La música y los elementos sonoros son claves en estas cortinillas para generar la asociación del periodo en el que se emiten: sonidos de campanas, de botellas de champán, cascabeles y sintonías de villancicos. En cuanto al ritmo utilizado las piezas siempre poseen un esquema similar: comienzan con una música y al ritmo de ésta va apareciendo el texto en pantalla. Cuando aparece alguna palabra clave navideña, como por ejemplo, “*propósitos para el nuevo año*”, suele ir acompañada de un efecto sonoro de la época, en este caso, sonaban campanadas cada vez que aparecía cada uno de estos propósitos. Incluso en el cierre de algunas piezas los dos círculos que forman parte del símbolo corporativo se forman por medio del efecto sonoro de la apertura de una botella de champán.

Este tipo de piezas no utiliza imágenes: su estructura formal se basa en un fondo rojo corporativo sobre el que se va conformando, como si de un ordenador se tratara, un texto lineal de color blanco cuyo recorrido visual se realiza de izquierda a derecha y con un ritmo de lectura que viene marcado por la música. El objetivo del uso de la música reside en no generar estaticidad en la lectura (como en el caso de la pieza del sorteo de Navidad donde las letras “o” son sustituidas por el símbolo de Cuatro y que se añaden complementando la frase para otorgarle una dinamicidad estética que va acorde con la marca).

El espacio de la representación, por tanto, es plano y abstracto (fondo rojo y letras blancas) que conforma y marca al espectador el “estilo enunciativo de Cuatro, basado y caracterizado en el envío de mensajes sencillos, basados en el humor y cuyo ritmo viene fundamentalmente dirigido por la música y los efectos sonoros que los acompañan”⁹⁵³.

En cuanto a los elementos sintácticos utilizados cabe resaltar la sencillez en la composición de las frases. Son frases cortas, con escasos verbos y con el uso de un léxico muy sencillo y popular de la época en la cual se emite. Además de la música, el

⁹⁵³ Extraído de la entrevista en profundidad de Iñaki Marticorena, Director Creativo de Cuatro. Ver entrevista completa en Anexo II.

ritmo de lectura también se va determinando por medio de las pausas (comas y puntos suspensivos, fundamentalmente) que el emisor va determinando a su voluntad para resaltar ciertas partes o ciertas palabras clave del contenido del mensaje, cortando las frases, introduce pausas con comas, bajan las frases en las siguientes líneas, las enumera, etc., tal y como podemos observar en el ejemplo:

“Si nos toca (Pausa) taparemos algunos agujeros” (Pausa)	“Propósitos para el nuevo año (Pausa) 1. Dejar de fumar (Pausa) 2. Apuntarme al gimnasio (Pausa) 3. Ir al gimnasio” (Pausa)
---	--

Generalmente, la cadena utiliza el plural para dirigirse al mayor número posible de personas con el objetivo de manifestar la Identidad de cadena generalista que es, y a su vez, para incluirse como un telespectador más dentro del *target* al que se dirige Cuatro. La intención de la cadena es aproximarse a la audiencia y para ello utiliza un lenguaje en el cual se incluya en las acciones o actividades de los telespectadores.

Como recursos literarios utilizados destacamos el uso de analogías utilizadas estratégicamente, en el léxico para generar asociación entre aquellas señas de Identidad con las que la cadena se pretende vincular. La analogía constituye uno de los recursos estilísticos más utilizados en el léxico de estas piezas pertenecientes a esta primera etapa para introducir rasgos de Identidad por medio del uso del humor.

Cuatro se asocia como algo *nuevo y rojo* y que trae *buena suerte*, como un *capricho* para satisfacer a la audiencia, como una cadena *para todos*, etc., entre otras muchas asociaciones positivas y acordes con la época navideña y que hemos podido observar en estas piezas en las que la cadena manifiesta su Identidad por medio el lenguaje, la música y el contenido del mensaje utilizados.

Finalmente, en un nivel enunciativo de análisis, destacamos que como objetivo de comunicación estas piezas tenían la necesidad de posicionar a la cadena y de acercar ese lenguaje creado específicamente que caracteriza la continuidad de la cadena para dirigirse a su *target*. Mediante ese lenguaje, la cadena tenía el propósito de manifestar su estilo, sus señas de Identidad Visual Corporativa, ofrecer un valor añadido y gratuito para el telespectador, a la vez que promocionaba sus contenidos de forma estratégica aprovechando el periodo navideño. El eje y el concepto publicitario que vertebra el tipo de comunicación de estas piezas, se basa en la “*Navidad como referente para expresar la Identidad de la cadena*”. Una Identidad expresada a través del lenguaje y modos de expresión, de la música, y de la manifestación de una estructura repetitiva que las

caracterizan y, en especial, mediante la introducción sistemática del símbolo corporativo que las cierra. Todo ello mediante un tono humorístico que asocia a la cadena con ítems clásicos de la Navidad de forma persuasiva y con la intención de captar la atención de un telespectador que está pendiente del comienzo del programa que estaba viendo.

La cadena pretende asociarse, por tanto, con ítems y valores corporativos positivos con el fin de ir proyectando a la audiencia cuál es su Identidad e ir creando, a la vez y de forma paulatina, su Imagen corporativa. Aunque esta construcción la iremos viendo evolucionar, sobre todo, en las siguientes etapas.

En la segunda etapa de la cadena no hemos localizado ningún tipo de cortinilla de salida a publicidad de carácter estacional. Es en la tercera etapa, (Mayo, Junio y Julio de 2006) donde la cadena creó de nuevo *bumpers* estacionales con motivo de la llegada de la época estival. Cuatro tenía la necesidad de modificar sus piezas en continuidad de cara a la llegada del verano “dado el tiempo en emisión que las anteriores piezas ya llevaban en pantalla y porque era un momento idóneo, estratégico y necesario para poder introducir nuevos y mejores valores de la cadena, teniendo como referente el cambio de estación”⁹⁵⁴.

De la misma manera que cambió radicalmente el estilo comunicativo de sus cortinillas de entrada a publicidad (identificativos corporativos) observamos también en estas piezas la misma evolución en el discurso y expresión del mensaje audiovisual que contienen este tipo de cortinillas de salida. El estilo corporativo es mantenido por Cuatro, pero tanto la forma, como el diseño gráfico y como otros elementos de carácter formal y que, a continuación analizaremos, se han visto modificados en esta tercera etapa. Dicha evolución se puede contemplar en el resto de la continuidad de cadena, pero son en estas cortinillas de salida a publicidad donde más se percibe claramente este cambio evolutivo en la continuidad de Cuatro.

Las condiciones en la recepción de este tipo de elementos de continuidad, como consecuencia de la llegada del verano, de los cambios en los hábitos de vida, de consumo televisivo que la audiencia tiene en esta época, etc., obligaron a la cadena a ir perfilando su lenguaje de cadena para captar la atención del espectador. Además, debemos tener en cuenta, que en esta tercera etapa la cadena tuvo muy en cuenta los resultados de sus estudios cualitativos de percepción de Imagen y de marca Cuatro, para “asentar y manifestar de una forma más estratégica, su estilo, su lenguaje y en definitiva, su expresión de Identidad por medio de la continuidad”⁹⁵⁵. En la segunda

⁹⁵⁴ Según Elena Sánchez, Directora de Contenidos de Cuatro. Ver anexo II.

⁹⁵⁵ Los estudios cualitativos de marca a los que nos referimos fueron realizados a los primeros dos meses de emisión de la cadena (Diciembre 2005) a los seis meses (Junio 2006) y el tercero lo realizarán en el

etapa ya se percibió una tendencia a dicho cambio hacia un lenguaje más cercano, más próximo y cotidiano para la audiencia. Pero es ya en esta tercera etapa y, sobre todo, en las cortinillas (tanto de salida como de entrada) donde claramente se puede visionar dicha modificación.

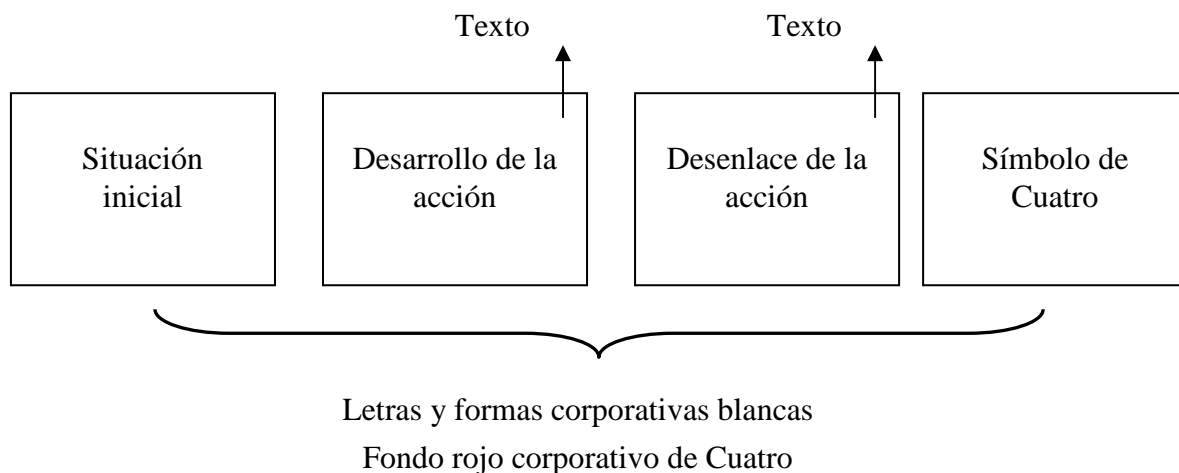
De forma concreta, en los *bumpers* estacionales que Cuatro creó específicamente para la época estival, observamos que el protagonismo, el núcleo principal comunicativo que conforman los mensajes que contienen estas piezas, recae más sobre las historias que las imágenes narran al telespectador que con el texto en sí. Mientras que en la primera etapa veíamos como las cortinillas de salida contenían más texto que imagen en la configuración del mensaje, en esta tercera etapa observamos que el texto ha quedado reducido a una frase, a una palabra que a modo de eslogan o *claim* de campaña. Ahora es la imagen la que expresa el contenido por medio de historias, de situaciones donde el símbolo de Cuatro ha cobrado protagonismo y se presenta “como un ser animado, amable, urbano, etc., un ser de características que intentan construir el perfil del *target* de la cadena”⁹⁵⁶.

La estructura, por tanto, se basa en el planteamiento de una situación en la que el personaje se encuentra en primera instancia y que desarrolla una acción acorde con las actividades típicas veraniegas: ir a la playa, tomar el sol, practicar deportes acuáticos, ponerse el bañador, etc. A esta situación se le añade un mensaje muy breve que se dirige al espectador a modo de recomendación, de deseo o incluso de presentación de la nueva época y temporada televisiva que ha llegado. El cierre de la pieza siempre termina con el símbolo oficial de la cadena ocupando de nuevo el centro de la pantalla, de color blanco sobre fondo rojo corporativo de Cuatro.

Dicha estructura de esta pieza, se puede representar de la siguiente manera:

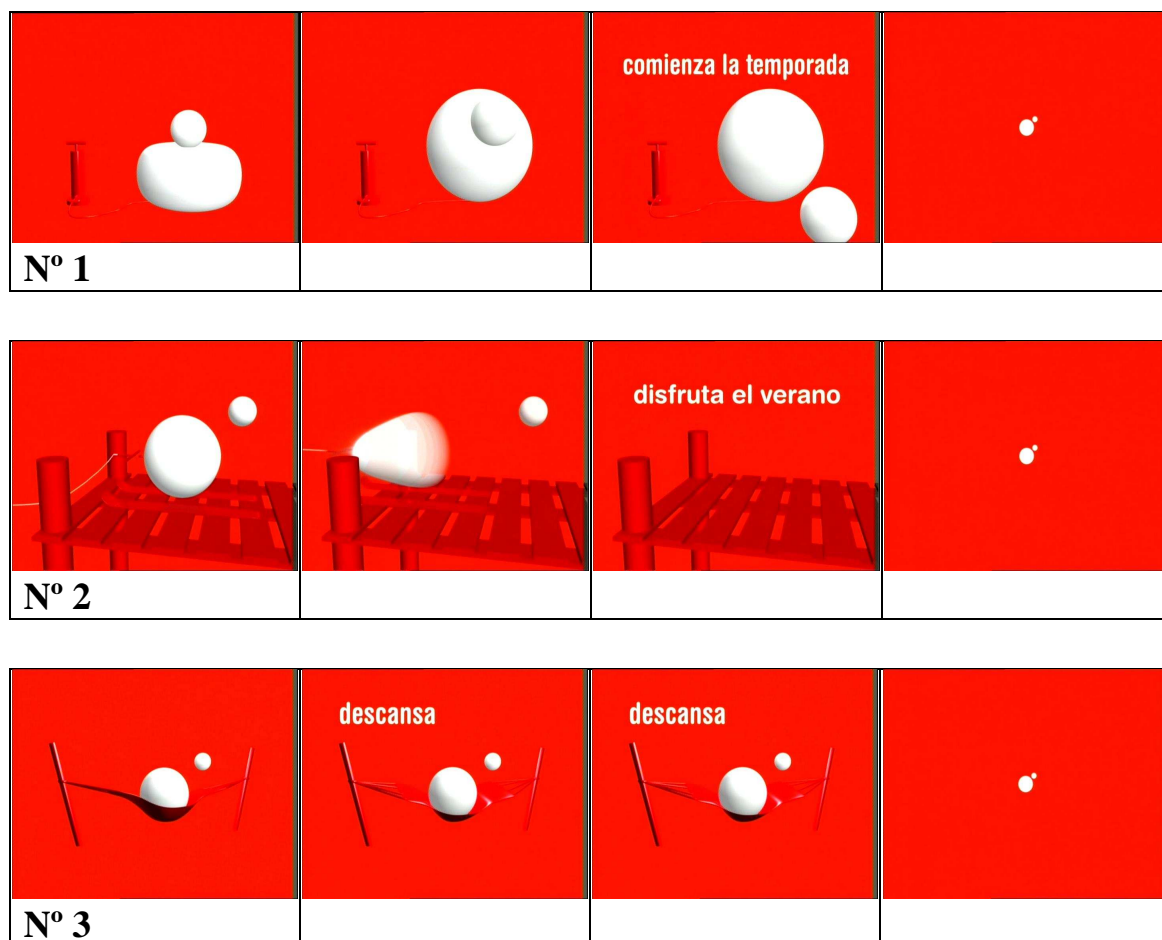
próximo mes de Septiembre. A partir de los resultados del primero, Cuatro localizó un error en la transmisión de su Identidad por medio de la continuidad porque la audiencia no descifraba su código, no entendía el mensaje que la cadena transmitía por medio de estas piezas. Desde Enero hasta Junio, trabajaron en la reorientación de su lenguaje para hacerlo más entendible y más próximo al telespectador, emitiendo las nuevas piezas principales de continuidad de cadena aprovechando la época estival para crear un lenguaje más cercano y mediante la descripción de situaciones estivales en las que la audiencia se podía ver identificada.

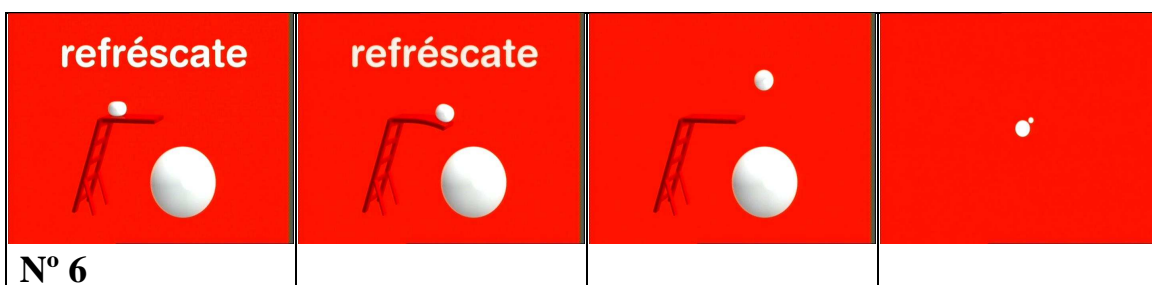
⁹⁵⁶ Extraído de la entrevista en profundidad de Iñaki Marticorena, Director Creativo de Cuatro. Ver entrevista completa en Anexo II.



A continuación, y para poder observar mejor esta evolución del lenguaje Cuatro en este tipo de piezas, se expone un *découpage* de los *bumpers* estacionales creados para la época estival:

Bumper Estacional: Periodo estival. 3ª Etapa.





Como hemos comentado anteriormente el protagonismo del contenido del mensaje de estas piezas recae más sobre la imagen que sobre el texto. Dicho contenido narra una historia cotidiana que representa acciones típicas que se realizan en verano, donde el protagonista principal recae en el símbolo *humanizado* de Cuatro. El discurso, por tanto, es más visual que en la primera etapa donde el texto ha quedado relegado a una simple frase en la que la cadena “invita” al telespectador a desarrollar una acción a modo de consejo. Imperativos todos ellos que sustituyen una orden, un mandato, por un consejo que otorga la cadena y que representa por medio de la acción y de la situación planteada a través de los personajes animados.

“Descansa”

“Refréscate”

“Disfruta”

“Protégete”

El argumento estratégico e informativo que utiliza la cadena se basa en desear un estado de ánimo o una situación agradable para la audiencia durante el verano. Invita a acciones tanto a nivel individual, como a nivel de grupo, sobre todo en la última pieza (véase nº 7) donde la cadena se incluye en la acción de acudir a la playa con la familia:

“Vamos a la playa”

El cierre de las piezas se realiza mediante el símbolo de Cuatro con el fin de seguir manteniendo la referencia del mismo esta vez asociado a los protagonistas, seres animados mediante la técnica de la infografía que les otorga un aspecto más real mediante las tres dimensiones (3D) y que simulan el símbolo de Cuatro

Estas piezas se caracterizan por el elevado número de elementos de carácter formal que poseen, sobre todo en relación a la música y a los efectos sonoros. En todas ellas podemos observar efectos especiales de ruidos, sonidos, que otorgan un efecto más real de los movimientos de los personajes. Nos referimos a efectos de sonidos como los saltos que realizan los círculos del símbolo al hincharse mediante el inflador (cortinilla nº 1), o el ruido de una lancha que proporciona información adicional al espectador sobre el fuera de campo de la pantalla (cortinilla nº 2), el sonido de una hamaca sobre la que descansa el personaje (cortinilla nº 3), etc. El sonido del mar, muy presente en la mayoría de estos *bumpers*, se intensifica en el cierre de la pieza donde el símbolo real de la cadena se confecciona por medio del efecto sonoro estridente del agua. Lo que se pretende con estos efectos sonoros es la creación de un ambiente real, próximo al espectador en esta época y con el que se pueda sentir identificado, tanto con la acción que desarrolla el personaje como con el personaje en sí.

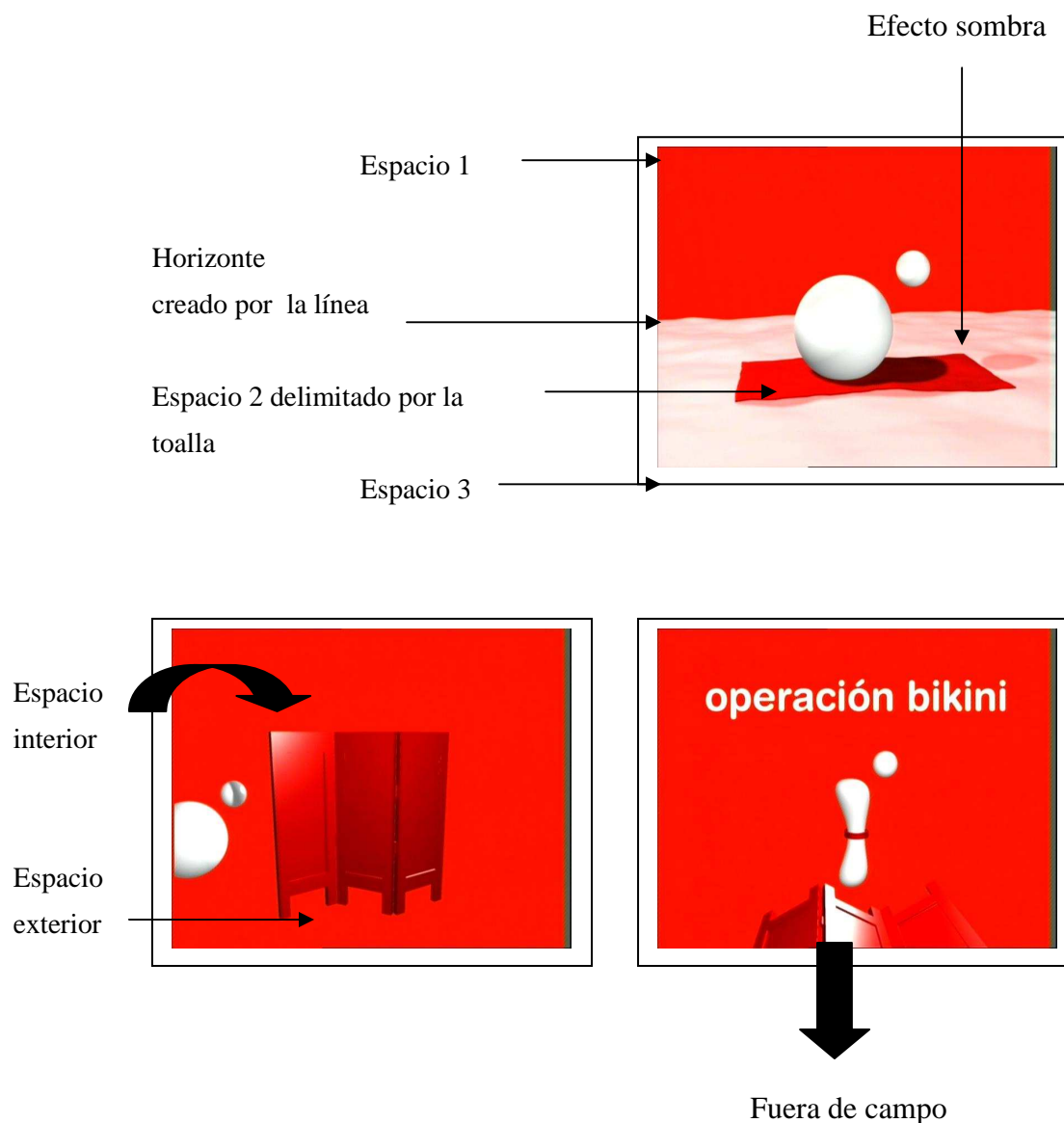
La música utilizada va acorde con el tipo de situaciones que se presentan. Así, encontramos desde la banda sonora de la película *Pretty Woman* para acompañar a la acción del probador y que hace una clara referencia a dicha película, como la creación de “una sintonía específica por medio de una melodía que se conforma a partir de elementos característicos del mar, como sonidos de gaviotas, olas que colisionan con

rocas, etc. El objetivo es crear un ambiente sonoro que recuerde directamente a la época estival⁹⁵⁷. En todas ellas la música constituye un elemento primordial que le otorga fuerza y realidad a las imágenes y que, junto con los efectos de los personajes y de las acciones que desarrollan, el espectador puede hacerse una idea clara y rápida en los primeros segundos de emisión de las piezas. Por tanto, la música y todos los efectos sonoros que acompañan a estos *bumpers* estacionales de verano, configuran el ambiente necesario para que el espectador pueda situar la acción y el periodo que narran las imágenes de la pieza.

A todo este cómputo de efectos sonoros para aportar aspectos reales a los personajes debemos destacar la forma gráfica, estética y creativa que han adquirido los mismos. La figura tridimensional adquiere rasgos humanos, se *humaniza*, por medio del sonido que se adjudica, por ejemplo, de sorpresa cuando el círculo grande sale disparado por la lancha con la que realiza esquí acuático (cortinilla nº 2), o el efecto de sonido de aguantar la respiración en el momento en el que el personaje se está probando un biquini (cortinilla nº 4), o incluso en murmullo de voces cuando acuden a la playa toda la familia (cortinilla nº 7). Todos son indicios del carácter humano que la cadena le ha querido otorgar a su símbolo convertido en personaje. El juego en las formas y en las combinaciones de los dos círculos que configuran el símbolo de Cuatro es lo que les ha permitido darle forma humana a estos círculos, planos, estáticos y convertirlos en formas más redondeadas, con cuerpo y con movimiento como si de una persona se tratase.

La puesta en escena de las imágenes, junto con la tridimensionalidad de las formas (tanto de los personajes como de los objetos), proporciona al telespectador una visión de un espacio de la representación abierto, habitable, exterior y con profundidad de campo. Éste último creado por medio de la dimensión en 3D de los círculos, de las sombras y la iluminación de los círculos, de la línea marcada en el horizonte en la pieza en la que el personaje toma el sol (cortinilla nº 5), del sonido de una lancha externa que no se puede visionar en pantalla pero cuyo sonido indica su existencia (cortinilla nº 2) o por medio de la creación de espacios imaginarios en la imagen, como por ejemplo, el que genera el probador detrás del mismo donde el personaje se está colocando el biquini y que, después, es mostrado al espectador cuando cae (cortinilla nº 4).

⁹⁵⁷ Información extraída de conversaciones con Iván Miguélez, Jefe de Ambientación Musical de Cuatro.



El ritmo de la imagen viene marcado por la música y por el movimiento acorde que los personajes circulares realizan a su vez. Son imágenes muy dinámicas que narran historias en pocos segundos, de ahí que el ritmo sea necesariamente rápido y establecido por medio de los efectos sonoros, por la música y, en especial, por la humanización de estos personajes protagonistas.

En cuanto a los elementos sintácticos que estas piezas poseen destacamos la personificación mediante la cual las figuras circulares adoptan la forma humana para desarrollar acciones que configuran parte del mensaje audiovisual que la cadena quiere transmitir. A dicha personificación se le complementa mediante la utilización de un léxico caracterizado por el uso de imperativos, especialmente, y frases cortas formadas por un sujeto elíptico en segunda persona del singular o en primera persona del plural,

un verbo que incita a la acción y un complemento que puede ser directo o circunstancial de lugar:

<u>(Tú)</u>	<u>Disfruta</u>	<u>el verano</u>
S. E.	V	C.D
<u>(Nosotros)</u>	<u>Vamos</u>	<u>a la playa</u>
S. E.	V	C.C.L

Este tipo de piezas, como en la primera etapa, tienen el objetivo de comunicación de enviar un mensaje gratuito al teleespectador por medio del diseño y con el fin estratégico de manifestar y expresar la Identidad de la nueva cadena. Pero, como hemos podido apreciar, en cuanto a las formas como a la manifestación y expresión del mensaje ha habido una clara evolución con el objetivo de adecuar el lenguaje de la cadena al *target* de la misma.

Para ello, tanto la utilización de un tono de calidez –frente a la frialdad de las primeras cortinillas de entrada utilizadas en la primera etapa-, como el mensaje en sí mismo se han caracterizado por la exposición de situaciones cotidianas mediante las cuales el espectador se puede llegar a identificar. De esta forma, el eslogan de campaña es más receptivo de cara a la audiencia así como la manifestación de la Identidad de Cuatro.

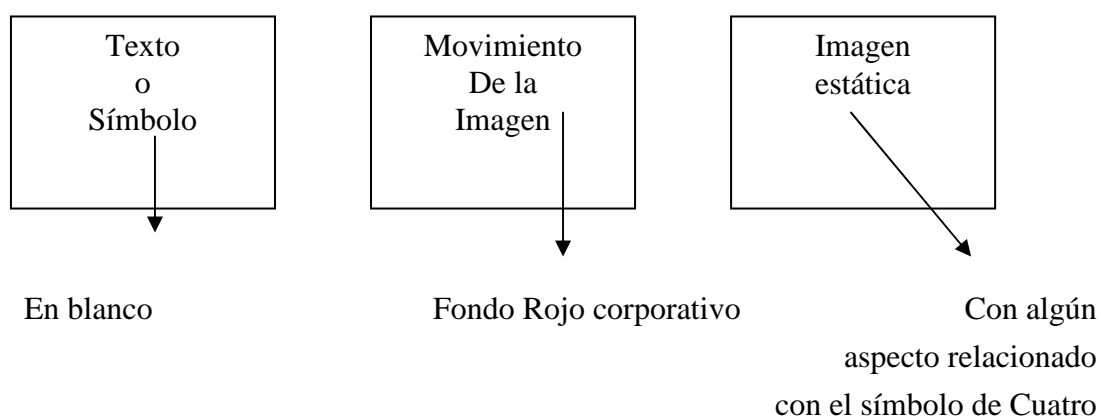
Las piezas de esta tercera etapa la Identidad de la cadena se ha volcado en la búsqueda de la asociación con unos ítems más espontáneos, más cotidianos, en suma, más humanos utilizando la época estival como apoyo en la manifestación audiovisual de los mismos. Todo ello genera que, desde el punto de vista de la recepción de la pieza, ésta sea más fácil de asimilar, tanto el concepto, como el mensaje y la propia Identidad de Cuatro, por parte de un espectador que se encuentra en una época veraniega relajada y con carácter vacacional.

Un segundo tipo de *bumpers* clasificados son los que hemos denominado **microbumpers**, cuyo mensaje se caracteriza por potenciar aspectos relacionados con la propia cadena mediante la formación en pantalla del logotipo de la cadena en diferentes versiones, o para promocionar su página web, etc., relacionándolos con la Identidad de la misma. Son un tipo de cortinilla de salida a publicidad cuya característica principal es el carácter abstracto del mensaje que manifiestan y porque

tienen un tiempo de emisión menor que cualquiera de los otros tipos de *bumpers* que hemos clasificado⁹⁵⁸. Este tipo de *bumper*, como hemos sintetizado en la tabla anterior, son localizados en las tres etapas de la cadena.

En la primera de ellas recordemos la necesidad de la cadena de manifestar su nacimiento, su presencia, su objetivo de darse a conocer y de presentarse ante la sociedad. De ahí que su principal objetivo sea la asociación de la cadena con una serie de valores para crear un posicionamiento intencionado. Es por ello que hayan utilizado este tipo de *microbumpers* simplemente para anunciarse, para presentarse en sociedad, para manifestar la novedad de la cadena y enviar un mensaje cercano al teleespectador. La estructura de los *microbumpers* se basa en una primera imagen impactante, en primera instancia para, a continuación, generarle una cierta explicación a la misma que complementa el sentido del mensaje global. Generalmente son piezas que gráficamente utilizan como apoyo el símbolo de Cuatro para estructurar la composición del mensaje.





La estructura de las mismas suele ser similar en la mayoría de estos *microbumpers* de la primera etapa de la cadena donde la pantalla se compone de un elemento formal (texto o símbolo de la cadena o ambos) que ocupa el centro de color blanco corporativo y que resalta sobre el fondo rojo. Esta figura central se caracteriza por el ritmo y movimiento que posee frente a la estaticidad del fondo rojo, simple e inmóvil que ocupa la mayoría de la pantalla.




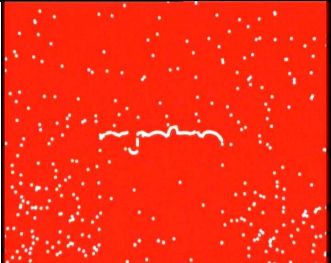



















A continuación se expone un decoupage de los principales *microbumpers* de esta primera etapa:

⁹⁵⁸ Por lo general, los *microbumpers* suelen tener una duración aproximada de unos cuatro segundos, mientras que, por ejemplo, un *bumper* de programación, tiene una duración de alrededor de los ocho segundos, prácticamente el doble entre este tipo y cualquiera del resto que componen la subclasificación que hemos determinado para este tipo de piezas en continuidad.

Microbumpers Primer Etapa:

es la una	son las tres	son las ●
Nº 1		
Ciao	Hola	お-い
Nº 2		
 <small>nacimiento de una nueva cadena</small>	 <small>nacimiento de una nueva cadena</small>	 <small>nacimiento de una nueva cadena</small>
Nº 3		
Televisión		●
Nº 4		
www.	www.cuatro.com	www.cuatro.com
Nº 5		

<p>usted está aquí</p>	<p>usted está </p>	<p>usted está </p>
<p>Nº 6</p>		
		
<p>Nº 7</p>		
		
<p>Nº 8</p>		
 <p>recién pintado</p>	 <p>recién pintado</p>	 <p>recién pintado</p>
<p>Nº 9</p>		
 <p>sonando cuatro</p>	 <p>sonando cuatro</p>	 <p>sonando cuatro</p>
<p>Nº 10</p>		

Otra televi	Otra televisión es posible.	
Nº 11		
		
Nº 12		
Televisión ⁹¹	Televisión ¹²	Televisión ^{TV}
Nº 13		
 estamos trabajando	 estamos trabajando	 estamos trabajando
Nº 14		

El mensaje audiovisual que contiene este tipo de piezas de continuidad se apoya fundamentalmente en la combinación del texto con el símbolo corporativo de Cuatro. Es decir, de la misma manera que los anteriores *bumpers* estacionales de esta primera etapa su base estaba constituida principalmente por el texto, en los *microbumpers* el mensaje construye su sentido de la unión entre el mensaje textual y el audiovisual siendo inseparables el uno del otro para construir el sentido en la pieza.

En cuanto al contenido del mensaje, éste se fundamenta en la presentación de la cadena exponiendo lo que significa su novedad para el panorama televisivo. De ahí que haya mensajes tales como “*Otra televisión es posible*”, “*nacimiento de una nueva*

cadena”, “*Televisión al cuadrado*”, “*Recién pintado*”, “*Televisión al revés*”, “*New*”, “*Hola*” (en varios idiomas), etc.

Los argumentos estratégicos, por tanto, se basan en potenciar y resaltar la novedad de la que parte la cadena utilizándolo como discurso principal en este tipo de piezas. En cuanto al cierre de la pieza, en algunas ocasiones ésta termina con el símbolo de Cuatro (cortinilla nº 4), otras cierran con el logotipo completo (cortinilla nº 7), o en el caso de la promoción de la web corporativa, con la dirección exacta de la misma (cortinilla nº 5).

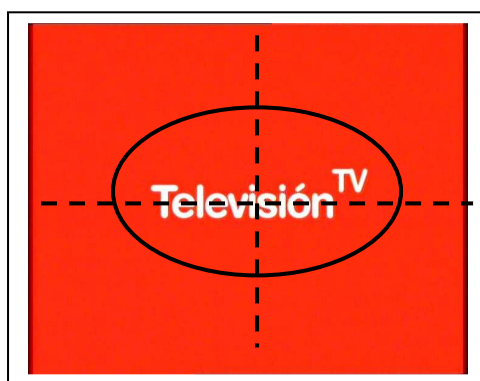
Este tipo de piezas se caracterizan por contener un mensaje mucho más escueto, más simple, más visual cuya función primordial se basa en el envío de un mensaje hacia el espectador más volcado en el entretenimiento audiovisual que en información propiamente dicha. Este tipo de piezas parten de un aprendizaje de los profesionales que trabajan en Cuatro y que provienen de Canal Plus, cadena que creó los denominados “molinetes” cuya función residía en “entretener audiovisualmente y gratuitamente a la audiencia, por medio de espacios dedicados exclusivamente al diseño y dirigidos hacia la creación del placer visual y de la satisfacción del teleespectador”⁹⁵⁹.

Este tipo de cortinillas de salida están creadas para cumplir el mismo objetivo que los molinetes de Canal Plus, pero en esta primera etapa podemos detectar cómo, además de cumplir dicha función, aprovechan estratégicamente el espacio para proyectar elementos de Identidad de la cadena, aspectos de Identidad con los que la cadena quiere ser asociada, tales como “nueva”, “diferente”, “moderna” y “próxima al espectador”. Éste último aspecto se ve claramente reflejado en el *microbumper* cuya función principal se basa en saludar a una audiencia múltiple por medio de la utilización de la palabra “*Hola*” en todos los idiomas del mundo (cortinilla nº 2).

Como elementos formales destacaremos, en primer lugar, la utilización del símbolo de Cuatro en la construcción del mensaje. La forma de los dos círculos es aprovechada, nuevamente para introducir el mensaje transformándose según el contenido del mismo. De esta manera, y a modo de ejemplo, podemos observar en la cortinilla de salida nº 10 cómo el símbolo se convierte en un tocadiscos formado por los dos círculos que giran mientras dicha imagen se refuerza con el texto “*Sonando Cuatro*”. O la utilización de otra analogía en la que el símbolo simula a un óvulo para expresar el nacimiento Cuatro en el contexto televisivo (cortinilla nº 3) imagen que se refuerza explícitamente con el texto “*Nacimiento de una nueva cadena*”.

⁹⁵⁹ Extraído de la entrevista en profundidad a Julián Alonso, Responsable de la Emisión de Canal Plus. Ver Anexo I.

El movimiento de las imágenes en este tipo de *bumpers* generan un ritmo muy marcado por la combinación de un elemento estático que suele permanecer en pantalla ocupando su parte más central, y otro más dinámico que lo completa ya bien sea por el movimiento de la misma o mediante el texto que aparece para reforzarla. Ello lo podemos observar en el *microbumper* de “Televisión al cuadrado” (véase nº 13), donde la palabra televisión permanece estática en pantalla mientras el cuadrado se va moviendo de forma constante. El recorrido visual que el telespectador realiza en la lectura de la imagen, por tanto, comienza y termina en el centro de la pantalla fijando la mirada en el punto medio de la misma focalizando así la atención del espectador.



La sencillez en el contenido del mensaje de estas piezas es utilizada estratégicamente por la cadena con el objetivo principal de aproximarse al telespectador sin que a éste le cueste esfuerzo alguno la lectura de ese mensaje. Es por ello que el tipo de imágenes utilizadas que tienen como base el símbolo de Cuatro se caractericen por ser planas, estáticas, muy lineales, marcando un estilo característico del lenguaje de cadena y basado en la utilización sistemática de fondos rojos, abstractos, planos y cerrados sobre los que destaca una imagen sencilla y un texto simple en color blanco. Además, debemos tener en cuenta, que el hecho de ser una cadena nueva, condiciona a la hora de establecer un diálogo con su audiencia, pues éste debe estar basado en la presentación, en el saludo de la cadena como empresa y a la oferta que su presencia le posibilita al telespectador.

La letra utilizada sigue con la retórica sencillez y legibilidad por la que ha optado la cadena. La intención de la cadena era obtener un reconocimiento sistemático por parte de la audiencia.

Como elementos sonoros destacamos que la música va marcando el ritmo en la composición de la pieza. Es decir, ésta va conformando el mensaje mediante el texto y

la imagen y la combinación de ambos se van manifestando a través de la música que les va marcando un ritmo acorde con el contenido del mismo. En cada uno de los *microbumpers* la cadena utiliza una música diferente, con excepción de aquellas piezas en las que se forma el logotipo donde la sintonía⁹⁶⁰ se tiende a repetir.

El léxico utilizado en estos *microbumpers* es escaso ya que como hemos indicado anteriormente, es en la imagen donde recae un mayor peso a la hora de construir el mensaje. A pesar de ello, el lenguaje utilizado se caracteriza por la elaboración de frases cortas, sencillas, y por el uso de asociaciones entre la cadena y el número cuatro, o mediante la asociación de la misma con elementos que vayan acordes con la Identidad de la cadena: “*Recién Pintado*” y “*Sonando*” (cortinilla nº 9 y 10, respectivamente). También observamos la utilización de estas piezas para ubicar al espectador en la nueva cadena como podemos observar en los siguientes ejemplos, donde hay un mensaje centrado en un momento y en una hora para ver la cadena, y en la ubicación explícita en la que se encuentra el espectador:

<p><i>“Es la una, Son las dos, Son las tres, Son las Cuatro”</i></p>	<p><i>“Usted está aquí Usted está en Cuatro”</i></p>
--	--

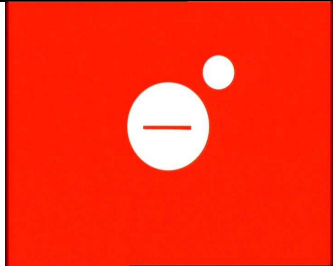
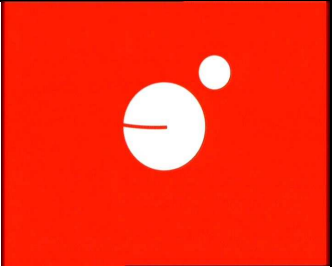

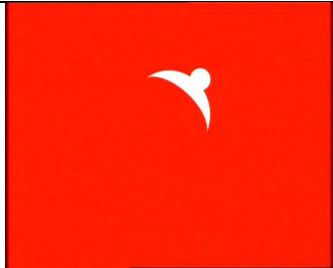


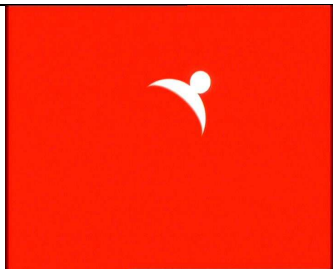





En una segunda etapa se percibe un cambio en el contenido del mensaje de los *microbumpers*. En la anterior etapa, la cadena ya se ha presentado ante la sociedad, ya es conocida por el espectador y de ahí que en esta etapa los *microbumpers* sean utilizados de una forma más estratégica para el envío de mensajes que se aproximan más al día a día de la audiencia. Nos referimos a un tipo de lenguaje cuya función se focaliza en desear los “*Buenos días*”, “*Buenas Noches*”, “*Buen provecho*”, etc. Ya no son mensajes tan distantes y referidos exclusivamente a la cadena, sino que en esta segunda etapa el objetivo del mensaje es dirigir un contenido de forma exclusiva al telespectador, ya bien sea para desearle los buenos días o para informarle del programa que está viendo. Su uso en esta segunda etapa es mucho más estratégico y funcional de cara a la cadena que en la anterior.

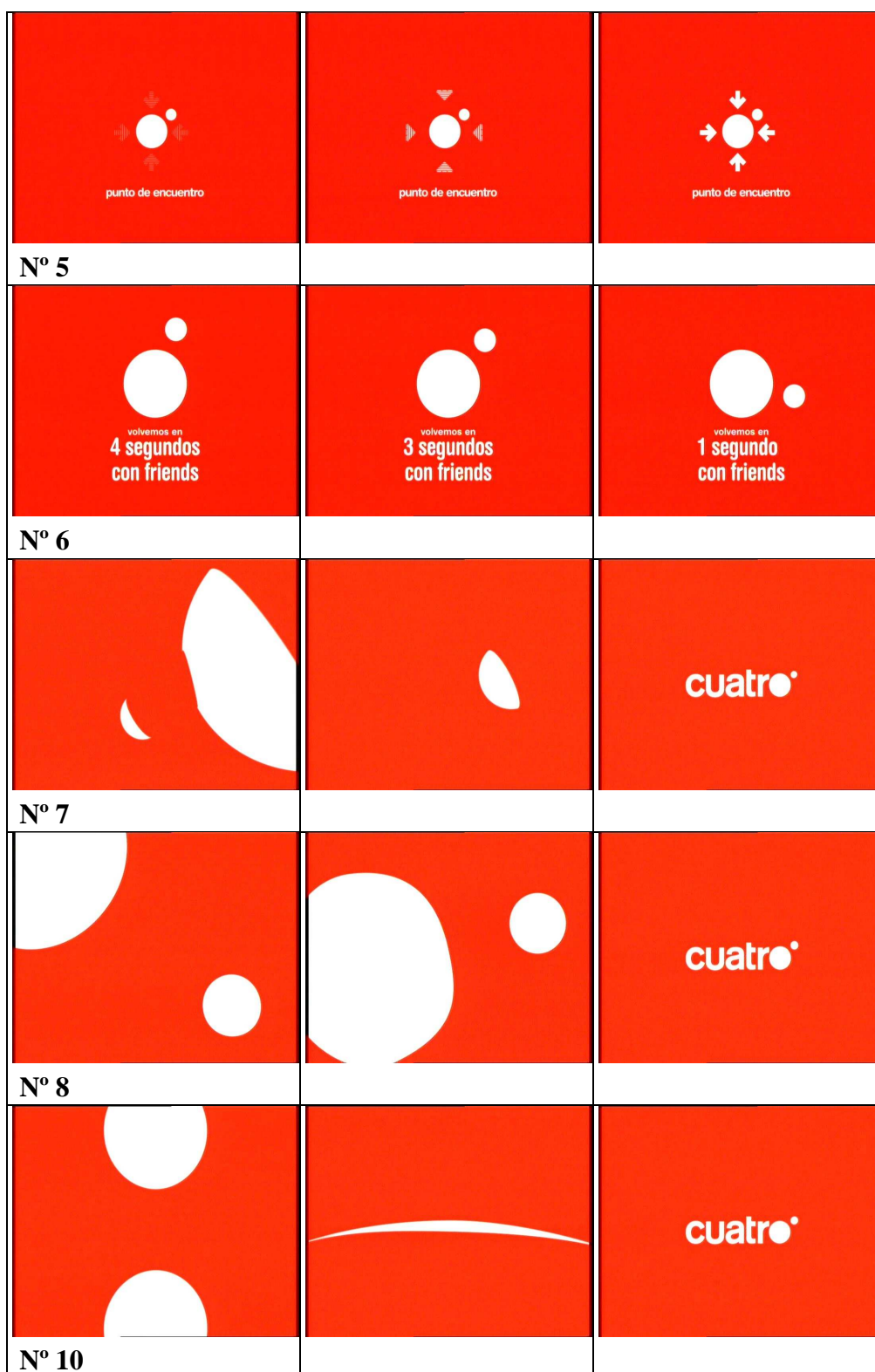
La estructura se mantiene idéntica como en la primera etapa: fondo rojo corporativo sobre el que se forma la imagen a partir del símbolo de cadena y de color

⁹⁶⁰ Según el jefe de Ambientación musical de la cadena, (ver Anexo II), Cuatro no posee una sintonía corporativa clara y única que la identifique de forma constante, como la pueden tener otras cadenas. Pero por el contrario, sí que vemos que en las piezas de continuidad, siempre que se forma el logotipo completo de la cadena, y en cualquiera de las tres etapas por las que ha ido pasando ésta desde su nacimiento hasta la actualidad (época estival), su sintonía se ha visto repetida en varias ocasiones.

blanco ocupando la parte central de la pantalla. En esta ocasión se percibe como el símbolo va cobrando “vida” y adopta formas más reales (un sol, una luna, un ojo, etc.). Veamos en el siguiente decoupage, cómo han evolucionado estas piezas en esta segunda etapa:

Microbumpers Segunda Etapa:

		
Nº 1		
		
Nº 2		
		
Nº 3		
		
Nº 4		



El tipo de mensaje audiovisual utilizado en esta segunda etapa se caracteriza por su carácter informativo. En los primeros ejemplos del découpage se puede observar cómo las primeras piezas mantenían la misma línea que en la anterior etapa en cuanto a la manifestación de un mensaje cuya función residía en expresar un deseo al espectador

(cortinillas nº 1, 2 y 3), pero en las siguientes se puede apreciar la aplicación práctica que la cadena realiza mediante estas piezas para recordar al espectador qué está viendo (cortinilla nº 4), en qué cadena está (cortinilla nº 5) o cuánto tiempo le queda para volver a ver el programa (cortinilla nº 6). Por tanto, es en esta etapa donde el mensaje adquiere una aplicación estratégica y funcional además de informativa.

El cierre de la pieza es similar a lo que observábamos en la primera etapa: no existe un cierre común para todas, sino que en función del contenido termina de una manera o de otra. Recordemos que al ser piezas de menor duración, los grafistas tienden a eliminar elementos accesorios y adicionales para concentrar la información en el menos tiempo posible y mediante las imágenes más sencillas y claras para que el mensaje sea comprendido por la audiencia. Como durante todo el desarrollo de las piezas, siempre existe una referencia clara al símbolo de la cadena, no resulta del todo incoherente que el cierre de las mismas haya sido obviado por sus creadores para ahorrar así tiempo en la emisión.

Es por tanto en los elementos formales donde mayor recae la carga semántica del contenido: el símbolo adopta una determinada forma para mejorar la comprensión del mensaje. Así, podemos observar cómo el símbolo adquiere rasgos humanos (boca) para desear un buen provecho a la audiencia, o cómo adquiere forma de una luna o de un sol para desear los Buenos días y las Buenas noches (cortinillas nº 2 y 3), o cómo se transforma en un reloj para marcar el tiempo de espera de emisión del programa (cortinilla nº 6), o de un ojo para informar al espectador del programa que está viendo en ese instante (cortinillas nº 4).

En esta etapa observamos una mayor dinamicidad en las imágenes que acelera el ritmo de percepción de la pieza. Ello es conseguido porque el símbolo adquiere mayor movimiento y porque es acompañado por una música y unos efectos de sonido que intensifican todas sus acciones. Las sintonías que acompañan a estas piezas están compuestas por diversas notas musicales. Como efectos de sonido resaltamos los utilizados por el *microbumper* “Volvemos en 4 segundos” (cortinilla nº 6), en el cual, el sonido de las manillas intensifican y realzan el entendimiento de que dicho símbolo representa a un reloj.

La figura del símbolo acapara toda la atención del espectador tanto por ocupar la posición central, como por los movimientos que realiza, dentro de un espacio de representación formal, corporativo, abstracto y plano que colabora en guiar la mirada del espectador hacia dicha figura. Esto es observable, por ejemplo, en el *microbumper* con el lema “*Punto de encuentro*” (véase nº 5), donde las flechas que rodean a la figura concentran la mirada del espectador, elementos ornamentales y estéticos cuya función

reside en focalizar la atención de la audiencia y de dirigirla hacia la imagen que contiene el mensaje a transmitir por el emisor.

Lo mismo ocurre en aquellos *microbumpers* donde las distintas figuras cohesionan formando el logosímbolo de la cadena, el cual se queda centrado en la pantalla ocupando una posición protagonista. En todos los *microbumpers* resalta la combinación corporativa del blanco sobre el fondo rojo.

De entre los elementos sintácticos destacamos, de nuevo, el uso de un lenguaje muy sencillo, con frases cortas que sintetizan el mensaje para mejorar la comprensión del mismo. En aquellas piezas en las que la cadena desea los buenos días o las buenas noches, destacamos el uso de los símbolos exclamativos con el objetivo de manifestar el estado de ánimo por parte del emisor:

“¡Buenos días!”

“¡Buenas noches!”

“¡Buen provecho!”

De nuevo, en esta etapa observamos el uso de la primera persona del plural mediante la cual, la cadena se incluye en la acción, expresa su participación en el desarrollo conjunto de la acción que el teleespectador está llevando a cabo. Por otro lado, la utilización del gerundio intensifica el momento presente en el cual dicha acción es desarrollada por ambos:

“Estamos viendo”

Esta evolución hacia un mensaje más próximo a la audiencia, con unas formas más humanizadas y con mayor movimiento es utilizado por la cadena para seguir manteniendo esa proximidad, pero a su vez, y desde el punto de vista publicitario, para proyectar la Imagen de una cadena cercana al espectador y práctica que le mantiene informado de lo que está viendo, que le indica quién es la cadena que está detrás de ese programa de la misma manera que le puede desear que tenga un buen día.

Estas piezas parten de un concepto basado en la “proximidad práctica para el espectador”⁹⁶¹ utilizando un lenguaje que, en esta etapa, enlaza con el estilo corporativo de Cuatro pero en el que ya comenzamos a percibir una evolución tanto en las formas, como en los mensajes como en los elementos gráficos, que van dirigidos a mejorar la recepción de estas piezas de cara al espectador. Evolución que vemos más realizada y

⁹⁶¹ Extraído de la entrevista en profundidad de Iñaki Marticorena, Director Creativo de Cuatro. Ver entrevista completa en Anexo II.

más trabajada en la siguiente etapa de la cadena comprendida entre los meses de Mayo, Junio y Julio.

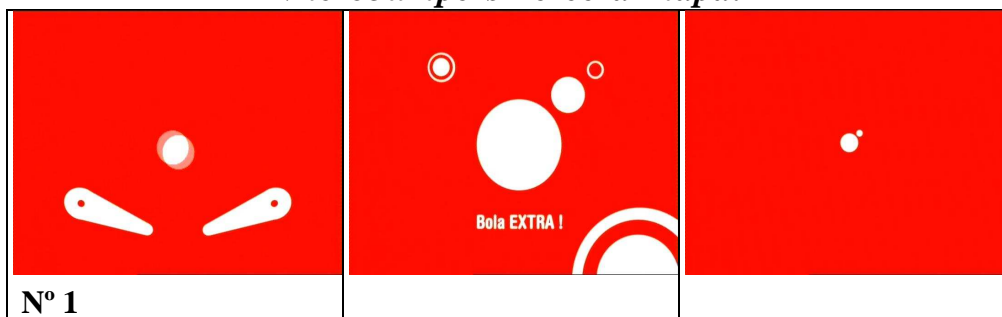
En esta tercera etapa, las cortinillas de salida a publicidad de tipo *microbumpers* han adquirido una independencia de significados, es decir, su mensaje combina ambas peculiaridades que hemos visto por separado en las dos primeras etapas anteriores: la pieza entretiene, agrega valor estético para la mirada de la audiencia, pero a su vez son piezas funcionales que informan tanto del contenido del programa como de la propia Identidad de cadena. La diferencia existente entre la anterior etapa recae en la posibilidad de poder contar pequeñas historias por medio de elementos gráficos y que tienen una función práctica para la cadena.

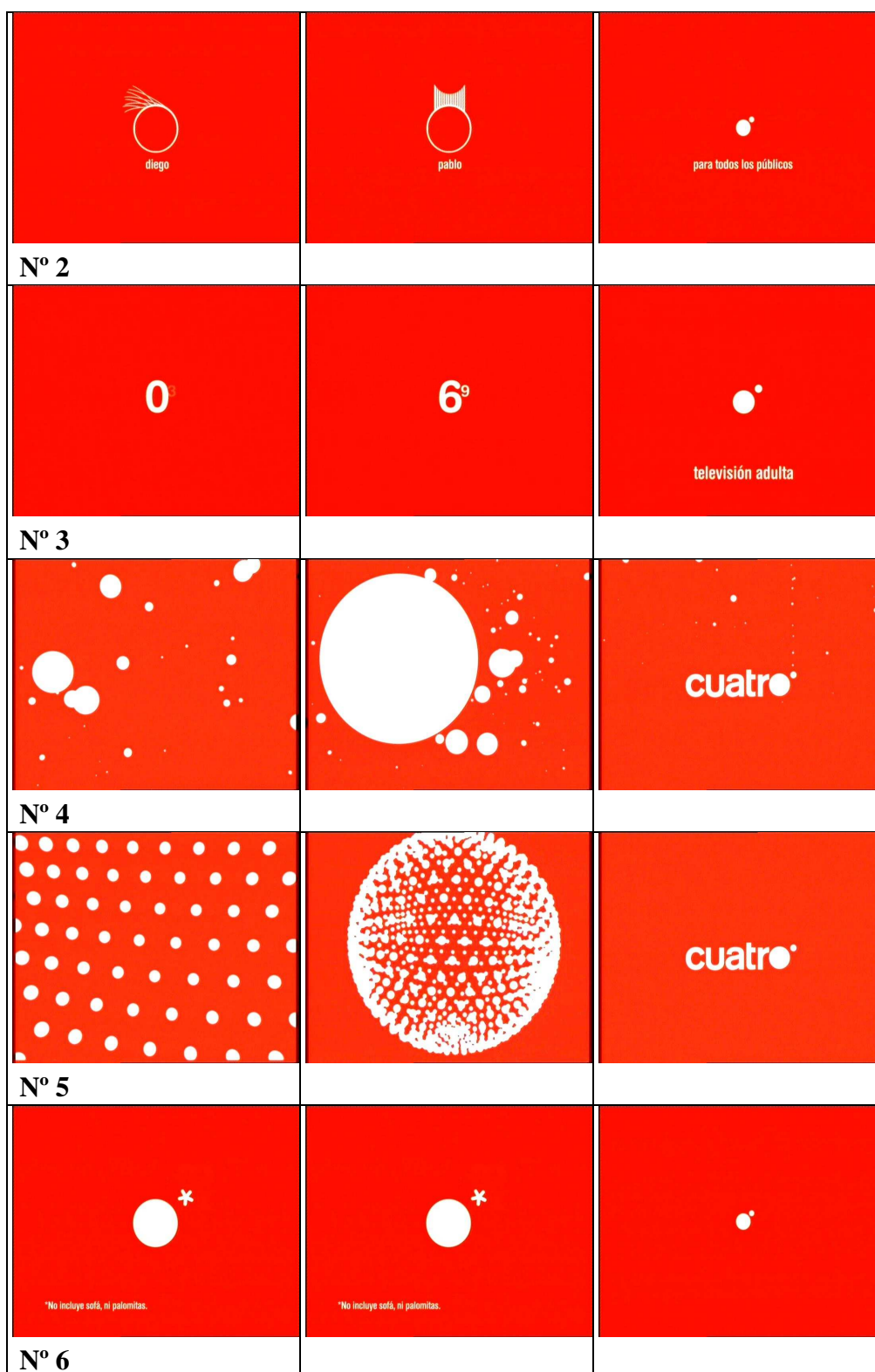
Las necesidades de comunicación de Cuatro han pasado por tener que presentarse y darse a conocer a la audiencia, a combinar dicho carácter novedoso con la información acerca de los contenidos de la misma hasta llegar, incluso, a una aplicación totalmente práctica de estos *microbumpers* para que la cadena pueda utilizarlos con fines próximos a sus contenidos y a su Identidad. La cadena en esta etapa se percibe mucho más “relajada” (gráficamente hablando) incluyendo mayores elementos estéticos y detalles en el símbolo más cuidadosos y perfeccionados.

Su estructura se sigue manteniendo como en las anteriores etapas: el centro de la pantalla sigue ocupando el espacio principal en el cual se desarrolla la acción acompañado de un pequeño texto de letras blancas sobre el fondo corporativo de Cuatro.

En el decoupage se puede apreciar el mantenimiento de dicha estructura:

Microbumpers Tercera Etapa:





Esta función práctica de la que venimos anunciando anteriormente se puede percibir en el tipo de mensaje audiovisual que por medio de estas cortinillas la cadena manifiesta a su audiencia. Así, podemos observar cómo Cuatro utiliza estos elementos de continuidad para informar al telespectador, por ejemplo, de los contenidos que, en

ese momento se están emitiendo son para todos los públicos o para adultos (véase nº 2 y 3). Para manifestar estos mensajes, la cadena sigue teniendo como eje central su símbolo a partir del cual se va transformando y adquiriendo formas determinadas para completar y enriquecer el mensaje a transmitir.

En cuanto al cierre de las piezas podemos observar cómo éstas terminan o con el símbolo de la cadena o con el logotipo, ocupando de nuevo la parte central para focalizar la atención máxima del espectador.

En esta etapa los efectos sonoros y la música están mucho más presentes y participan más en el desarrollo discursivo de las imágenes. En la pieza que simula un juego y que vienen acompañados por el texto “*Bola extra*” (cortinilla nº 1), los sonidos marcan el choque de las mismas entre ellas representando así al juego recreativo que existe en la realidad. Destaca también el efecto sonoro aplicado en las piezas que manifiestan “*Televisión para todos*” y “*Televisión adulta*”, ya que dichos efectos sonoros expresan y afianzan el mensaje: para la primera resaltamos el uso de sonidos determinados que se vinculan e informan de la edad de las personas, por ejemplo, sonidos de bebé, de personas de más avanzada edad, o un silbido de un chico joven. A través del uso de estos efectos y junto con el texto “*Televisión para todos*”, el espectador puede llegar a asimilar mejor el mensaje. El cierre de esta pieza incluye el efecto de aplausos, lo que remite a una aglutinación de gente ante el televisor.

De la misma manera ocurre en la segunda, donde el efecto de suspiro es relacionado directamente con un tipo de contenidos que son exclusivos para personas adultas. Mediante este efecto, y junto con el movimiento del símbolo de la cadena como si de un corazón se tratara, “se genera la significación de una exclusividad en edad del telespectador para el visionado de esos contenidos que son emitidos”⁹⁶².

En cuanto a la dinamicidad de las imágenes utilizadas en estas piezas destacamos el *microbumper* de “*Bola extra*” (cortinilla nº 1), donde el recorrido visual del espectador viene guiado por el movimiento que las bolas realizan en función de los rebotes que les van sucediendo. Dichos movimientos también proporcionan al espectador la información de diferentes espacios de la representación: la bola protagonista que aparece en primera instancia en la pantalla sale disparada y desaparece de la misma, sale por tanto del espacio indicando la existencia de otro que está fuera de campo de visión. En el siguiente frame observamos que la bola ha caído en un nuevo espacio cerrado y delimitado, donde vuelve a rebotar de nuevo y sale disparada de la pantalla ascendiendo hasta llegar a otro espacio diferente y delimitado por diversas bolas de varios tamaños, donde rebota con la bola grande central formando así el

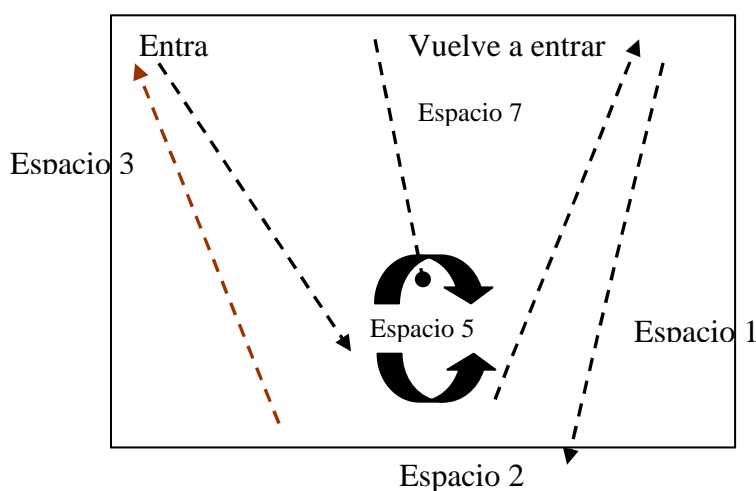
⁹⁶² Extraído de la entrevista en profundidad de Iñaki Marticorena, Director Creativo de Cuatro. Ver entrevista completa en Anexo II.

símbolo de Cuatro. Movimientos rápidos y en un corto espacio de tiempo que mantienen y guían la mirada del espectador hacia el recorrido visual que el emisor desea que se tenga.

Recorrido visual y número de espacios
Microbumper n° 1

Espacio 4 fuera de campo

Espacio 6 Fuera de campo



(Sale de la pantalla hacia otro espacio fuera de campo)

Los espacios abstractos siguen siendo destacables en aquellos *microbumpers* donde las imágenes se entremezclan en la pantalla para configurar el logosímbolo de la cadena. Esta formación de la imagen, está configurada por elementos que van desde lo más disperso y general, hasta lo más concreto, es decir, hasta la formación del círculo principal que forma parte del símbolo de cadena. El movimiento de estos elementos discurre desde el exterior de la pantalla hacia el interior de la misma, de modo que su tamaño se va reduciendo a medida que se aproxima al centro de la pantalla. De nuevo observamos también que en esta última etapa, los *microbumpers* de formación de logosímbolo poseen un ritmo muy marcado, muy rápido y muy abstracto en cuanto a las formas que adoptan las figuras utilizadas.

En relación a los elementos verbales utilizados, en esta etapa el texto está presente en las piezas de una manera discreta y con un tamaño de letra menor. La

utilización de signos de exclamación se vuelve a utilizar en esta etapa para intensificar el mensaje.

El uso de nombre propios, tanto españoles como extranjeros, son utilizados para expresar que los contenidos van dirigidos a todos los públicos:

*“Diego,
Hugo
Mick,
Pablo,
Para todos los públicos”*

La estructura de la frase se compone de una preposición, (Para) un adverbio de cantidad (todos) y un complemento del nombre integrado (los públicos) por un artículo determinado neutro y un nombre común, ambos en plural.

Uno de elementos sintácticos que destaca en estas piezas, es la utilización del símbolo * para dirigir la mirada del espectador hacia la nota explicativa situada en la parte inferior de la pantalla donde se puede leer la siguiente frase:

“No incluye ni sofá, ni palomitas”

Esta frase, se caracteriza por poseer un sujeto elíptico que hace referencia al símbolo de la cadena y, por consiguiente, a la cadena en sí. Está compuesta por un adverbio de negación, un verbo y dos complementos directos. Éstos se intercalan por medio de una pausa creada por una coma y ambos están compuestos por una conjunción disyuntiva y un nombre común. El uso de esta conjunción, manifiesta y pone de relieve que el sujeto (Cuatro) no incluye en su cine ninguno de las dos cosas (sofá y palomitas), por lo que el aspecto de negación se reitera mediante el uso de esta conjunción.

Para finalizar este análisis de los *microbumpers* reiteraremos la intención comunicativa de la cadena en el uso estratégico para manifestar su Identidad y, a su vez, para aprovechar el espacio que dichas piezas ofrecen durante la emisión. El eje principal de estas piezas se basa, por consiguiente, en tres funciones:

1. Informar al espectador del tipo de contenido que está visionando
2. Informar al espectador de quién es la cadena
3. Ofrecerle un espacio de placer visual en el que se le envía un mensaje

Estas tres funciones han mantenido un estilo coherente a lo largo de las tres etapas, aunque hemos podido detectar una evolución en cuanto a la forma, el ritmo y las

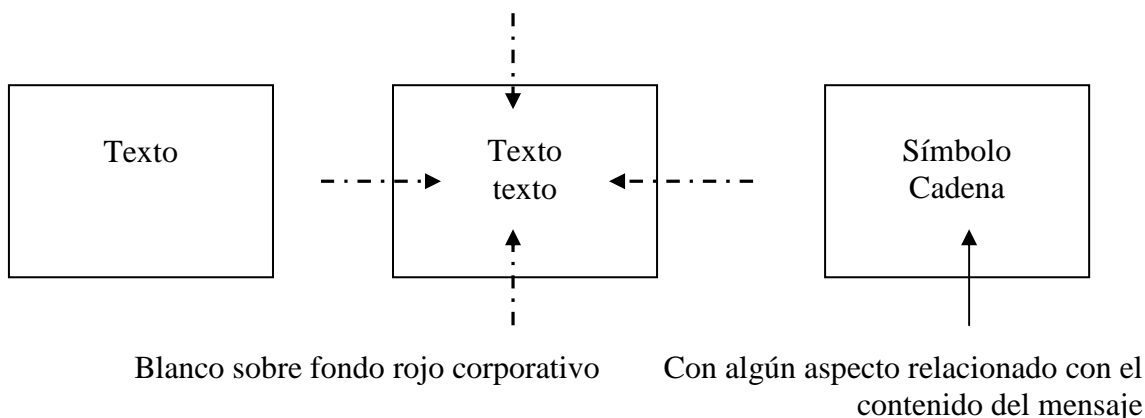
imágenes utilizadas según la etapa en la que se encontraba la cadena. Esta evolución se verá de forma más explícita en las otras modalidades de cortinillas de salida a publicidad (*bumpers*) que hemos clasificados como: sociales, de programación y especiales y que, a continuación, pasamos a analizar.

El tercer tipo de cortinillas de salida, los clasificados como *bumpers sociales*, se caracterizan principalmente por contener un mensaje estrechamente relacionado con aspectos vinculados a la sociedad. El objetivo de comunicación de Cuatro residía en enviar mensajes que fueran atractivos para el espectador vinculados con aquellas situaciones sociales con las que la audiencia se pudiera identificar, generando con ello una Imagen de una cadena de televisión que está pendiente de aquellos hechos que preocupan, inquietan o resultan relevantes para la sociedad en general.

De la misma manera que la cadena aprovecha estos espacios de emisión para expresar ítems identitarios, también lo aprovecha para aproximarse aún más al telespectador con mensajes vinculados a su entorno más social y próximo haciendo más atractiva la recepción de estos mensajes.

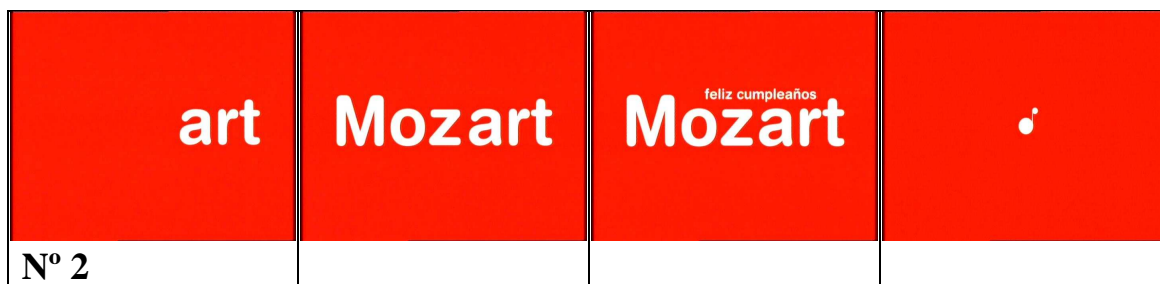
En cuanto a la estructura de estas piezas resaltamos de nuevo en esta primera etapa cómo la cadena hace un uso estratégico del texto para crear el mensaje. Este texto ocupa la parte central de la pantalla (de color blanco sobre fondo rojo corporativo) que se va configurando y completando en pantalla a modo de líneas que van apareciendo por diferentes ángulos (de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo, de izquierda a derecha o viceversa). Una vez el texto está completo durante dos segundos permanece en el centro de la pantalla para su posible lectura completa.

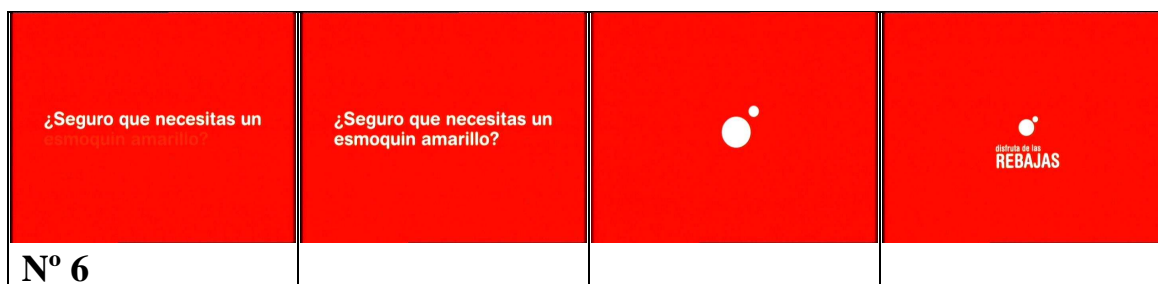
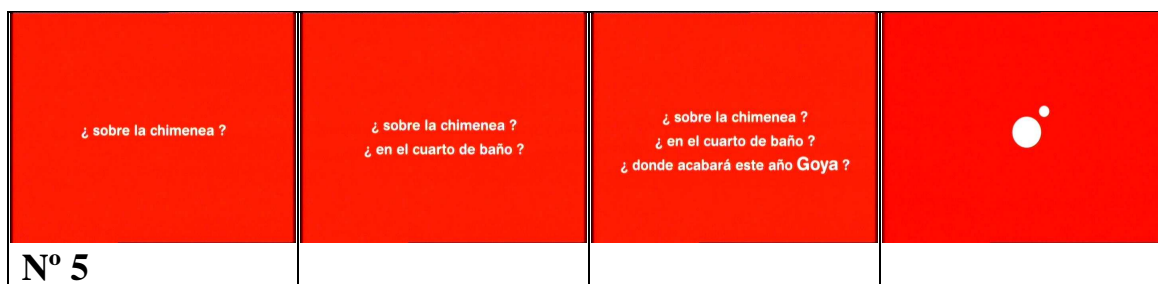
El cierre del resto de estas piezas suele estar determinado por el símbolo de Cuatro, a menor escala que el texto principal ocupando también la parte central de la pantalla y añadiendo algún aspecto gráfico que vaya acorde con el contenido del mensaje. Así, observamos cómo en el *bumper* que hace referencia al año de Mozart (cortinillas nº 1, 2 y 3), el símbolo de la cadena adquiere una línea horizontal entre los dos círculos formando de esta manera una nota musical. Otro ejemplo, lo encontramos en el *bumper* de las Rebajas, donde del símbolo “cuelga” en su parte inferior un texto que simula la forma de una percha y que se mueve hacia los lados (cortinilla nº 6).



A continuación se expone la descomposición visual de los principales *bumpers* de carácter social pertenecientes a la primera etapa de la cadena:

Cortinillas de salida de carácter social. Primera etapa:





El mensaje que contienen estas piezas versa sobre aspectos variados de interés social. En concreto, de las piezas seleccionadas para el découpage éstas versas tratan temas como:

1. El aniversario de Mozart
2. Los premios Goya
3. Las Rebajas de Enero

Para ello, los textos contienen argumentos de exageración humorística que constituyen la base estratégica para captar la atención del telespectador y poder así lanzar el mensaje completo. Este tipo de mensajes tienen el objetivo de hacer reflexionar al espectador, de ahí que la cadena utilice juegos de palabras y preguntas retóricas cuyas respuestas se generen en la mente de la audiencia, de modo individual y, por tanto, de respuesta diferente en cada una de las personas. Preguntas abiertas que aceptan cualquier respuesta por parte del espectador. La intención de la cadena reside en informar al espectador mediante la reflexión y con un toque de humor.

La música juega un papel destacable, sobre todo en aquellos *bumpers* que hace referencia al aniversario de Mozart ya que utilizan sintonías clásicas e identificables del autor con el fin de provocar con ello una asociación mayor con el contenido del mensaje. Estas piezas terminan con el efecto sonoro de “aplausos” que expresan el reconocimiento hacia autor de toda su trayectoria.

Entre otros efectos localizados destacamos la aplicación de una sintonía que marca el ritmo de aparición del texto verbal utilizado para destacar aquellas partes que más interesan al emisor. Ello provoca una intensificación en algunas palabras clave con el fin de afianzar la reflexión por parte del espectador. Estas sintonías compuestas por simples notas musicales, además de marcar el ritmo de lectura, establecen las pausas necesarias para la comprensión global del contenido del mensaje. No hay voz en *off* auditiva ya que ésta es manifestada por el texto que va apareciendo en pantalla. Dicho texto, también marca el recorrido visual por parte del espectador: éste ha de ir siguiendo el movimiento que las frases van adquiriendo para poder realizar la lectura y su correspondiente significación. Este recorrido visual va de derecha a izquierda, de arriba hacia abajo y viceversa, en función del lugar por donde vayan saliendo las letras y/o palabras.

Para intensificar algunas palabras concretas o sílabas, la cadena hace resaltarlas aumentando progresivamente su tamaño en pantalla, como es el caso de la cortinilla número 4 donde la palabra “Goya” aumenta de tamaño conforme se va desarrollando la pieza, o como en el caso de la palabra “Mozart” (cortinilla nº 2), la cual se forma de la unión de “Art” por un lado, que aparece desvinculada por el lado izquierdo de la pantalla, y de la sílaba “Moz”. Ambas aparecen y desaparecen hasta que se unen conformando el nombre del artista que ocupa el centro de la pantalla a modo de protagonismo y al que se le añade, en letra de menor tamaño y por encima, la felicitación que la cadena le homenajea: “*Feliz cumpleaños*” y “*Feliz año*”.

La forma del símbolo de la cadena adquiere formas figurativas según el mensaje. Así, observamos su transformación en una nota musical para felicitar el año de Mozart (cortinilla nº 1, 2 y 3) o la adquisición de la forma de una percha para informar del periodo de rebajas y desear su disfrute después de la Navidad: “*Disfruta de las Rebajas*” (cortinilla nº 6). Estas formas y estos efectos generan un ritmo visual que agiliza la lectura y la comprensión del mensaje. El hecho de concentrar el contenido y el símbolo de la cadena en el centro de la pantalla genera una distribución de los pesos en la imagen coherente y equitativa. El espacio de la representación sigue siendo en esta primera etapa, abstracto, plano e inhabitable para el espectador formado por el fondo rojo corporativo cuya presencia constante en la piezas afianza el estilo corporativo de la cadena ante la audiencia, permitiendo y facilitando su reconocimiento por parte de ésta.

Como elementos sintácticos verbales utilizados como texto destacamos un léxico caracterizado por el uso de hipérboles para generar humor así como el uso de preguntas retóricas que invitan a una reflexión humorística de los eventos sociales que la pieza manifiesta.

<p><i>“¿Seguro que necesitas un esmoquin amarillo?”</i> <i>“Disfruta de las Rebajas”</i></p>	<p><i>“¿Sobre la chimenea? ¿En el cuarto de baño? ¿Dónde acabará este año Goya?”</i></p>
<p><i>Esta frase final, está compuesta por un imperativo dirigido a la segunda persona del singular (Tú) y, por tanto, dirigida directamente al espectador, por un complemento preposicional formado por la preposición “de”, el artículo determinado femenino plural “las” y un nombre común “Rebajas”.</i></p>	<p><i>En la última frase detectamos el uso del adverbio de lugar “Donde” junto con el verbo en futuro “acabará”, un complemento circunstancial de tiempo que sitúa temporalmente la celebración de los premios, y el sujeto que, en esta ocasión, se localiza el final de la misma ya que el quién no es tan importante como el dónde, como el lugar donde el premio recaerá.</i></p>

Este tipo de preguntas retóricas no piden respuesta sino que sirve para acentuar la idea que en ella se incluye. Además, del uso de la estructura interrogativa en las frases, la presencia del adjetivo calificativo “Seguro” son utilizadas para cuestionar al espectador su necesidad primordial o secundaria de adquirir un producto tan peculiar como lo es un esmoquin de color amarillo. Esta hipérbole de reflexión genera humor cuando aparece el texto final “Disfruta de las Rebajas” (cortinilla nº 6).

En el otro ejemplo podemos observar cómo las dos primeras frases que componen el texto están formadas por complementos de lugar para, en una tercera frase, intensificar la incertidumbre sobre ubicación futura de Los Premios Goya. El festival anual de los Premios Goya, se personaliza por el nombre propio Goya para generar un juego de palabras que inciten al humor.

Desde el punto de vista publicitario, el eje sobre el cual recae el mensaje de estas piezas, se basa en la estrategia de priorizar aquellos aspectos sociales que la cadena quiere resaltar en función de la importancia que considera que la sociedad. El tono se basa en el humor para enfatizar el estilo corporativo de la cadena y con el fin de restar solemnidad, por ejemplo, en el aniversario de un artista de la categoría de Mozart. La proximidad de la cadena ante su audiencia se manifiesta a través del uso de un lenguaje cercano y cotidiano. La cadena intenta asociarse con aspectos de carácter social pero vinculándolos mediante un tratamiento humorístico acorde con el *target* al que se dirige.

El deseo que ser una cadena asociada con la simpatía, con la modernidad, pero también con lo social provoca el uso y el aprovechamiento de estas piezas para acercarse a aquellos aspectos de la sociedad próximos al estilo de vida de la audiencia de la cadena. Ello genera una mayor predisposición del telespectador para la recepción del mensaje.

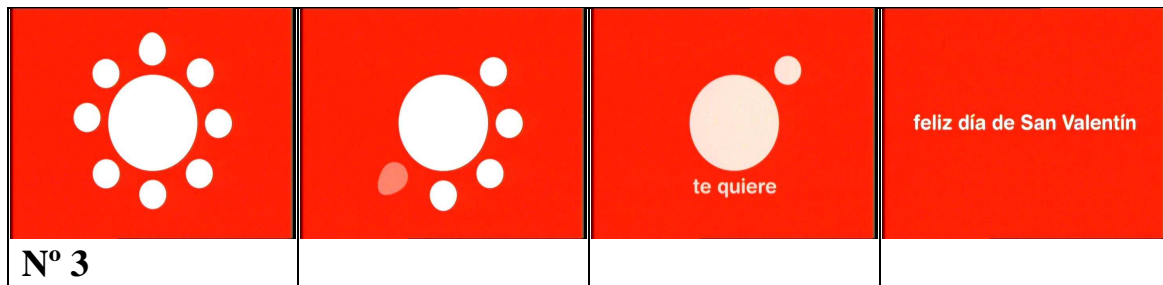
En una segunda etapa observamos que el contenido de estos *bumpers* se focaliza en días concretos que destacan en el calendario social, tales como el día de San Valentín, el día de la mujer trabajadora, el día de Andalucía o el día del padre, fechas todas ellas señaladas y reconocidas por la sociedad. Además, la cadena aprovecha eventos sociales que se desarrollan de forma festiva durante ese periodo temporal: los carnavales o la famosa Feria de Abril. Otro mensaje a destacar es la recomendación de la cadena sobre la precaución a los conductores durante las vacaciones de Semana Santa, donde el número de accidentes que suele aumentar. La cadena envía un mensaje a modo de recomendación para que el espectador reflexione sobre la importancia de conducir con precaución durante esos días. Para restarle gravedad al asunto, la cadena disminuye la tragedia con un toque de humor: en el texto verbal podemos observar la ruptura por sílabas del verbo “Volver”, quedando en pantalla la sílaba “ver” y añadiendo el nombre de cadena. (Véase final de la cortinilla nº 11).

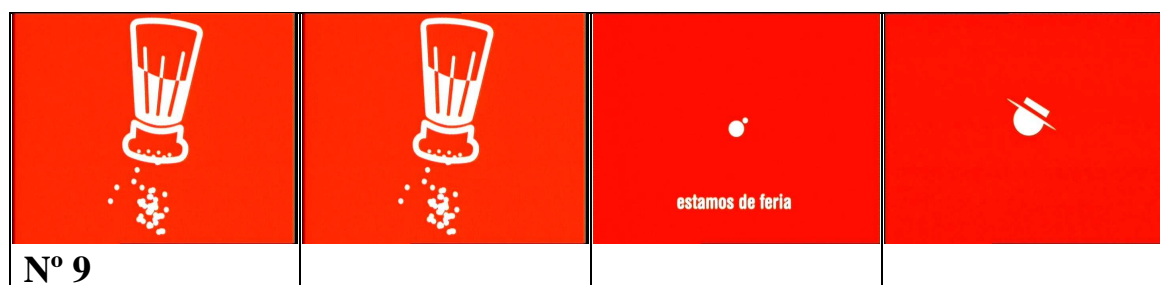
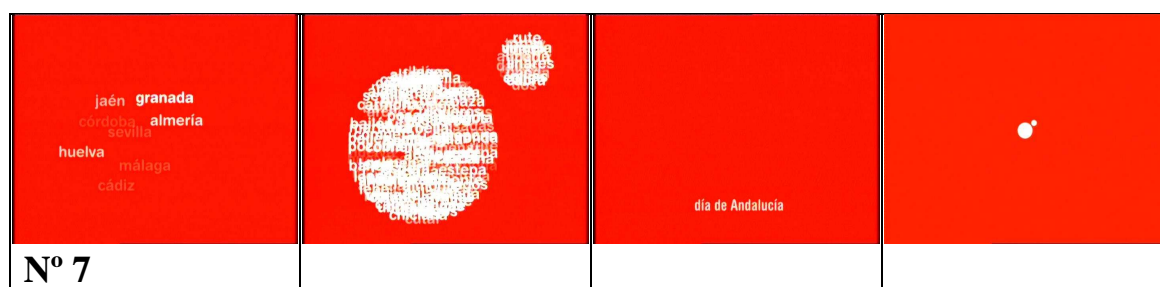
Son, por tanto, mensajes sociales vinculados a días más concretos que en la primera etapa y con un alto grado de humor. La estructura de estas piezas se caracteriza por el planteamiento de una situación, ya bien sea por medio de una palabra o por una imagen, un desarrollo de dicha situación mediante la aportación de significados a través de imágenes o más texto, y un cierre de la pieza caracterizado por la adquisición en el símbolo de cadena, de un elemento característico de la festividad del contenido del mensaje que remite directamente a él.

En el siguiente *découpage* podemos observar dicha estructura:

Cortinillas de salida de carácter social. Segunda etapa:

antiestrés	antiestrés antidepresivo	¡antifaz!	4
Nº 1			

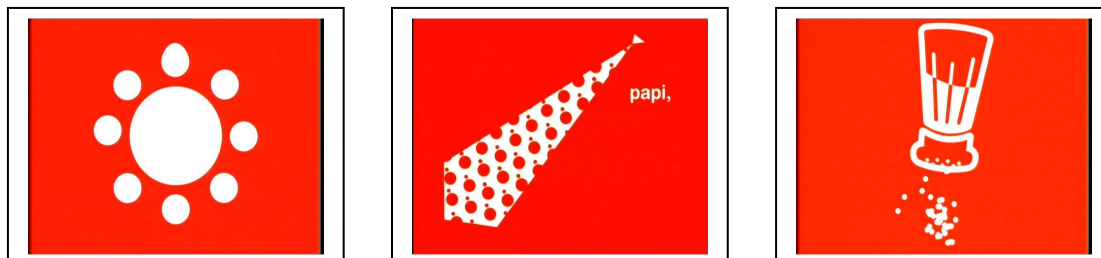




Todos los mensajes de esta tipología de *bumpers* poseen algún elemento de carácter simbólico como estrategia de expresión del contenido del mensaje. El término real de los mensajes es un concepto abstracto que es sustituido por un elemento concreto, por lo que la relación entre ambos es de origen convencional. De esta manera, las imágenes adquieren aspectos visuales que hacen más fácil la comprensión del mensaje en un menor tiempo de exposición. Este aspecto está presente en la mayoría de las piezas de continuidad que pertenecen a esta segunda etapa: el texto se articula mediante elementos gráficos ornamentales que complementan la imagen para hacerla, estratégicamente, más fácil de asimilar. Formas reales de objetos como una margarita

formada por el símbolo de cadena (cortinilla n° 3), una corbata (cortinilla n° 5), un salero (cortinilla n° 9), o incluso un vehículo (cortinilla n° 10).

Formas gráfico-simbólicas utilizadas



En el cierre de cadena el símbolo vuelve a adquirir algún elemento ornamental acorde con el contenido del mensaje: por ejemplo, para los Carnavales el símbolo cobra rasgos humanos por medio de un antifaz que perfila la forma de los ojos (cortinillas n° 1 y 2); en el día de la mujer trabajadora se transforma en el símbolo de la feminidad (cortinilla n° 6); y para la Feria de Abril observamos cómo el círculo de menor tamaño ha adquirido la forma de un sombrero (cortinillas n° 8 y 9). En todas las piezas el símbolo se sitúa en el centro de la pantalla sobre el fondo rojo corporativo.

Cierre de las cortinillas



En esta segunda etapa la utilización de efectos sonoros se complementan con los símbolos convencionales utilizados: sonidos de besos para San Valentín, efecto de velocidad en los coches para prevenir los accidentes o el ruido de un salero para provocar un mayor realismo en la imagen. En una de las piezas, una voz en *off* acompaña a la acción del deshoje de los pétalos de una margarita formada por los círculos del símbolo de Cuatro. Esta imagen utiliza un símbolo socialmente reconocido como la flor relacionada con el amor (la margarita). O el uso del símbolo del antifaz

para relacionarlo con los carnavales, la fiesta y los disfraces, elemento también asociado a un tipo de significado reconocido por la sociedad.

La música también es protagonista en esta segunda etapa: es utilizada para completar y servir de apoyo en el desarrollo de las imágenes. Por ejemplo, en las piezas que hacen referencia a los carnavales (cortinillas nº 1 y 2), una sintonía compuesta únicamente por diversas notas musicales en las que se mezclan sonidos de tambores, panderetas, maracas, etc., componen una sintonía que es asociada a la fiesta. O para las piezas de la Feria de Abril (cortinillas nº 8 y 9), el sonido de tacones, de guitarras españolas y de palmas flamencas, generan una clara relación al estilo musical del flamenco típico para ese tipo de fiestas regionales. Todos estos elementos sonoros marcan el ritmo en la composición y lectura del mensaje generando con ello, una determinada significación del mismo.

El espacio de la representación es abstracto, inhabitable por el espectador y, en su mayoría, se caracteriza por ser plano. La excepción la localizamos en la última pieza (cortinillas nº 11) donde se percibe un cierto grado de profundidad en el espacio creado por la superposición de diversos símbolos de la cadena que simulan una circulación de coches en carretera a velocidad elevada y que terminan con la transformación del símbolo en texto. En todas las piezas siempre existe una clara referencia del emisor, ya bien sea por los colores corporativos utilizados de forma constante, como por la introducción del símbolo de la cadena en alguno de los objetos, como por ejemplo, en la corbata cuyo estampado está formado por un conjunto de símbolos de Cuatro de menor escala.

Dentro de los elementos sintácticos destacamos los siguientes *claims* o eslogans de cadena:

<p>“¿<u>Eres así</u> o <u>vienes disfrazado?</u>”</p>	<p>“<u>Antiestrés</u> <u>Antidepresivo</u> <u>¡Antifaz!</u>”</p>
<p>“<u>Papi,</u> <u>¿Por qué mami te ha comprado otra</u> <u>corbata?</u>”</p>	<p>“<u>Si estás mal del estómago,</u> <u>bebe manzanilla.</u> <u>Estamos de Feria</u>”</p>

En todos ellos destacamos la utilización de un lenguaje de carácter irónico para generar humor. Para ello, la cadena hace uso de un tipo de léxico caracterizado por la presencia de adverbios de modo para informar al espectador de estados de ánimo o de situaciones acordes con la festividad del mensaje de estas piezas. También detectamos

los usos de verbos para describir la acción, tales como “vienes disfrazado”, “bebe”, “estás”, “estamos”, “ha comprado”, etc., verbos en distintos tiempos (presente de indicativo, pretérito perfecto, imperativo) pero todos ellos remiten a un estado vinculado a un presente reciente. Encontramos que estos verbos pueden estar en singular o en plural dependiendo si el emisor se incluye o no en la acción. Todos ellos se dirigen hacia el espectador bien para situarle en una acción concreta o bien para relacionarle con un estado de ánimo.

El uso de oraciones condicionales son utilizadas para exponer una situación problemática (“Si estás mal del estómago”) con su posible solución (“bebe manzanilla”) a modo de recomendación por parte del emisor ante las fiestas de la Feria de Abril de Sevilla. Para crear el efecto de un lenguaje hablado por niños, las terminaciones “mami” y “papi” indican que se trata de un público infantil, además del uso de la interrogación para cuestionar una situación de humor en un día señalado como el Día del Padre.

Por tanto, el tipo de frases y léxico utilizados en esta segunda etapa cumplen la función de “guiño” hacia el espectador asociado a un evento social que destaca en ese periodo concreto. El objetivo es crear piezas basadas en el humor para relacionar a la cadena con eventos de carácter social, creando un lenguaje de cadena que cada vez más se aproxima a la audiencia. La inmediatez en la creación de este tipo de piezas proporciona a la cadena de una flexibilidad a la hora de destacar determinados eventos en función de la importancia social que la gente les otorgue. Este aprovechamiento de la inmediatez se aprecia de una forma más clara en la tercera etapa y que, a continuación, vamos a analizar.

Los *bumpers* sociales en la última etapa se caracterizan por la utilización de formas y figuras más próximas a elementos reales. La cadena comienza a perfeccionar su grafismo en las cortinillas de salida a publicidad porque la audiencia ya posee “un cierto aprendizaje en la lectura de los mensajes de estas piezas”⁹⁶³, es decir, ya existe un reconocimiento de la intención y del código comunicativo del emisor y, por tanto, éste se dedica más ahora a perfilar ese estilo corporativo que ha ido marcando desde sus comienzos de emisión. Las condiciones de recepción de la imagen son, por tanto, favorables y es en esta etapa donde Cuatro apuesta más por el diseño configurando un mensaje más elaborado en sus formas gráficas con el objetivo de llegar más al espectador.

En esta etapa la cadena se ubica en los meses de Mayo, Junio y Julio y busca aquellos eventos que causan un interés por parte de su audiencia para utilizarlos, de

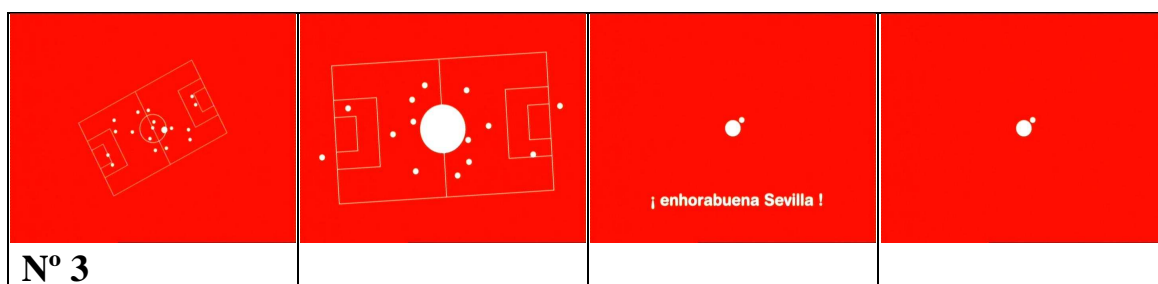
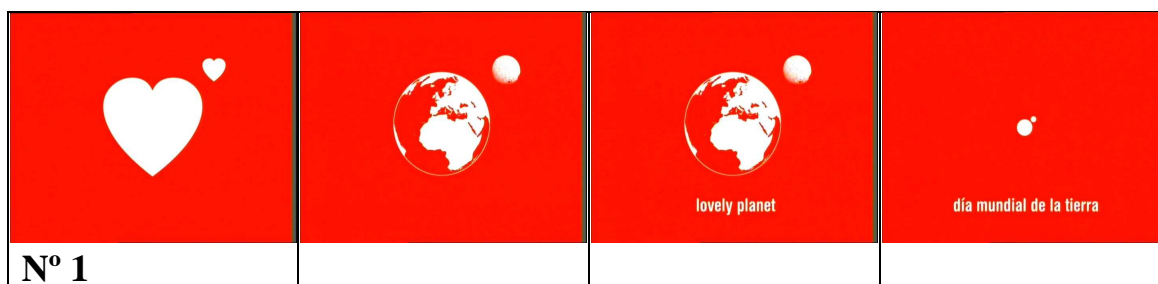
⁹⁶³ Según comenta Elena Sánchez, Directora de Contenido de Cuatro en la entrevista en profundidad realizada en el mes de Julio. Ver Anexo II.

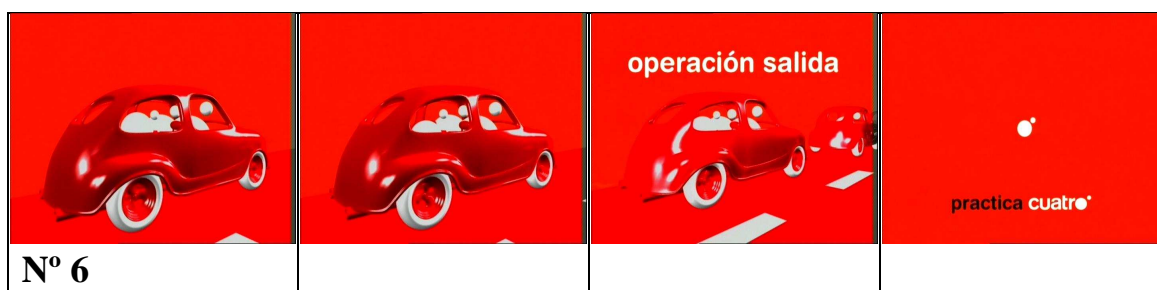
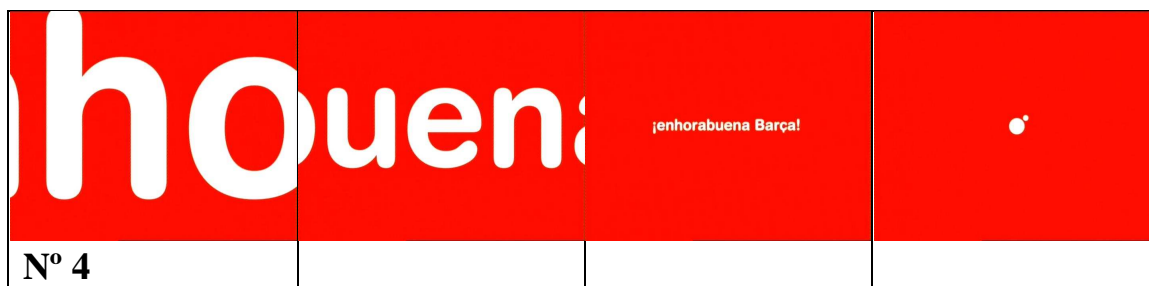
forma estratégica, en la composición de los mensajes de estas piezas tan características de la continuidad de Cuatro.

La estructura de estas piezas se asemeja a las anteriores analizadas: la pieza comienza por el planteamiento de una situación, de un contenido en el que el espectador no puede llegar a tener una significación completa del mensaje, para después ir añadiendo imágenes, texto o la combinación de ambos, para completar esa significación inicial planteada. Hay piezas cuya primera imagen está en un primer plano y ello no permite la comprensión del mensaje. Dicha comprensión se produce a medida que esa imagen se va alejando y abriendo el campo de visión mediante el cual el espectador obtiene una perspectiva que le permite percibir el mensaje. Lo mismo ocurre de mayor a menor escala, donde la primera imagen ofrece una amplia perspectiva y, mediante un movimiento de cámara de *zoom*, se aproxima al objeto para concretar su significado.

Por medio de la descomposición de las piezas seleccionadas y pertenecientes a esta segunda etapa se puede visionar mejor esta estructura descrita:

Cortinillas de salida de carácter social. Tercera etapa:





Los contenidos de los mensajes se caracterizan por aquellos eventos que, en especial, durante el mes de Mayo se produjeron en torno al deporte y entorno a las vacaciones estivales del mes de Julio. De esta manera estas piezas poseen un mensaje caracterizado por la relevancia informativa y social que durante esa época estaba más en auge entre la sociedad española. Aunque también observamos que la cadena sigue optando por recopilar en sus mensajes contenidos relacionados con el medio ambiente (cortinilla nº 1). En esta etapa en concreto, uno de los *bumpers* de carácter social está dedicado al Día Mundial de la Tierra, construyendo el asociacionismo de una cadena que se preocupa por los problemas del medio ambiente (Responsabilidad Social Corporativa).

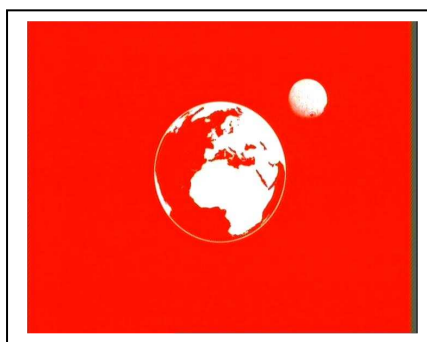
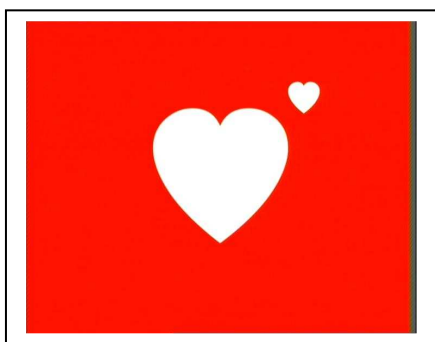
El cierre de las piezas siempre tiende a focalizar la atención hacia el símbolo de la cadena. Dicho símbolo, en algunas de las piezas, se ha podido ver introducido en alguna de las figuras de las imágenes para provocar desde un comienzo una vinculación con la Identidad del emisor.

Ya en la última pieza (cortinilla nº 6) podemos observar que el cierre de la misma introduce el *claim* o eslogan de cadena que se manifestará en el resto de piezas de continuidad de la cadena:

“Practica Cuatro”

Como elementos formales destacamos los efectos sonoros en los *bumpers* con un mensaje de contenido futbolístico (cortinillas nº 2, 3, 4 y 5) en los que encontramos que durante toda la pieza ésta se compone musicalmente por medio de los sonidos de celebración de espectadores del fútbol, de cánticos típicos de los estadios, trompetas, tambores, etc., o incluso para generar una mayor realidad en estas piezas, encontramos el propio himno del club protagonista de una de las piezas (cortinilla nº 5).

En las otras dos piezas seleccionadas el símbolo de la cadena adquiere un mayor protagonismo en la construcción del mensaje. Para el día Mundial de la Tierra el símbolo de Cuatro es sustituido por otros dos símbolos socialmente reconocidos por la sociedad: un corazón que representa el amor y una esfera que representa a la Tierra.



Ambos símbolos se presentan ante la mirada del espectador de forma intermitente y al compás de una sintonía formada por notas musicales con el fin de asociar el concepto abstracto del amor hacia el planeta real Tierra. Para completar esta relación simbólica, aparece el texto en inglés “*Lovely Planet*” (que significa “Planeta amado”) cerrando la pieza mediante la concreción del día Mundial de la Tierra y el símbolo clásico de Cuatro en su escala estándar.

En la última pieza seleccionada dentro de esta etapa (cortinilla nº 6) es donde observamos un mayor interés por parte de la cadena de manifestar un mayor realismo en sus piezas. De la misma manera que ocurría con los *bumpers* de carácter estacional estival, en los que el símbolo de Cuatro posee tridimensionalidad (3D) para adquirir rasgos humanos que generen la identificación con el espectador (personificación), en esta pieza “*Operación Salida*” el símbolo representa a una familia en un vehículo que se dispone a salir de vacaciones. Los brillos, las sombras y la iluminación de las figuras

que componen la imagen le dotan de un realismo al proporcionar espacios y volumen a las imágenes representando un espacio habitable y reconocible por el espectador como es una carretera. Ésta viene delimitada por las líneas intermitentes marcadas que generan perspectiva y una mayor profundidad de campo. Ello viene intensificado por la existencia de otro vehículo de menor tamaño y ubicado delante del primero y que manifiesta una continuidad de la carretera imaginable y perceptible por la audiencia. Además, la figura del coche no se encuentra en paralelo a la mirada del espectador, sino en posición oblicua, lo que transmite una mayor sensación de profundidad de campo y, por consiguiente, una mayor dinamicidad, un mayor realismo y una lectura de la imagen que viene marcado por el propio movimiento del vehículo adentrando a la mirada del espectador hacia ese espacio exterior, abierto y profundo constituido por la carretera por la que circula el coche.



En el cierre de esta última pieza, la cadena hace destacar una de las palabras que forman el eslogan mediante la utilización del color negro obteniendo con ello una pequeña ruptura cromática corporativa, para generar una mayor captación de la atención y de lectura del eslogan por parte del espectador.

En cuanto a los colores utilizados siguen destacando los corporativos de la cadena incluso cuando la imagen incluye el escudo oficial de un determinado club de fútbol (cortinilla nº 5). La combinación del rojo con el blanco se mantiene en todas las piezas analizadas.

Como elementos sintácticos verbales destacamos la pionera utilización de un idioma diferente al español. El uso del inglés genera una mayor universalidad, de ahí

que la intención por parte de Cuatro se caracterice por el envío de un mensaje para la mayor cantidad de personas posibles. Al tratarse de un día internacional, el uso exclusivo del idioma español limitaría la recepción mayoritaria del mensaje.

Para felicitar a los equipos de fútbol españoles (cortinillas nº 2, 3, 4 y 5) la cadena sigue utilizando en esta etapa los signos exclamativos para enfatizar el mensaje:

“¡Enhorabuena Barça!”

“¡Felicidades Villareal!”

“¡Enhorabuena Sevilla!”

Por medio de estas frases, la cadena no aporta una mayor información en el texto sobre el porqué de dichas felicitaciones. La clasificación de tres equipos españoles en dos categorías europeas futbolísticas causaron revelación en ese momento, y Cuatro utilizó dichos argumentos de forma estratégica y no informativa, para componer los mensajes principales de estos *bumpers* ya que era una noticia principal en los medios de comunicación durante esos días.

Lo mismo ocurre en la pieza “Operación Salida” (cortinilla nº 6) donde la cadena no especifica nada, simplemente expresa el fenómeno que ocurre al comienzo de las vacaciones estivales dando por sentado su mensaje de precaución en las carreteras durante esas fechas. Es decir, la cadena omite información explícita en el contenido dejando en manos del espectador una lectura individual, libre y personal. La cadena da por sentado que el espectador sabe de qué le está hablando la cadena. En la única pieza donde podemos observar una mayor especificación es la felicitación del Barça por haber obtenido el premio de la máxima categoría europea, en el cual la cadena aporta datos concretos del día exacto en el que el equipo se ha proclamado campeón de Europa:

*“El 17 de Mayo, Europa ya tiene un nuevo rey.
Enhorabuena Barça”*

El texto comienza con una fecha concreta, “El 17 de Mayo”, en el que el uso del artículo determinado afianza la concreción de dicha fecha y día exactos en los que produce la victoria del equipo español. A continuación, y mediante el uso de una hipérbole, manifiesta la grandiosidad del club al ser comparado con la categoría de un rey de toda Europa para después cerrar con la felicitación concreta de la cadena. El uso del adverbio temporal “ya”, expresa la inmediatez de dicho triunfo, así como la utilización del verbo “tener” marca la propiedad del continente que viene especificado por el complemento directo “un nuevo rey” formado por el artículo indeterminado, un adjetivo calificativo y un nombre común.

Desde un punto de vista enunciativo es en el contenido del mensaje de estas piezas donde recae la mayor parte de la estrategia de cadena. Dada la inmediatez del contenido de estas piezas, la mayoría de ellas están planificadas para su emisión en un día concreto por lo que su frecuencia en ese día es mayor que otros *bumpers* cuyo mensaje se puede prolongar.

Es la primera vez que la cadena recopila en sus piezas de continuidad mensajes relacionados con el deporte futbolístico. El objetivo se basaba en la intención estratégica de Cuatro en asociarse como una cadena que también se aproxima al fútbol, que es cercana al deporte que más gusta a su audiencia y que, además, apoya a los equipos españoles. Su objetivo de crear un lenguaje de cadena más próximo a su audiencia, lo que provocó el uso estratégico de un evento deportivo de masas para construir mensajes atractivos eventualmente para los telespectadores y para ir construyendo la Imagen de “una cadena generalista que llega a todos”⁹⁶⁴. Dicha asociación está presente sobre todo en esta tercera etapa por la existencia del Mundial y que podemos observar en otro tipo de *bumpers* donde la cadena aprovecha el evento temporal para promocionar sus contenidos.

De todas las tipologías de *bumpers* que hemos determinado en el comienzo del análisis sobre las cortinillas de salida, son los **de programación** los que en mayor porcentaje existen en la totalidad de este tipo de piezas de continuidad⁹⁶⁵. La necesidad de la cadena de promocionar y dar a conocer el tipo de programas, la oferta que contenía para la audiencia, provocaron el aprovechamiento de cualquier tipo de espacio dentro de la emisión para publicitarios. Es por ello que dada la posición privilegiada que las cortinillas de salida tienen dentro de la estructura del bloque publicitario, en el que la audiencia está pendiente del comienzo de su programa que ha sido interrumpido por publicidad, la cadena no dudó en aprovecharlo para introducir siguiendo su estilo gráfico, humorístico que lo caracteriza corporativamente, información acerca del tipo de programas que tenía y tiene Cuatro.

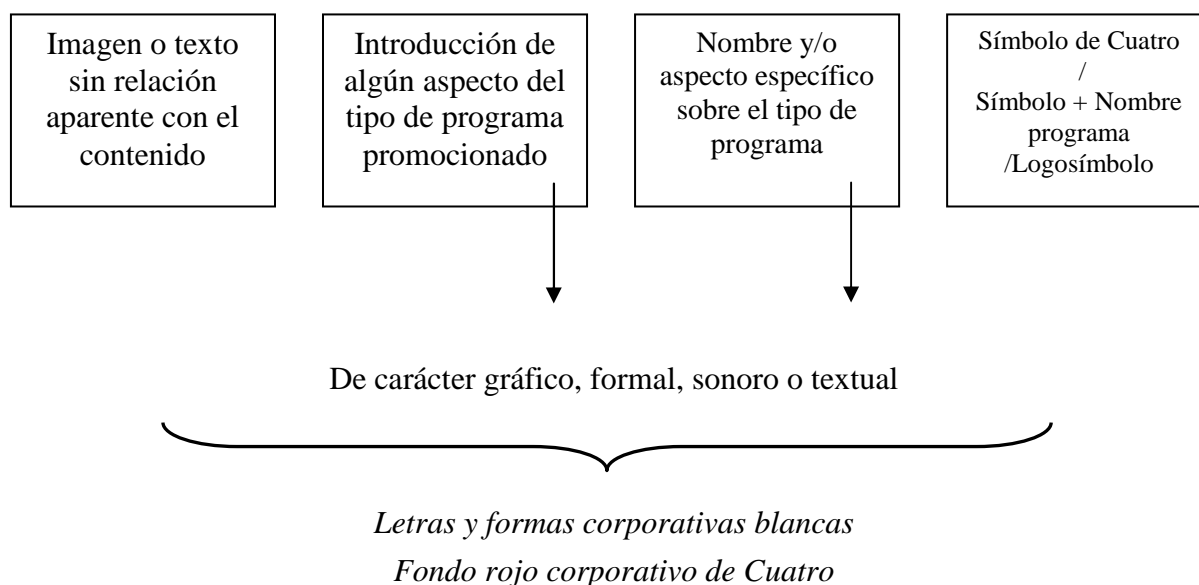
Es en estas piezas donde mayor creatividad y estrategia encontramos, pues la cadena construye su mensaje promocional de programa aprovechando cualquier ítem temporal y característico del mismo para utilizarlo de forma estratégica para mandar información al espectador del tipo de programa que es, de qué versa o sobre qué asuntos aglutina. Ello se debe al desconocimiento por parte del espectador, sobre el estilo de

⁹⁶⁴ Información extraída de la entrevista en profundidad a Elena Sánchez, Directora de contenidos de Cuatro. Ver Anexo II.

⁹⁶⁵ De las 279 cortinillas de salida analizadas, 125 corresponden a las clasificadas como “de programación”.

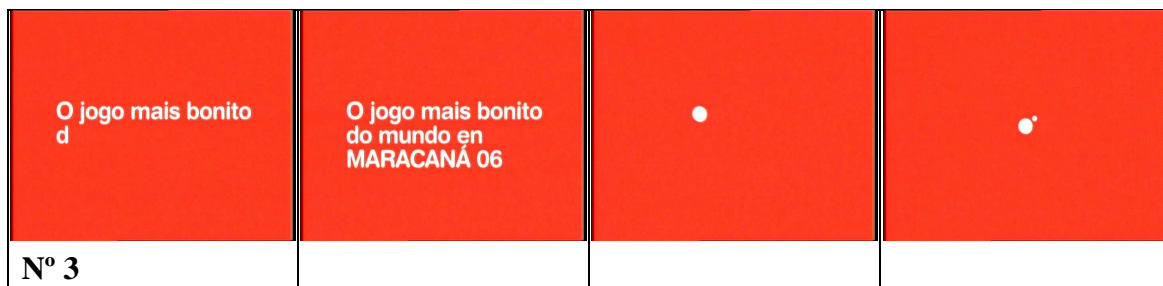
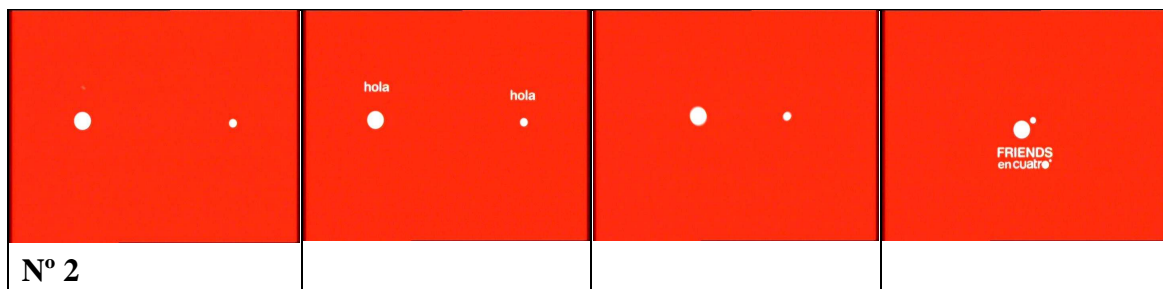
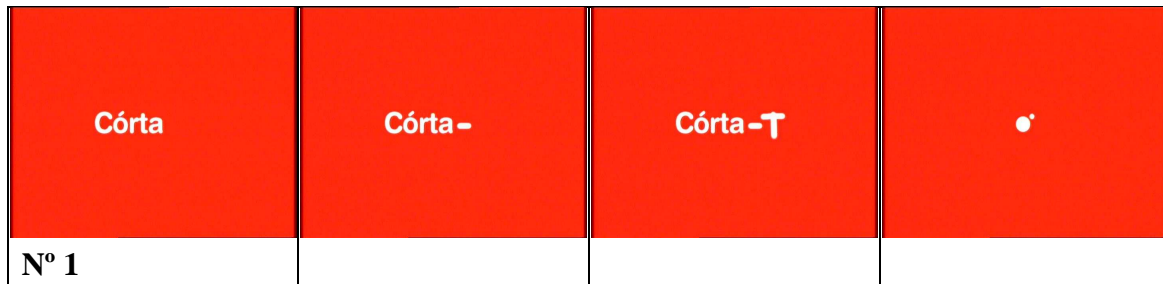
programas que la cadena iba a emitir. Cuatro tuvo que informar mediante pautas informativas y de forma creativa para no sobrecargar de información al espectador sobre lo que versaba cada uno de sus contenidos, resolviendo su problema mediante la creatividad gráfica a través de este tipo de cortinillas de salida a publicidad.

La estrategia utilizada por la cadena se puede observar en el tipo de estructura dispar que contienen estas piezas. Éstas comienzan con una imagen que, aparentemente, no posee relación alguna con el tipo de programa que se está promocionando. A continuación, a dicha imagen se le añaden aspectos tanto gráficos, como referenciales, y que comienzan a establecer una cierta relación significativa con el contenido televisivo a promocionar para que, en última instancia, el contenido del mensaje se vea completado apareciendo el nombre del programa publicitado: o bien acompañando al símbolo de cadena o bien de forma específica en la antepenúltima imagen de la pieza. El cierre de las piezas termina con el símbolo de Cuatro formal de cadena o con la incorporación de algún aspecto formal acorde con la época en la que se emite con el discurso manifestado en la pieza o, con el nombre del programa para intensificar y recordárselo al espectador en el último instante.




A continuación exponemos una descomposición visual de una representación del tipo de piezas de continuidad pertenecientes a esta primera etapa de la cadena:


Cortinillas de salida de programación. Primera etapa:



En Navidad,	En Navidad, no sólo la familia se reúne en torno a la mesa		 Channel N° 4
N° 6			

Papá Noel trabaja de noche	Los Reyes Magos trabajan de noche	Eva Hache trabaja de noche	 Noche cuatro
N° 7			

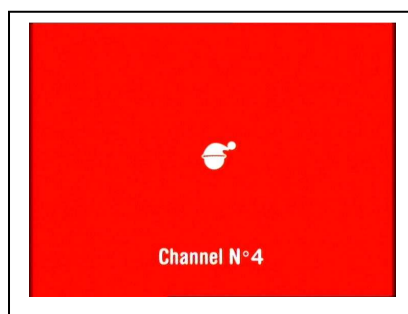
las empanadillas en Nochevieja se comen en...	A: Mondoñedo B: Móstoles C: Patones de arriba	A: Mondoñedo B: Móstoles C: Patones de arriba	 Soy el que más sabe de televisión del mundo
N° 8			

Policías tan reales que par	Policías tan reales que parecen actores. SUÁRE	Policías tan reales que parecen actores. SUÁREZ Y MARISCAL	
N° 9			

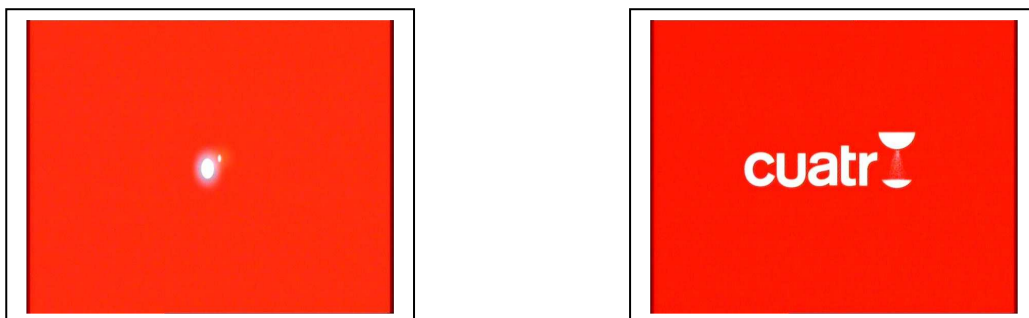
la abuela contra el Chef	Manolo del bantra el Chef	todos contra el Chef	
N° 10			



En el mensaje audiovisual que contienen estas piezas destacan los argumentos informativos y persuasivos para generar conocimiento sobre el tipo de programa promocionado. Dichos argumentos son manifestados audiovisualmente, tanto por el texto, como con la imagen gráfica, como con la música, es decir, aprovechando cualquier elemento morfosintáctico en la creación de la pieza. Para reforzar el nombre del programa (la marca del producto) detectamos cierres específicos en los que observamos cómo el símbolo de la cadena, además de contener algún rasgo relacionado con el programa o con la época en la que se emite, en la parte inferior de la pantalla la cadena vuelve a manifestar el nombre del contenido para aprovechar al máximo ese último instante de la posición que ocupan las cortinillas de salida a publicidad, y recordar al espectador cuál era el programa que la cadena promocionaba a la audiencia. De esta manera podemos observar cierres con aspectos figurativos de la época navideña (gorro navideño) o formándose como si de un reloj de arena se tratara o incorporando efectos sonoros y gráficos para representar a una sirena de policía, la cual informa al espectador del carácter policíaco de la serie promocionada:



Cierre con símbolo con algún aspecto gráfico relacionado con el periodo de emisión y título del programa



Cierre con símbolo y logotipo con algún aspecto gráfico

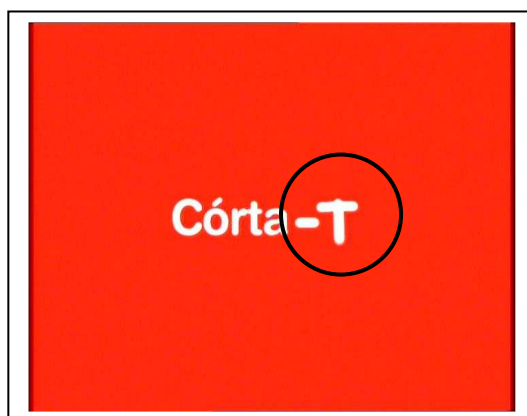
Dentro de los elementos de carácter formal, además de los aplicados al símbolo de Cuatro, destacamos aquellos creados con el objetivo de generar ritmo en el discurso narrativo del mensaje. Nos referimos a elementos de carácter musical y a efectos sonoros que generan indicios del tipo de programa. Por ejemplo, para promocionar la serie Roma (cortinillas nº 11 y 12) desde el punto de vista sonoro, la música utilizada de carácter solemne e histórico resalta el carácter de la serie en el momento en el que aparece el nombre de la misma en pantalla otorgándole un cierto carácter de espectacularidad. Gráficamente, esta música viene complementada por la creatividad aplicada al símbolo corporativo de Cuatro, el cual adquiere la forma de un reloj de arena e incorpora una línea simulando un corte. La cadena resalta el nombre de la serie sustituyendo la tipografía corporativa por la tipografía del contenido con un estilo más acorde al tipo de serie que se promociona.

Otro elemento a destacar es la aplicación a modo de juego de preguntas y respuestas que la cadena plantea al espectador a modo de diálogo con él: se plantea una pregunta y se ofrece tres respuestas posibles entre las que la audiencia deberá elegir. La respuesta correcta es indicada por la intensificación del color frente a las otras dos cuyo tono se ve más apaciguado y por el efecto sonoro de una campanilla que avisa al espectador de la finalización de su tiempo para contestar desde casa. Mediante este juego creativo a modo de concurso televisivo que se presenta de forma audiovisual a la audiencia, ésta recibe connotación acerca del producto publicitado: no se trata de una

serie ni de una película, sino de un concurso de preguntas y respuestas cuyo nombre concreto queda desvelado al final de la pieza, como resolución a la incógnita planteada.

Para dar a conocer un programa que versa sobre fútbol, por ejemplo, la cortinilla incorpora un lenguaje que utiliza el idioma brasileño. Ello es debido, en primer lugar, para llamar la atención del espectador acostumbrado a que se dirijan a él en idioma español, y en segundo lugar, para hacer referencia al nombre del programa (“Maracaná”), ya que éste posee en sí mismo una significación referencial al tratarse de un estadio de fútbol ubicado geográficamente en Brasil. Con sólo esta modificación del idioma, la cadena está informando al espectador de que se trata de un programa sobre fútbol (Véase cortinilla nº 3). Si a ello Cuatro resuelve gráficamente este aspecto mediante el efecto de simular uno de los círculos del símbolo como si fuese un balón de fútbol y acompañada de un efecto de sonido de patada, la cadena resuelve de forma creativa el mensaje que pretende enviar a la audiencia.

Además de introducir elementos informativos sobre el contenido, en algunas piezas la cadena da indicios del tipo de público al cual va dirigido este programa y del momento de emisión del mismo. Un contenido como “Córtate” (cortinilla nº 1), comunica que va enfocado a un público joven por la propia nomenclatura del programa y por la aplicación gráfica de formar una “t” en sustitución de la sílaba “-te”. Este tipo de léxico es habitual entre jóvenes que se comunican a través de mensajes de texto por móvil, o por vía mail, en el que reducen las sílabas para acotar el mensaje. A ese aspecto textual se le aplica el efecto del sonido de un *spray* mientras se forma en pantalla la letra. Rasgos que influyen de forma estratégica por parte de la cadena en la percepción del programa.



Para indicar que el programa se emite por la noche en el *latenight*⁹⁶⁶ la pieza informaba al espectador de su horario por medio del texto y aprovechando la época navideña para resolverlo de forma creativa mediante una comparación:

⁹⁶⁶ *Prime Time* cuya franja horaria de emisión está comprendida desde las 22:00 hasta las 00:00 de la noche.

*“Papá Noel trabaja de noche.
Los Reyes Magos trabajan de noche.
Eva Hache trabaja de noche”*

El tipo de imágenes que podemos observar en estas cortinillas de salida de programación siguen manteniendo un estilo homogéneo con el resto de piezas de continuidad que forman parte de esta primera etapa de emisión de la cadena: imágenes planas, que aglutinan los elementos formales en el centro de la pantalla para focalizar la atención y distribuir el peso de las imágenes de forma que durante el recorrido visual la lectura del mensaje sea coherente, con un orden lógico, con figuras con alto contenido en diseño pero sin llegar a parecer reales y con un espacio de representación abstracto e inhabitable por el espectador formado, principalmente, por el fondo corporativo de la cadena. La proporción en la combinación texto con imagen, la incorporación de efectos sonoros y música así como la introducción de efectos y detalles gráficos determinados, determina un ritmo dinámico en la pieza que facilita su lectura para el espectador.

El periodo navideño también es aprovechado por la cadena para construir un mensaje promocional de los contenidos de la misma en estas piezas. Este periodo marca el eje central en el que se construye el mensaje aprovechando las peculiaridades estacionales para entremezclarlos con los programas. La estrategia de esta combinación Navidad-Programas se efectúa sobre todo a través del texto.

<i>“En Navidad se echa de menos a los que ya no están con nosotros”</i>	<i>“Noche Buena Noche Vieja Noche Cuatro”</i>
---	---

El tipo de léxico utilizado se diferencia de otros tipos de cortinillas de salida porque el texto posee un mayor número de frases. La razón reside en la necesidad de la cadena de informar al espectador sobre el tipo de programa. La cadena sigue optando por la utilización de frases cortas, en tiempo presente preferentemente, con construcciones sintácticas sencillas y claras y que involucren al espectador con su contenido:

<p><i>“Policías tan reales que no parecen actores. Suárez y Mariscal”</i></p>	<p><i>“No le des la espalda a la traición”</i></p>
<p><i>En esta frase observamos la utilización de una comparación de igualdad para matizar el carácter de los protagonistas de la serie “Suárez y Mariscal” en la que los actores representan en la serie a otros actores que simulan ser policías. Mediante el uso de este recurso estilístico Cuatro es capaz de manifestar el tema sobre el que versa la serie y mediante una pieza que dura apenas cuatro segundos. De ahí que tenga que ser complementado por la música y por los efectos sonoros de las sirenas de policía para otorgar más indicios sobre la serie.</i></p>	<p><i>En esta segunda frase observamos que comienza con el adverbio de negación para intensificar la prohibición que la cadena le realiza al espectador sobre la acción que describe a continuación. Dicha acción (dar la espalda) es una frase hecha que posee una carga semántica que hace referencia a una situación emblemática socialmente reconocida. La cadena la utiliza para provocar al espectador en el sentido de incentivarle para que vea la serie.</i></p>

Desde el punto de vista enunciativo, la necesidad de dar a conocer programas nuevos por parte de la cadena que eran totalmente desconocidos para la audiencia, constituyó la base estratégica para configurar mensajes con alto contenido informativo. El objetivo de comunicación, por consiguiente, tenía como punto de partida informar de forma persuasiva al espectador introduciendo aspectos referenciales del contenido de forma creativa para dinamizar el ritmo en este tipo de piezas de tan corta duración. La argumentación en estas piezas es inexistente por el tiempo de emisión. Serán en las autopromociones donde la cadena ya pueda argumentar y dar razones específicas al espectador para ver ese programa que publicita. El tono debía ir acorde con el tipo de contenido para generar una mayor relación con el mismo durante la emisión de la pieza.

Por tanto, Cuatro en esta primera etapa, Cuatro comenzó a promocionar sus contenidos a través de este tipo de pieza en continuidad de una manera informativa-persuasiva para ir introduciendo en la mente del espectador el tipo de programación de la cadena. Será en la segunda etapa, donde se perciba una mayor atención en el tratamiento gráfico: una vez que la cadena ya se ha posicionado y ha manifestado el estilo de sus contenidos y éstos son reconocidos y asociados a la cadena por parte de la audiencia, Cuatro puede comenzar a perfilar su línea gráfica hacia una mayor proximidad con la realidad.

En la segunda etapa la cadena utiliza las caras de los presentadores como elementos estratégicos y de referencia. Los presentadores “constituyen un elemento que identifica tanto al programa como a Cuatro, y que colabora activamente en la construcción de su Imagen corporativa”⁹⁶⁷.

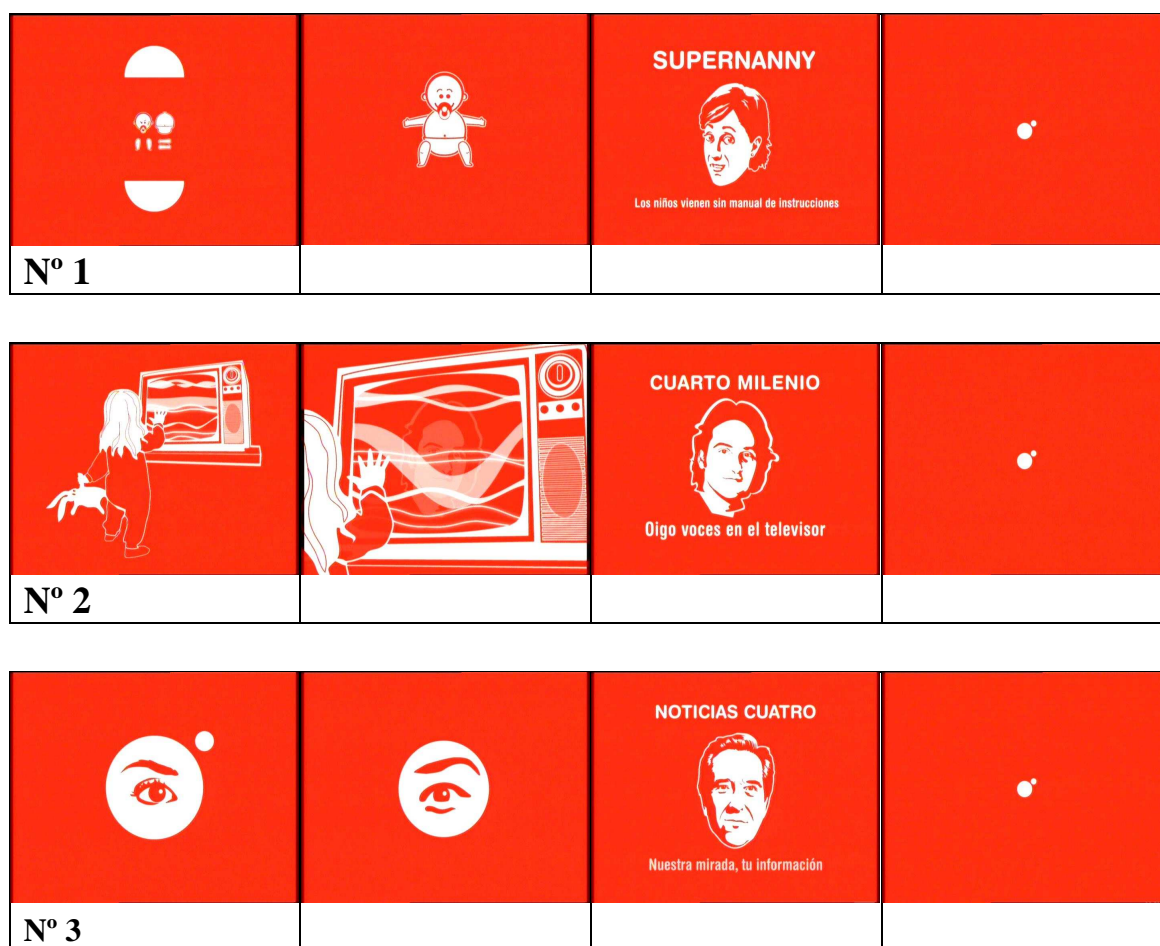
Esta estrategia de cadena se pronuncia en las cortinillas de continuidad por medio del grafismo, el cual dibuja los rasgos característicos de las caras de aquellos

⁹⁶⁷ Entrevista en profundidad a Alberto Alarcón, Director de programación de Cuatro. Ver en anexo II.









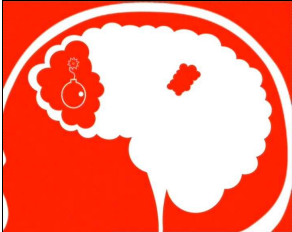
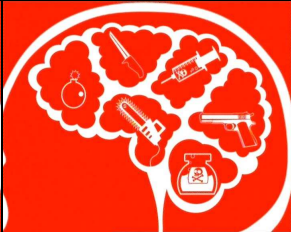










presentadores con los que la cadena quería asociarse. La selección de los presentadores se realizó en función de los resultados de los estudios cualitativos que la cadena realizó en el mes de Diciembre de 2005, donde “existían ciertas caras, ciertos presentadores y ciertos programas que habían construido marca Cuatro y que habían obtenido respuesta favorable por parte de la audiencia”⁹⁶⁸.

A continuación exponemos un découpage de aquellas piezas que hemos seleccionado y que versan sobre la programación de cadena:

Cortinillas de salida de programación. Segunda etapa:



⁹⁶⁸Según Patricia Cebrián, Directora de Estudios de Mercado de Sogecable. Véase en la entrevista en profundidad del Anexo II.

		<p>CHANNEL N°4</p>  <p>tardes con otro aroma</p>	
<p>N° 4</p>			
		<p>CUATROSFERA</p>  <p>Zona de especies protegidas</p>	
<p>N° 5</p>			
		<p>GÉNESIS</p>  <p>En la mente del asesino</p>	
<p>N° 6</p>			
	 <p>Suena a salsa.</p>	<p>MARACANÁ 06</p>  <p>Suena a salsa. Huele a gol.</p>	
<p>N° 7</p>			
		<p>NOCHE HACHE</p>  <p>Así me lo aprendí yo</p>	
<p>N° 8</p>			

	 <p>...y no soy del servicio técnico</p>	<p>SOY EL QUE MÁS SABE DE TELEVISIÓN EN EL MUNDO</p>  <p>...y no soy del servicio técnico</p>	
<p>Nº 9</p>			

		<p>TODOS CONTRA EL CHEF</p>  <p>¿Quién supera las croquetas de tu madre?</p>	
<p>Nº 10</p>			

		<p>NOS PIERDE LA FAMA</p>  <p>Con clase, de todo corazón</p>	
<p>Nº 11</p>			

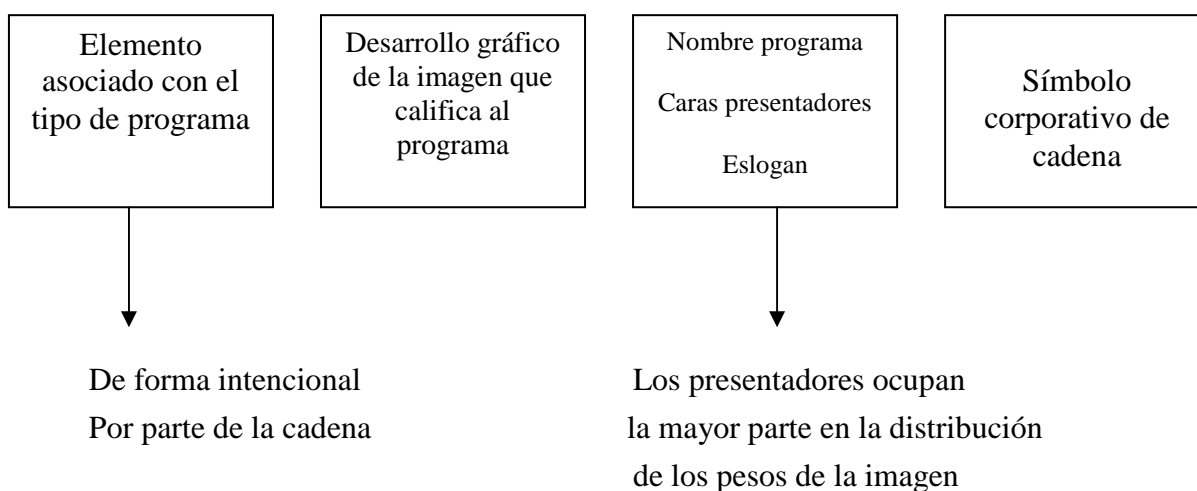
	<p>NOCHE CUATRO</p>  <p>¿Cómo definir lo inclasificable?</p>	<p>NOCHE CUATRO</p>  <p>¿Cómo definir lo inclasificable?</p>	
<p>Nº 12</p>			

		<p>HUMOR AMARILLO</p>  <p>No trates de entenderlo</p>	
<p>Nº 13</p>			



En la anterior etapa pudimos percibir cómo la cadena exponía los argumentos informativos y persuasivos para informar al espectador, principalmente, por medio del texto. En esta segunda etapa observamos que el texto ha sido sustituido por la imagen gráfica que, a modo de representación de elementos figurativos y de las caras de los protagonistas, genera una asociación de significados con los programas y que la cadena ha resuelto mediante el diseño audiovisual. De esta manera observamos que para identificar al programa, la cadena plasma elementos gráficos que representan a: un bebé para el programa de niños “Supernanny” (cortinilla nº 1) unas maracas para ser asociadas con “Maracaná” (cortinilla nº 7), o unos platos de comida con su puntuación para el *reality* “Todos contra el Chef” (cortinilla nº 10). Esta asociación gráfica viene respaldada por el eslogan y el nombre del programa de forma equitativa, dejando como imagen central la cara de los presentadores como elemento principal de la estrategia de continuidad de la cadena en segunda etapa.

Estas piezas de esta segunda etapa responden a una estructura basada en una imagen que se va desarrollando y va adquiriendo rasgos del contenido hasta la llegada de la presencia de la cara del presentador/a, que es donde la cortinilla adquiere su punto álgido en la manifestación del mensaje audiovisual. En la formación de las caras gráficas de los presentadores se introduce el nombre el programa junto con un eslogan vinculado al mismo estableciéndose la relación programa-presentador-características del contenido.



La pieza termina con un cierre basado en el símbolo de la cadena sobre el fondo corporativo siendo la primera vez que en todo un seriado de *bumpers* de una misma tipología y de una misma etapa se aprecia en todos ellos.

El tipo de imágenes utilizadas en estos *bumpers* destacan por el intento, por parte de la cadena, de aproximarse a la realidad de la audiencia mostrándole espacios más identificables. Aún no se puede vislumbrar un carácter realista total en estas piezas, pero sí que se comienza a percibir esa evolución del lenguaje de cadena por medio del tratamiento de imágenes y figuras más cuidadas gráficamente. De ahí que podamos observar en esta segunda etapa personas reconocibles por el espectador y elementos de la vida cotidiana que también pueden ser fácilmente identificables por la audiencia, como puede ser un plato de comida o un televisor o un vehículo de lujo. Como contrapartida, los espacios siguen siendo de carácter abstracto e inhabitable para el espectador basados gráficamente por elementos planos, líneas geométricas que ofrecen un carácter estático de las figuras, sin volumen, cuyo movimiento y dinamicidad han de ser creados a través de los elementos formales.

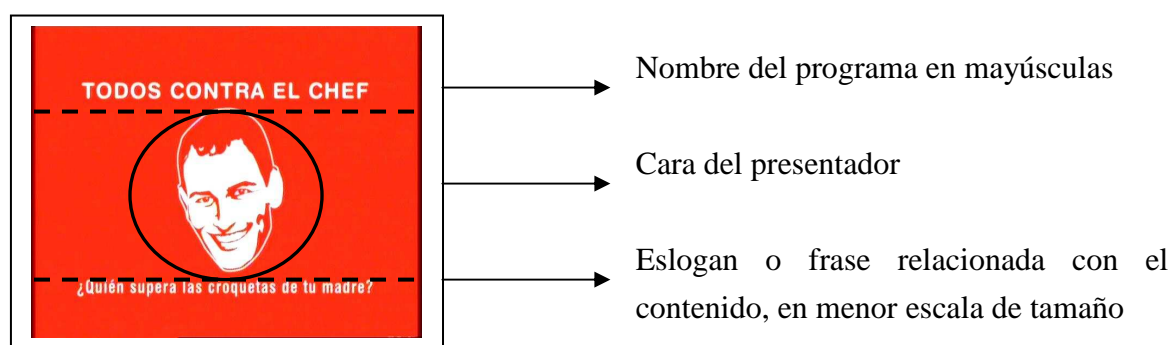
Entre éstos, destacamos el uso estratégico de elementos sonoros para generar una mayor asociación entre las imágenes, las figuras y los elementos gráficos, con el tipo de contenido sobre el que versa el programa. En todas estas piezas, la cadena introduce efectos de sonido para fomentar el realismo en la imagen que presenta. Entre otros muchos efectos destacamos el sonido del bebé y de la articulación del mismo al simular que se trata de un juguete que va a piezas (cortinilla nº 1); el efecto de *spray* en el frasco de colonia para “Channel nº 4” (cortinilla nº 4); el sonido característico de los animales que van apareciendo en “Cuatroesfera” (cortinilla nº 5); o el efecto sonoro de la televisión para promocionar el concurso “Soy el que más sabe de televisión del mundo” (cortinilla nº 9).

Además de estos efectos, las piezas contienen de forma adicional música que actúa como referente implícito del mensaje. A modo de ejemplo destacamos la utilización de una melodía de samba brasileña para “Maracaná” (cortinilla nº 7), o una música de carácter oriental para “Humor amarillo” (cortinilla nº 13).

El mensaje está compuesto por elementos formales que van creando el discurso narrativo mediante la dinamicidad de las imágenes: éstas entran y salen de pantalla, aparecen desde diferentes planos, avanzan y retroceden hacia el espectador, etc., marcando un ritmo muy rápido de lectura del mensaje. La coherencia de todas estas piezas se mantiene el uso cromático corporativo que marca el estilo gráfico de Cuatro como mecanismo principal enunciativo.

De los elementos sintácticos verbales utilizados en estas piezas destacamos el uso estratégico y publicitario de eslógans que hacen referencia al programa con el objetivo principal de poder ofrecer al espectador una clasificación de los diversos tipos de programas que la cadena oferta. Dicha referencia queda manifestada audiovisualmente en pantalla mediante el nombre del programa con letra tipográfica corporativa y que ocupa la parte superior, en la parte central las caras de los presentadores y en la parte inferior el eslogan en menor tamaño de letra para compensar la distribución de pesos en la imagen y generar un orden lógico equitativo para la mirada del espectador.

En el siguiente fotograma podemos observar con mayor detenimiento, dicha distribución triple de los elementos que componen la imagen:



Este tipo de eslogan contiene referencias claras acerca del contenido, de manera que el espectador pueda saber de forma momentánea de qué trata el programa, serie o *reality* que componen el mensaje de la pieza. Recordemos que los *bumpers* son piezas que ofrecen una comunicación muy directa, por lo que el emisor ha de

aprovechar al máximo los segundos de emisión para introducir indicios con los que la audiencia pueda construirse una Imagen del producto/programa. Veamos algunos de ellos:

<i>“Los niños vienen sin manual de instrucciones”</i>	<i>“Nuestra mirada, tu información”</i>
<i>“Tardes <u>con aroma</u>”</i>	<i>“¿Cómo clasificar lo <u>inclasificable</u>?”</i>
<i>“Chico <u>rebelde</u> busca <u>internado pijo</u>”</i>	<i>“...Y no soy del servicio técnico”</i>
<i>“En la mente del asesino”</i>	<i>“Suena a salsa. Huele a gol”</i>
<i>“<u>Brutalmente</u> honesto”</i>	<i>“<u>Con clase</u> de todo corazón”</i>

La cadena sigue haciendo uso de unas estructuras sintácticas formadas por frases sencillas, de un léxico cotidiano que va acorde con el perfil de audiencia al que se dirige la cadena: uso de adjetivos calificativos y adverbios para describir, signos de interrogación para hacer reflexionar y para provocar a la audiencia, y comas y puntos que marcan las pausas necesarias para crear el efecto deseado por la cadena.

En un nivel de análisis de carácter enunciativo destacamos en estas piezas la articulación de un punto de vista creado hacia el espectador por medio de la introducción de elementos gráficos audiovisuales que remiten a una serie de significados que la cadena pretende que sean relacionados con sus programas. El concepto publicitario sobre el cual giraba la estrategia publicitaria para este tipo de piezas era el asociacionismo de personaje que conduce el programa, aquella persona que acompaña al espectador, que está próximo a él, y que constituye uno de los principales elementos de referencia para el reconocimiento del contenido por parte de la audiencia. Es un tipo de estrategia que otras cadenas han ido poniendo en práctica a través de la continuidad. Cuatro modificó su lenguaje de cadena tan característico para conformar un mensaje persuasivo donde la cara del presentador constituía el valor añadido y la referencia de cara al espectador.

En la tercera etapa el cambio evolutivo en el tratamiento audiovisual del mensaje en las cortinillas de salida no es tan pronunciado como hemos podido detectar en la etapa anterior. Sólo se mantiene la introducción de las caras de los protagonistas de los contenidos en una de las piezas. El resto, sobre todo aquellas que han sido emitidas en el final de esta etapa, se caracterizan porque el texto vuelve a obtener mayor importancia como veíamos en etapas anteriores, pero con la diferencia de aportar más

dinamicidad en su lectura por medio de la combinación de letras que se van configurando en la pantalla mediante efectos de carácter gráfico y mediante un cierre que se repite en todas ellas y que corresponde al eslogan que la cadena utiliza para promocionarse en su conjunto. La necesidad de comunicación primordial de Cuatro se centraba en la proyección de la Imagen de cadena en su conjunto, por medio de la creación de una campaña compuesta por mensajes coherentes entre sí, con un estilo acorde con el manifestado por la cadena a lo largo de su trayectoria, pero con un elemento que sirviera de anclaje entre todas las piezas que componen su comunicación. Este elemento que cohesiona es el eslogan de campaña de Cuatro (“Practica Cuatro”) resaltado gráficamente en el mensaje audiovisual mediante la introducción del color negro a modo de “negrita” que hace resaltar el texto.

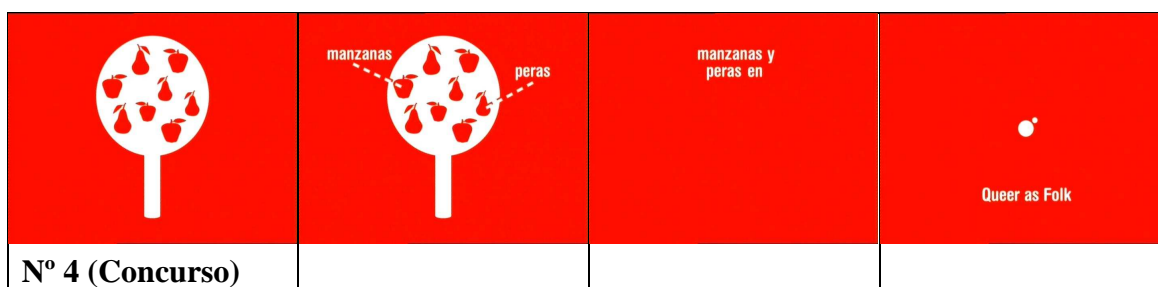
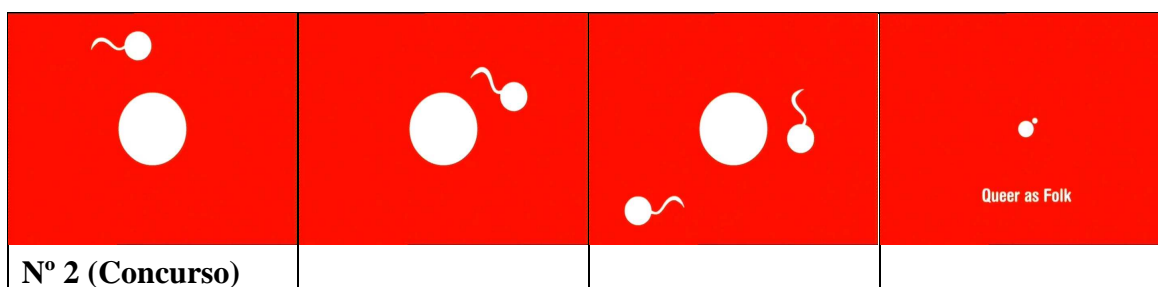
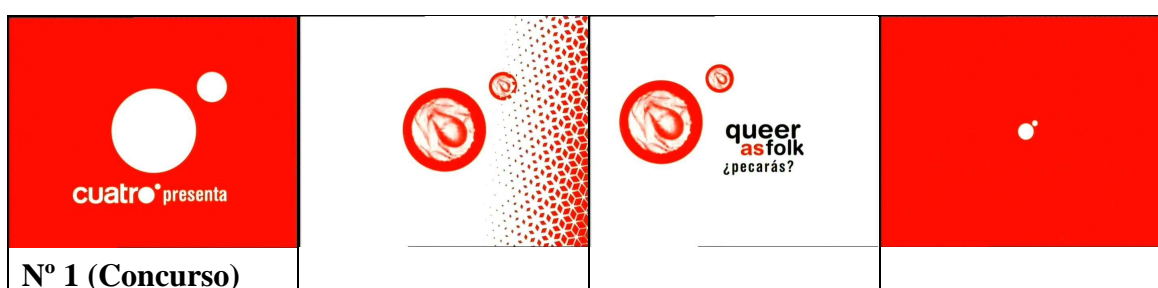
La cadena se encontraba en una situación en la que ya había obtenido un reconocimiento por parte de la sociedad: ésta ya posee un posicionamiento y una Imagen de cadena y del estilo de programación que oferta. El objetivo, por tanto, se centraba en intensificar dicha construcción de Imagen de cadena pero esta vez en su conjunto, de forma global. Y ese mensaje de cadena como entidad, como empresa audiovisual, debía aglutinar su Identidad y su oferta en contenidos en la transmisión de su Imagen corporativa. Este mensaje tenía que ser introducido en la sociedad para aproximarse aún más a la audiencia. Esta era la estrategia de la que partía Cuatro y que constituyó la base para la creación de su mensaje audiovisual.

De ahí que podamos observar tres principales estilos gráficos en esta etapa:

1. Un estilo basado en el aprovechamiento del Mundial de fútbol de Alemania como base para la creación de un mensaje centrado en la promoción del resto de contenidos que componen la parrilla de programación de Cuatro.
2. Mensajes que vuelven a utilizar, de forma estratégica, el texto como elemento clave comunicativo pero que incluye un eslogan de campaña de cadena.
3. Y un último estilo en el que la cadena, en su estrategia de aproximarse al espectador, dejó que fuera marcado por la propia sociedad, creando un concurso de *bumpers* donde los espectadores de Cuatro adoptaban el papel de diseñadores gráficos que debían crear estas piezas manteniendo el estilo de la cadena.





En el siguiente découpage podemos observar estos diferentes estilos que provocan que no exista una única estructura en estas cortinillas de salida de publicidad para esta tercera etapa. En esta descomposición visual se puede apreciar esas piezas emitidas sobre el mes de Mayo, Junio y principios de Julio, donde ya se puede percibir dicha evolución estratégica de la cadena con la incorporación del eslogan de la misma, y el estilo creado por parte de la audiencia mediante la convocatoria del concurso gráfico para el nuevo programa denominado *Queer as Folk*:


Cortinillas de salida de programación. Tercera etapa:



saf	lorca	boris	queer as folk
Nº 5 (Concurso)			

ara v ndial	para ver el Mundial	ponte channel nº4	 todos jugamos en cuatro
Nº 6 (Texto)			

	¿fiebre de fútbol? 	tranquilo, tenemos al Dr. House 	 todos jugamos en cuatro
Nº 7 (Texto)			

de Londres	a Berlín	verás verás	 lo verás en cuatro
Nº 8 (Con eslogan)			

donde pisa Nadal, 	no vuelve a crecer la hierba	 en verás en cuatro	 lo verás en cuatro
Nº 9 (Con eslogan)			

Las cortinillas de salida creadas por la audiencia (cortinillas concurso nº 1, 2, 3, 4 y 5) cuya selección se realizó por parte de la cadena y mediante una votación de los espectadores a través de la página web de Cuatro, observamos cómo la audiencia

estructuró la pieza con un estilo y un lenguaje próximo y acorde con el manifestado por la cadena en el que incluía el humor como clave estratégica para introducir aspectos que caracterizaran el tipo de programa. Mantienen el realismo mediante la introducción de formas y figuras que hacen referencia a objetivos reconocidos por el espectador (un árbol, caras, un preservativo, etc.) elementos gráficos que se agregan al símbolo de cadena y que están íntimamente relacionados con el tipo de contenido y por medio de la utilización de los colores y formas corporativos que caracterizan el lenguaje de Cuatro.

En las cortinillas de programación que se emitieron durante el Mundial de fútbol (cortinillas texto nº 6 y 7) observamos cómo el texto vinculado al evento social constituye el eje que sustenta el mensaje en la pieza. La cadena aprovecha el evento e intercala aquellos *bumpers* que se crearon de forma específica para promocionar el Mundial (y que analizaremos más adelante), con *bumpers* de programación para recordar al espectador que, además del Mundial, la cadena le seguía ofreciendo otros contenidos. Estas cortinillas poseen un cierre específico que la cadena creó con motivo del Mundial compuesto por el símbolo de cadena en color amarillo sobre el fondo rojo para representar los colores de la selección española y el *claim* de campaña creado para dicho evento.



Ya en las últimas piezas (cortinillas eslogan nº 8 y 9) la cadena constituye el mensaje cuyo contenido no posee un carácter informativo de manera explícita, sino que la cadena persuade al espectador mediante un texto que contiene ciertos aspectos que aportan indicios sobre la programación (de una manera más persuasiva e implícita) cerrando la pieza con el *claim* de campaña de cadena que provoca al espectador de manera estratégica dejando a su elección el ver o no el contenido que publicita: **Lo verás en Cuatro.**

Como elementos formales destacamos las figuras que representan objetos reales, como un árbol o un termómetro (cortinillas nº 4 y 7) así como la combinación en los colores que rompen los corporativos del blanco y del rojo para introducir el amarillo

en dicha combinación para servir de emblema cromático de los colores que representan a la selección española de fútbol (cortinillas nº 6 y 7).

Los fondos utilizados son abstractos y basados en la combinación del rojo y del blanco, que configuran un espacio de la representación de carácter inhabitable y plano con el objetivo de resaltar los elementos y el texto que van apareciendo en la imagen. Son imágenes cuya proporción hace resaltar la parte central de la pantalla distribuyendo el peso de la imagen mediante un encuadre que se sitúa en el centro. Para generar dinamicidad, la parte central se va configurando por medio de letras que van cayendo desde la parte superior o por los laterales, mientras la música y los efectos sonoros van creando ese ritmo de lectura necesario para romper con la estaticidad.

Estos elementos sonoros son: el efecto de sonido de un partido de tenis, con raquetas que golpean pelotas y sonidos de respiración de los jugadores (cortinilla nº 8), sonidos de trompetas y de público que anima (cortinilla nº 9), el sonido de besos, murmullos, risas para “Queer as Folk” (cortinillas nº 2 y 3) o el efecto sonoro de brillos de estrellas para promocionar “Channel nº 4” (cortinilla nº 6).

Al no existir voz en *off* en ninguna de estas piezas, la música se convierte en uno de los elementos más emblemáticos. La mayoría son piezas musicales que ya existen para otorgar un mayor realismo a la pieza (como por ejemplo, la utilización de la melodía real de la serie de “House” para promocionarla).

El léxico utilizado en esta etapa se caracteriza por la utilización de juegos de palabras que remiten a ciertas connotaciones de forma implícita para confeccionar el mensaje. Así tenemos, desde el uso de una semejanza fonética de las palabras tango-tanga (aliteración) cuyo sonido es semejante pero poseen diferentes significados que produce un contraste de gran efectividad expresiva.

*“A Gardel le gustaban los tangos
A nosotras las tangas”*

Otro recurso literario es localizado en la cortinilla nº 9: una hipérbole cuya exageración genera una exaltación persuasiva del jugador de tenis de cara al espectador con el fin de generar expectación sobre el partido que la cadena va a retransmitir:

*“Donde pisa Nadal
no vuelve a crecer la hierba”*

El uso de frases interrogativas apela al espectador a modo de preguntas cuya respuesta en ocasiones la da la propia cadena como solución a la cuestión planteada. En otras se deja “libre” la respuesta a la audiencia:

“¿Fiebre de fútbol? Tranquilo, tenemos al Dr. House”	“¿Pecarás?”
En concreto, en la primera frase también localizamos una hipérbole: “fiebre de fútbol” con el fin de establecer una relación entre el contenido de la serie House, cuyo protagonista principal es médico, y el Mundial de fútbol.	Mediante esta pregunta retórica la respuesta queda libre para el espectador

El uso de los tiempos verbales se caracteriza por la combinación del pretérito perfecto (“gustaban”) y del presente simple (“vuelve”, “pisa” “tenemos”) para resaltar la combinación del pasado y su relación con el actual presente. También detectamos verbos que en ocasiones se omiten para enfatizar el sujeto y la ubicación del mismo, más que la acción que se desarrolla en sí misma, o para evitar una repetición:

(Hay) “Manzanas y peras en *Queer as Folk*.”
“A nosotras (nos gustan) los tangas”

Pero también encontramos verbos, en especial en los eslóganes de la cadena, en los que se matiza el carácter próximo que la cadena pretende alcanzar con su audiencia así como el tratamiento informal con el que se dirige Cuatro a la hora de establecer un diálogo con los telespectadores:

“Todos jugamos en Cuatro”
S V C.C.L.

(Tú) “Lo verás en Cuatro”
S V C.C.L.

(Tú) “Tranquilo, tenemos al Dr. House”
S ADJ. V C.I

Al existir un elevado número de verbos éstos generan un texto dinámico y de carácter narrativo.

La introducción de un *claim* de campaña establece un eje comunicativo que permite a la cadena homogeneizar sus piezas para comunicar sus contenidos en un determinado periodo. El objetivo de comunicación residía en el envío de un mensaje que incitara a consumir al *target* la cadena en su totalidad mediante un tono persuasivo caracterizado por el humor irónico como concepto publicitario.

La creación de un concurso publicitado en la web basado en la creación de estas piezas por parte de la audiencia vinculaba la herramienta comunicativa del medio Internet con el televisivo, además de conseguir una expectación entre la sociedad dado el alto índice de respuestas obtenido por Cuatro en el concurso. Esta acción estratégica colaboró en el objetivo de la cadena de establecer relaciones próximas con la audiencia por medio del lenguaje creado en los *bumpers*. Cuatro quería modificar su Imagen de cadena fría, distante y elitista obtenida en los primeros estudios de marca realizados en el mes de Diciembre, para convertirse en una cadena próxima, cercana a la audiencia, y una manera de realizarlo se basó en ofrecer la posibilidad de participar a los espectadores en la creación de estos mensajes tan característicos que han marcado el estilo Cuatro.

El Mundial de fútbol, y toda la estrategia desarrollada por la cadena para promocionarla entre aquellos que no la conocían y afianzar la fidelidad con aquellos que ya formaban parte de su audiencia, ocuparán nuestra atención en el siguiente análisis de aquellas numerosas cortinillas de salida a publicidad que fueron creadas con motivo del evento deportivo y que hemos clasificado bajo la denominación de “*bumpers especiales*”.

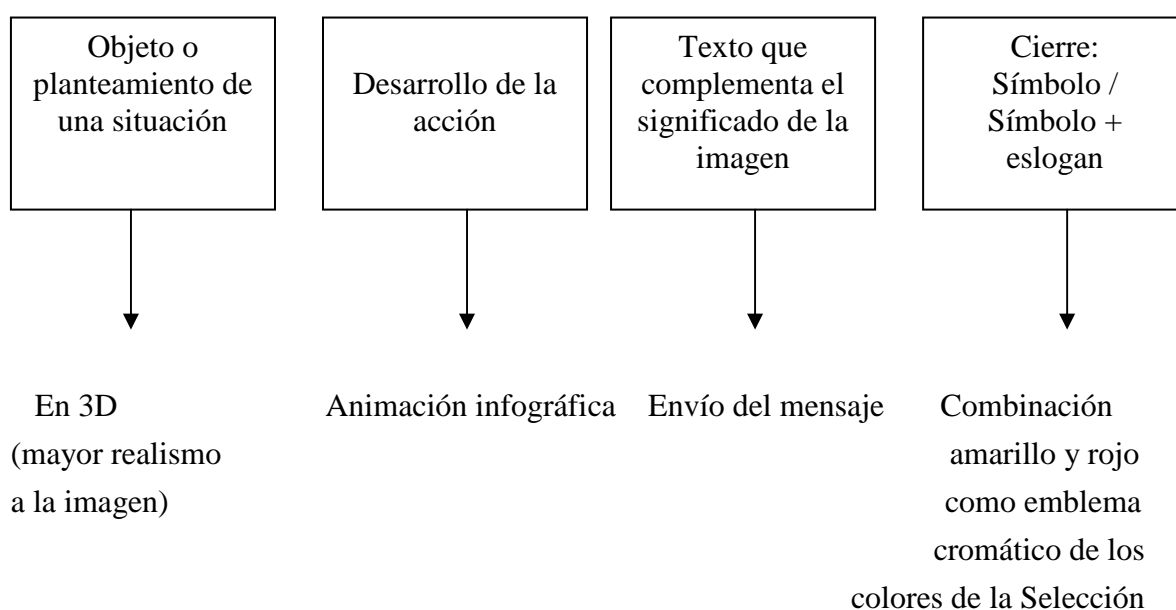
Como ***bumpers especiales*** destacamos aquellos que fueron creados específicamente para el Mundial de Fútbol. Cuatro desarrolló una nueva línea gráfica basada en la tridimensionalidad y que ya hemos podido ver aplicada en otra tipología de *bumpers*⁹⁶⁹ cuya finalidad residía en generar realismo en la pieza mediante el empleo de formas y elementos con movimientos más reales y, por tanto, más creíbles para la audiencia. Esta tipología última de cortinillas de salida a publicidad sólo son localizadas en la tercera etapa de la cadena.

⁹⁶⁹ Este carácter realista en el tratamiento de la imagen se seguirá manteniendo en las cortinillas de salida a publicidad que la cadena emitirá a partir del próximo mes de Noviembre. Información ofrecida por Iñaki Marticorena en la entrevista en profundidad. Véase en su totalidad en el Anexo II.

Cuatro aprovechó la concesión que le otorgaron en la retransmisión de los partidos de la selección para desarrollar toda una estrategia de comunicación cuyo referente principal era el Mundial de Fútbol de Alemania. Para ello, la cadena creó *bumpers* especiales cuya función residía en:

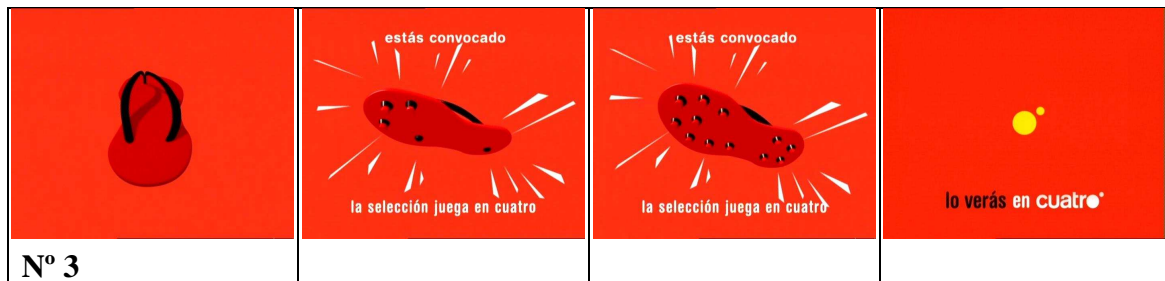
1. Cerrar el bloque publicitario
2. Publicitar el partido que se iba a retransmitir
3. Informar del resultado de la Selección
4. Informar sobre el desarrollo de las distintas fases del evento (Octavos, Cuartos, Semifinales y Final).

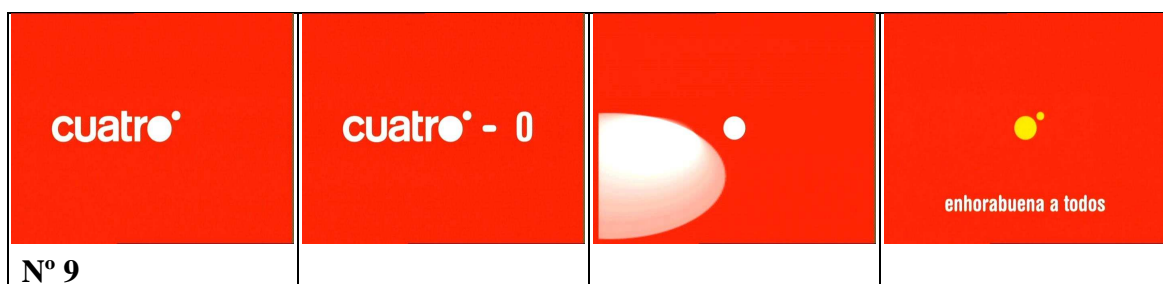
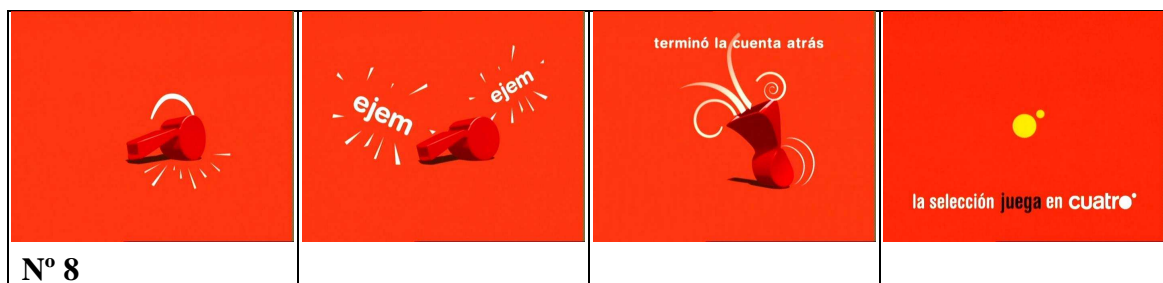
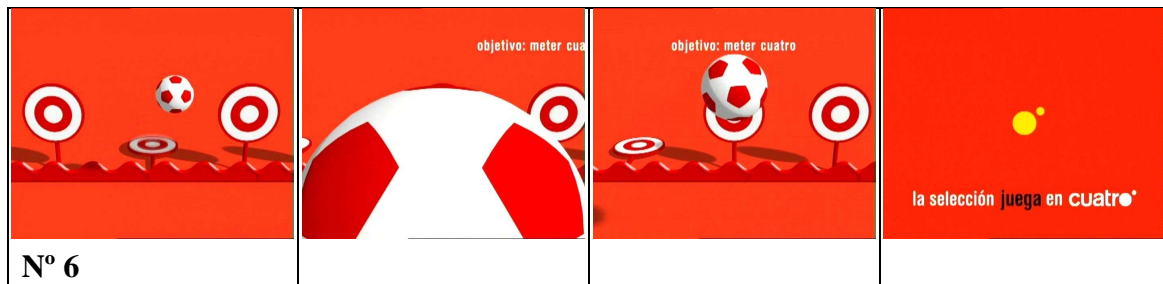
Estas funciones generaban unas condiciones favorables de cara a su recepción entre los telespectadores, ya que éstos estaban más atentos hacia el mensaje que contenía porque incluían información relevante relacionada con los partidos retransmitidos. La estructura de estas cortinillas especiales se fundamenta en la aparición de un objeto aislado, un planteamiento de una situación determinada que va adquiriendo significación a medida que va cobrando dinamismo infográfico. Este objeto o situación planteada se caracteriza por la alta relación que posee con el Mundial de fútbol. El texto que se introduce durante el desarrollo de la pieza se caracteriza por contener un mensaje muy directo y que va dirigido al espectador para cerrar con el símbolo de cadena de color amarillo sobre el fondo rojo al que, en determinadas piezas, se les incluyó el eslogan de campaña.



En la descomposición visual podemos observar esta estructura y estas modificaciones en el estilo gráfico de la cadena para este tipo de piezas en continuidad.

Cortinillas de salida de eventos especiales. Tercera etapa:







El contenido del mensaje audiovisual está compuesto por elementos vinculados al fútbol (una pelota, camisetas oficiales, un silbato, etc.) que establecen argumentos estratégicos e informativos para el envío de un mensaje al telespectador que versa sobre el Mundial de fútbol. Son mensajes cortos y directos que invitan al espectador a formar parte de la afición de la Selección española de fútbol, incitándole a visionar los partidos que la cadena va a emitir. La estrategia de la cadena se basa en el envío de un mensaje de carácter persuasivo para ilusionar a la audiencia, y crear expectación para el partido que se va a retransmitir. Es por ello que, dado el reducido tiempo que duran estas piezas, la cadena introduzca claras referencias futbolísticas por medio de elementos que establecen una clara relación con dicho deporte.

El cierre de la pieza con el eslogan: “La selección juega en Cuatro” y “Lo verás en Cuatro” incita a la audiencia a conectar con la cadena para compartir con ella la emoción que genera un evento que se produce cada cuatro años donde participa una representación del fútbol español. El uso combinatorio de dos colores, rojo y amarillo, además de hacer una alusión -en este caso- a la bandera española, “resulta muy positivo

en términos perceptivos porque es una combinación que predispone a la simpatía para la audiencia”⁹⁷⁰.

Para enfatizar el mensaje, además del uso estratégico de iconos relacionados con el fútbol, la cadena crea una sintonía específica que se repite en varias piezas para generar referencia con el Mundial desde el comienzo de la pieza. Sintonía creada por múltiples personas cuyo objetivo es animar hacia la consecución de un triunfo como si de un cántico se tratara, y que termina con la celebración de un gol por múltiples personas. A esta sintonía le acompañan otros efectos sonoros para dotar de mayor realismo a las imágenes: cánticos de aficionados (cortinilla nº 4), sonido de ronquidos, (cortinilla nº 5), sonidos de patadas al balón (cortinilla nº 6), de un silbato marcado en la imagen mediante onomatopeyas (cortinilla nº 8), etc. El espacio de la representación viene marcado por espacios profundos, habitables por el espectador y, por tanto, de carácter real para el mismo.

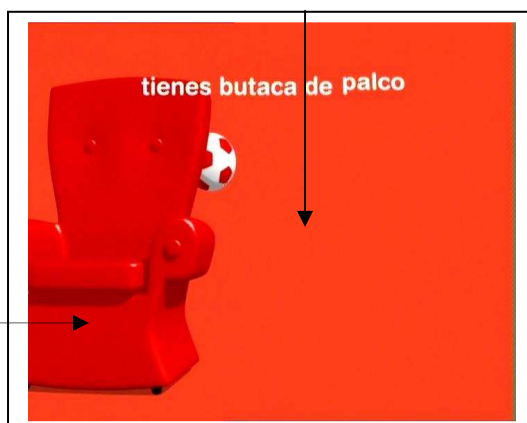
La forma de los elementos al ser en 3D genera espacios en el interior de la imagen que vienen marcados por el movimiento de los objetos. Un ejemplo en estas piezas es el movimiento del silbato (cortinilla nº 8) resaltado de manera gráfica con líneas y curvas que atenúan sus giros y expresiones y cuyo recorrido informa al espectador de la profundidad de campo en el encuadre de la imagen. Lo mismo ocurre con la chancla (cortinilla nº 3) que adquiere rasgos del calzado necesario para jugar en un estadio de fútbol y que mediante un amplio giro del objeto ofrece una visión al espectador desde todos los ángulos posibles.

El fuera de campo viene también marcado por el encuadre de la cámara, es decir, la pieza posee planos que indican la existencia de otros espacios que se encuentran fuera del encuadre de la cámara tal y como podemos observar en los siguientes ejemplos:

⁹⁷⁰ VALDERRAMA SANTOMÉ, M. (2003): *La publicidad televisiva en Galicia: Análisis de emisores, soportes y tendencias creativas*, Vigo, Tesis doctoral Universidad de Vigo.

Espacio señalado por el balón y por la tridimensionalidad del sillón

El objeto proviene del fuera de campo



Cada foco delimita el espacio

Espacio 1
Espacio 2
Espacio 3
Espacio 4



En otra de las piezas observamos que el propio objeto otorga una visión subjetiva al espectador en el lanzamiento de un balón:

Profundidad de campo que marca el horizonte



Visión Subjetiva

Esta creación de espacios además de otorgar a la imagen realismo y dinamicidad, es utilizado como mecanismo enunciativo mediante el cual las imágenes van desarrollando el discurso narrativo.

El lenguaje verbal utilizado en estas piezas se caracteriza, principalmente, por el empleo de una función enfática que se dirige hacia a la audiencia y que le invita a desarrollar una acción y a compartirla con la cadena. Dicha función apelativa vienen determinada por la utilización de la segunda persona del singular:

<i>“<u>Haz</u> las maletas, <u>nos vamos</u> a Alemania”</i>
<i>“¿Y <u>tú</u>, con <u>quién vas</u>?”</i>
<i>“<u>Siente</u> los colores, todos <u>jugamos</u> en Cuatro”</i>
<i>“<u>Estás</u> convocado, la selección <u>juega</u> en Cuatro”</i>

Para ello la cadena hace uso de verbos imperativos y de participios para dirigirse al teleespectador y de presentes (en primera persona del plural y tercera del singular) para incluir a la cadena en la acción.

Otro aspecto del léxico a destacar es el empleo de un lenguaje de carácter popular que no es correcto desde el punto de vista gramatical, pero es habitual en el lenguaje oral. Nos referimos a las terminaciones cuya sílaba se desprende de la consonante quedando únicamente la vocal:

<i>“Hemos <u>ganao</u>”</i>
<i>(Lo correcto sería <u>ganado</u>)</i>

La expectación persuasiva es manifestada a través del texto por medio de la construcción de frases abiertas, marcadas por puntos suspensivos o por una condicional que sólo expone una de las partes, dejando la segunda para sea construida en la mente del teleespectador:

<i>“Y el campeón es...”</i>
<i>“<u>Y si</u> no fuera un sueño”</i>

Esta expectativa se intensifica con el eslogan de la cadena donde ésta promete al espectador que dicho contenido será ofrecido por ella:

(Tú) “Lo verás en Cuatro”

Por último resaltar como elemento morfosintáctico la introducción del logotipo de la cadena para informar del resultado del partido, el cual fue aprovechado por la cadena para enfatizar su *namimg* creando así una sinergia entre el número ordinal y su logotipo.



Resultado del partido de la Selección Española

El objetivo de comunicación de estas piezas consistía en crear un espacio promocional de la retransmisión del Mundial en la cadena que creara expectativa e incitara al espectador a ver los partidos. Para ello, el eje publicitario se basó en ir adquiriendo información acerca de la trayectoria del Mundial y, en especial, de la Selección española con el fin de generar la mayor inmediatez posible. El tono futbolístico en estas piezas fue básico para ir acorde con el tipo de público al cual se dirigía este tipo de piezas, así como la creación de un lenguaje próximo al espectador que se aproximara a través de un evento deportivo de masas. El uso estratégico de elementos que remitían directamente con dicho deporte articula el punto de vista y los modos de representación en la construcción audiovisual del mensaje.

De esta manera la cadena también se identificaba como generalista, como una cadena que llega a todos y siendo asociada con este deporte. Estas piezas fueron sólo una parte de toda la estrategia desarrollada por Cuatro a través del Mundial de fútbol. A nuestro juicio destacamos positivamente que la cadena, además de realizar otras

acciones comunicativas y corporativas, haya realizado piezas exclusivas en su continuidad sobre este evento ya que se potencia el mensaje a transmitir así como la Imagen que la cadena quiere que la sociedad tenga de ella.

Después de haber analizado las cortinillas de salida con sus cinco tipologías diferentes (Estacionales de Navidad y verano; *Microbumpers*, de programación, de carácter social y de eventos especiales) observamos una línea editorial marcada por la cadena y que, a pesar que el lenguaje de la cadena en estas piezas ha ido evolucionando, la coherencia en el estilo y en la manera de comunicar se ha mantenido en todas ellas.

El objetivo de todas ellas se basaba en otorgar al espectador un valor añadido mediante un grafismo y una creatividad que se encargara de perfeccionar los contenidos. La cadena podía comunicar su posicionamiento intencionado con la creación de estas piezas en su continuidad. Dicho posicionamiento se basó en la innovación gráfica para añadir valor en la audiencia mediante un tono diferente basado en el humor.

La cadena detectó, como una oportunidad estratégica, el envío de mensajes directos a través de piezas de continuidad para presentarse como “una televisión próxima al espectador consolidando una personalidad basada en el humor y construyendo una campaña de comunicación caracterizada por el uso de un lenguaje de cadena caliente y próximo en la forma de llegar hasta él”⁹⁷¹.

Son piezas muy cortas que sólo admiten un tipo de comunicación muy directa y que han generado un *microlenguaje* que caracteriza a Cuatro ya que han sido los primeros en utilizar estos espacios de continuidad para crear mensajes.

Al comienzo, Cuatro utilizaba más estas piezas para lanzar su marca, pronunciar su estilo y su Identidad, pero más adelante comenzaron a ver que se trataba de piezas muy útiles para promocionar aquellos contenidos que la cadena quería destacar. Con los *bumpers* la cadena podía publicitar un programa, marcar su estilo y comunicar expectación de manera diferente al resto de cadenas. Es el lenguaje de los *bumpers*, la parte más sencilla de la comunicación de Cuatro, y que le permite poder transmitir mensajes cercanos para la audiencia de carácter social, deportivo, estacional, pero a la vez identitarios mediante la manifestación del tipo de contenidos que la cadena le oferta. Los *bumpers* se han convertido en una pieza estratégica de la continuidad de la

⁹⁷¹ Información extraída de la entrevista en profundidad con Elena Sánchez, Directora de contenidos de la cadena. Ver anexo II.

cadena que ofrece la oportunidad de poder generar una relación de empatía con los espectadores para crear marca.

En sus comienzos, los responsables de la cadena pretendían que su comunicación tuviera un estilo más atrevido que en otras cadenas generalistas lo que les condujo al error en la configuración de un código para una televisión generalista y de ahí que tuvieran que rectificar para que sus mensajes pudieran ser descifrados por el target de la cadena. Y por medio de las cortinillas de salida a publicidad, por el carácter de inmediatez que poseen, constituían la solución más rápida para comenzar a rectificar y construir mensajes con un lenguaje más entendible. Esta evolución en la continuidad de la cadena ya la pudimos apreciar con las cortinillas de entrada (los identificativos), pero ha sido más pronunciado en estas piezas puesto ya que han estado más presentes tanto en número, en variedad como en frecuencia dentro de la emisión, durante todas las tres etapas estudiadas por la cadena.

7.4.3 Spot de Imagen del canal

Dado el escaso tiempo de existencia que tiene la cadena en el mercado televisivo y al contrario de la mayoría de canales de su competencia, Cuatro no creó un anuncio concreto para tratar de forma exclusiva su Imagen. Por el contrario, y a pesar de no haber hecho uso de esta pieza de continuidad, los responsables de cadena la tendrán en cuenta como una herramienta más de carácter estratégico para la manifestación de la Identidad corporativa y la construcción de la Imagen para una cadena de televisión. El spot de Imagen de canal será un formato que llevarán a la práctica a partir del cumplimiento del primer aniversario de la misma⁹⁷².

Como consecuencia del dictamen pronunciado por el Gobierno español en el que se imponían a todas las cadenas la inserción de espacios durante la emisión en los que se promocionara la Televisión Digital Terrestre y, sobre todo, ante la necesidad de Cuatro de posicionarse y establecerse dentro del mercado televisivo español, la cadena aprovechó de manera estratégica esta obligación impuesta por el Gobierno para promocionar los contenidos que, en conjunto, tenía en su oferta y mediante los cuales construía su Identidad y proyectaba su Imagen corporativa por medio del cómputo de la programación que ofrecía a la audiencia. Este spot constituía una oportunidad estratégica para la cadena porque unía dos tipos de mensajes:

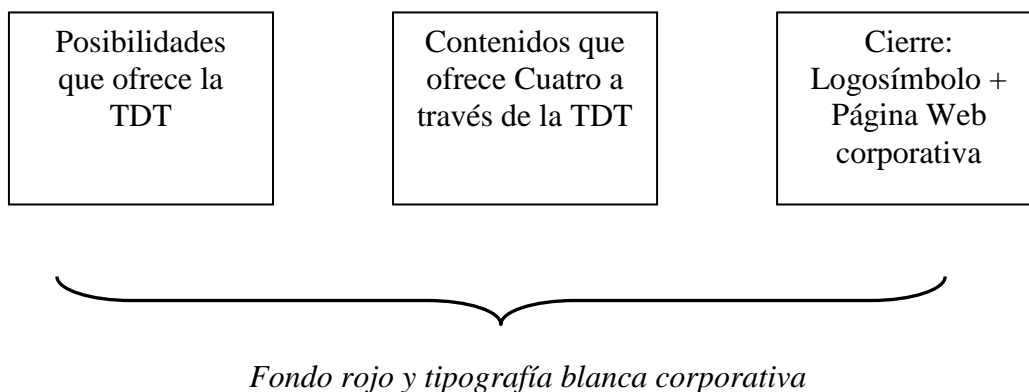
⁹⁷² Según conversaciones con Sergio Ventoso, Jefe de emisión de Cuatro.

- Por un lado, un mensaje con un contenido informativo de interés social ante el desconocimiento sobre las aportaciones que la TDT tiene para el espectador.
- Por otro, Cuatro intercaló un mensaje informando de sus valores y atributos para potenciar y dar a conocer sus contenidos.

Por tanto, el contenido del mensaje que enviaba la cadena a través de esta pieza se estructuraba en tres partes:

1. Una primera parte que versaba sobre los aspectos positivos de la TDT, obligados por ley.
2. Una segunda parte, que engloba los contenidos de Cuatro.
3. Cierre de la pieza con el logosímbolo y la dirección de la página Web creada por la cadena a modo de promoción estratégica.

Estructura de la pieza:



A continuación exponemos la descomposición visual detallada de este spot cuya duración es de 35 segundos:

Spot Promoción TDT + Contenidos programación / Imagen Cuatro

			
Nº 1	Nº 2	Nº 3	Nº 4
			
Nº 5	Nº 6	Nº 7	Nº 8
			
Nº 9	Nº 10	Nº 11	Nº 12

El contenido del mensaje viene determinado por la combinación de una serie de imágenes de plano fijo, sencillo, con fondo rojo corporativo, junto con una voz en *off* masculina⁹⁷³ que va comunicando al espectador todas las ventajas que la Televisión Digital Terrestre le ofrece junto con la oferta en programación de lo que puede ver en Cuatro. El argumento informativo de la tecnología de la TDT se combina con un argumento estratégico cuyo objetivo comunicativo reside en resaltar aquella programación de cadena que incorpora aquellos atributos de la Identidad de Cuatro con los que la cadena desea construir su Imagen corporativa.

⁹⁷³ El uso de una voz masculina en lugar de la clásica voz corporativa femenina del canal, se debió a una decisión estratégica para captar la atención del telespectador, acostumbrado a la voz en *off* femenina corporativa del canal, y para no que confundiera este spot con alguna de las autopromociones que la cadena emite.

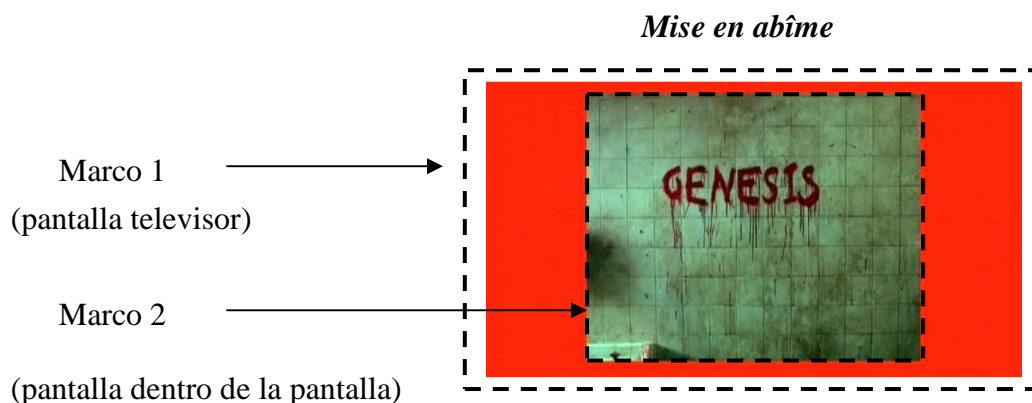
Voz en Off	Partes mensajes
“Lo maravilloso de la TDT es que con un sencillo descodificador, además de disfrutar de la mejor calidad en imagen, acceder a los más avanzados formatos, la imagen panorámica , el sonido envolvente digital, los subtítulos...”	Parte informativa: Ventajas reales de la TDT
Los <i>Simuladores</i> , <i>Eva Hecha</i> , <i>Iñaki Gabilondo</i> , <i>Channel n°4</i> , <i>Maracaná</i> , <i>House</i> , <i>Cuarto Milenio</i> , <i>Cuatroesfera</i> , <i>Supernanny</i> , <i>Génesis</i> , <i>Todos contra el Chef</i> , <i>Cuatro por Cuatro</i> ...	Parte estratégica-persuasiva: Contenidos Cuatro
Puedes ver muchos otros canales. Si te queda tiempo.	Cierre

En el cierre de la pieza la cadena hace uso de una ironía mediante la imagen donde se percibe la hora en formato digital (imagen nº 11), junto con la estructura sintáctica formada por una condicional. Ambos elementos provocan cuestionar al espectador sobre la disposición de su tiempo para ver otros canales que no sean Cuatro. A continuación, el spot cierra con el logosímbolo de cadena junto con el eslogan que, a su vez, promociona a la audiencia la dirección electrónica de la web corporativa de Cuatro en Internet (imagen nº 12).

Como elementos formales destacamos la no utilización de música de forma intencionada para poner de relieve el mensaje principal que la voz en *off* transmite al espectador. El único efecto auditivo a destacar en esta pieza se localiza en el momento en que la cadena habla sobre el sonido envolvente digital y lo pone en la práctica a través de su voz. Los cambios de timbre de la misma rompen el ritmo auditivo para intensificar y dotar de significación a ciertas frases concretas. El cambio se produce para generar un sentido irónico hacia el espectador sobre la cantidad de tiempo libre que le puede quedar para ver otras cadenas, resaltando así la calidad de la oferta de Cuatro.

De las imágenes utilizadas destacamos la utilización de una *mise en abîme*⁹⁷⁴ que se convierte en una invitación para el espectador a reflexionar sobre la condición y los límites de la representación que se le ofrece. Delimita la pantalla mediante un marco (que está inmerso en los propios límites de la misma) generando con ello un nuevo espacio dentro del espacio de la representación. Ello genera la intención de proyectar a la audiencia el carácter de espectáculo de los contenidos que ofrece la cadena.

⁹⁷⁴ El término *mise en abîme* viene definido por Rodríguez y Mora como *un fenómeno liminar que tensiona extraordinariamente los contornos de la intertextualidad y la intratextualidad, con la salvedad de que en ella lo citado es lo mismo que se cita. El término mise en abîme procede de la heráldica, donde designa una pieza situada en el centro de un escudo que reproduce a escala reducida los contornos del propio escudo. Algo similar sucede con el juego de las cajas chinas o las muñecas rusas. Con este término se designa una especial forma de visión en profundidad.* En RODRÍGUEZ Y MORA (2002): *Frankenstein y el cirujano plástico*, Alicante, Publicaciones universidad de Alicante.



Por medio de esta *mise en abîme* que encuadra la imagen, ésta puede concentrar el mensaje y, por tanto, condensar la atención y mirada del espectador, distribuyendo todo el peso visual en el centro de la pantalla. El espacio de la representación se compone de dos espacios superpuestos:

1. El fondo corporativo de cadena, plano, abstracto y estático que permanece a lo largo de todo el spot y que constituye el elemento enunciativo de carácter formal que hace referencia a la Identidad de Cuatro. (Marco 1)
2. Imágenes reales que se proyectan en el segundo marco, más dinámicas y con espacios concretos correspondientes a la programación de la cadena (Marco 2).

El ritmo de lectura del mensaje audiovisual se dinamiza al ir marcado por la voz en *off* y la aparición simultánea de las imágenes que se corresponden a la narración del locutor.

Como elementos de carácter sintáctico verbal hemos podido ver en la transcripción del texto de la voz en *off* la utilización de adjetivos con valor explicativo (epítetos) que adhieren cualidades sobre la TDT sirviendo para matizar o subrayar aquellos aspectos de la realidad descrita que la cadena quiere poner en el primer plano para captar y retener la atención del telespectador. Estos adjetivos alteran el orden gramatical de las frases al anteponerse al nombre. El hipérbaton utilizado sirve como recurso literario intensificador de las cualidades de la TDT, así como para otorgar elegancia a las frases.

La enumeración de las cualidades de la TDT se equipara y relaciona con los contenidos de Cuatro por medio de un paralelismo, repitiendo la misma estructura sintáctica en varios periodos.

Este spot, a pesar de no poder ser considerado como un spot específico de Imagen de cadena, constituye una pieza estratégica en la que Cuatro ha aprovechado su obligada elaboración por parte del Gobierno para poder promocionar, en su conjunto, la programación (producto) de cadena, y utilizando el formato publicitario más clásico: el spot de 35 segundos.

El tono publicitario utilizado para hacer destacar los beneficios y características positivas de la nueva tecnología digital fue el mismo que sirvió para la persuadir al espectador con los contenidos de la nueva cadena. El eje publicitario por el que se desarrolló el spot se basó en la comparación entre aquellos aspectos a destacar de la TDT y los de la cadena emisora del mensaje. De ahí que la realización del anuncio se haya basado en la combinación de imágenes relacionadas con la TDT y con imágenes extraídas de los contenidos de los programas para establecer, así, un diálogo comunicativo con el telespectador que sea fácil de entender y asimilar por él.

El spot, por tanto, sirve como espacio publicitario para proyectar la Imagen de cadena por medio de la programación identitaria que ofrece Cuatro a la audiencia. A nuestro juicio, consideramos una correcta estrategia publicitaria en la que la cadena sigue aprovechando cualquier espacio durante la emisión para posicionarse por medio del envío de mensajes que versan sobre la Identidad corporativa del canal.

7.4.4 Mosca corporativa

Como último elemento de la continuidad de cadena correspondiente a nuestra clasificación está la denominada por los profesionales del medio como mosca corporativa y definida como “presencia discreta de la marca identitaria situada en un ángulo de la pantalla y que ocupa largos intervalos de tiempo durante la emisión”⁹⁷⁵. Constituye una referencia constante sobre la Identidad del canal, informando al espectador sobre quién es la cadena que se encuentra detrás de ese contenido que está visionando en ese momento determinado. Su presencia, por tanto, es directa y explícita⁹⁷⁶.

⁹⁷⁵ Según los profesionales del sector entrevistados. Véase Anexo I y II.

⁹⁷⁶ COSTA, J. (2005): *Identidad Televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design.

En la mayoría de las cadenas la mosca corporativa suele situarse en el ángulo inferior derecho, de forma que al final del recorrido de la mirada del telespectador, éste viera en última instancia la marca identitaria de la cadena. Cuatro, con el fin de romper este recorrido visual para atraer la mirada y la atención de la audiencia, decidió de forma estratégica colocar la mosca en el ángulo superior derecho cambiando el ritmo en la lectura de la imagen con la que la audiencia ya se había familiarizado con el resto de las cadenas de la competencia.



La mosca corporativa de Cuatro se diferencia también del resto de las de la competencia, en que adopta la forma del logosímbolo de la cadena al completo, es decir, la competencia suele colocar su símbolo corporativo para ocupar el menor espacio posible dentro de pantalla y no restar protagonismo al contenido emitido. Cuatro, como consecuencia de su novedad en el mercado y su correspondiente desconocimiento por parte del espectador de su existencia, tenía la necesidad de incluir todo su logosímbolo en el que se incluía el nombre de la cadena.

La intención de Cuatro en este aspecto gráfico es sustituir el actual logosímbolo y dejar únicamente en pantalla el símbolo compuesto por los dos círculos. Pero será necesaria la permanencia de la cadena durante un tiempo estimado por sus

responsables⁹⁷⁷ de, aproximadamente, cinco años para que la audiencia asocie de una forma directa el símbolo con la cadena. Es por ello, que en el resto de piezas de continuidad veamos en numerosas imágenes la introducción paulatina y estratégica del símbolo, con el objetivo que los telespectadores vayan asociando e identificando dicho elemento corporativo con la cadena en su totalidad.

7.5 Aplicación de la metodología de análisis en las piezas de continuidad de programa/producto

7.5.1 Cabeceras y caretas de patrocinio de programas

Dentro de la continuidad de programa, **las cabeceras** constituyen la presentación gráfica del mismo ante la audiencia. Son el *envoltorio* de un producto (programa) el cual influye en la elección de mismo por parte del espectador⁹⁷⁸. Este tipo de piezas aportan información acerca de la temática del contenido por medio del grafismo representado en las imágenes, ya bien sea por el tratamiento cromático, la música, la línea gráfica o el mensaje. Las cabeceras, a pesar de ser piezas de continuidad con una cierta independencia individual para cada contenido, en su conjunto, deben responder de forma coherente con el estilo corporativo del canal para que puedan ser asociadas con la Identidad corporativa del mismo. Es decir, cualquier programa debe contener una cabecera atractiva para el espectador, que le ofrezca pautas informativas sobre su temática y que genere, a su vez, una identificación con la Identidad de la cadena.

Las cabeceras pueden ser creadas por un equipo creativo que pertenece a la productora externa que genera el programa (producción externa) o por los responsables de grafismo que forman parte de Cuatro (producción interna). En ambos casos, las cabeceras son creadas con un mismo *briefing* o pautas iniciales marcadas por el Director creativo de Cuatro que es el responsable de la Imagen del canal quien, a su vez, supervisa la pieza y determina, en el último momento, su aprobación o no para salir en emisión. En la selección de las cabeceras de los programas elegidos para aplicar la metodología de análisis de esta investigación, hemos incluido tres programas de producción ajena donde Cuatro colabora con las productoras *Promomedia* (“Channel n°4”), *GestMusic* (“Eva Hache”) y *Boomerang* (“Soy el que más sabe de televisión del mundo”) y dos de producción propia de Cuatro: un programa de entretenimiento (“Maracaná”) y los informativos de la cadena (“Noticias Cuatro”)

⁹⁷⁷ Véase entrevistas en profundidad en Anexo II.

⁹⁷⁸ COSTA, J. (2005): *Identidad Televisiva en 4D*, La Paz, Grupo Design.

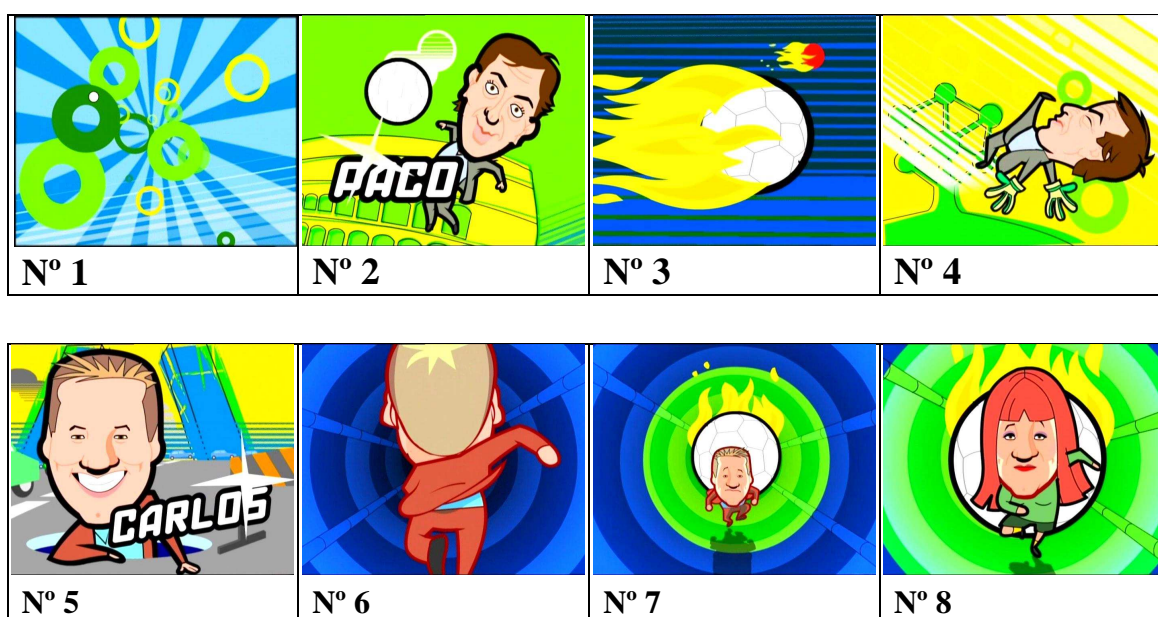
Al ser una cadena nueva cuyos contenidos son totalmente desconocidos por la audiencia, Cuatro tenía que crear cabeceras muy cuidadas y acorde con el estilo gráfico comunicativo de cadena, pero además debían aportar información suficiente con el objetivo de indicar al espectador, de forma persuasiva, entretenida e impactante, la temática sobre la que versa el programa. Las cabeceras influyen en las condiciones de recepción del programa en el espectador y constituyen la pieza de continuidad sobre la que se construye la Imagen de marca del producto, constituyendo el elemento de referencia y de identificación por parte de la audiencia.

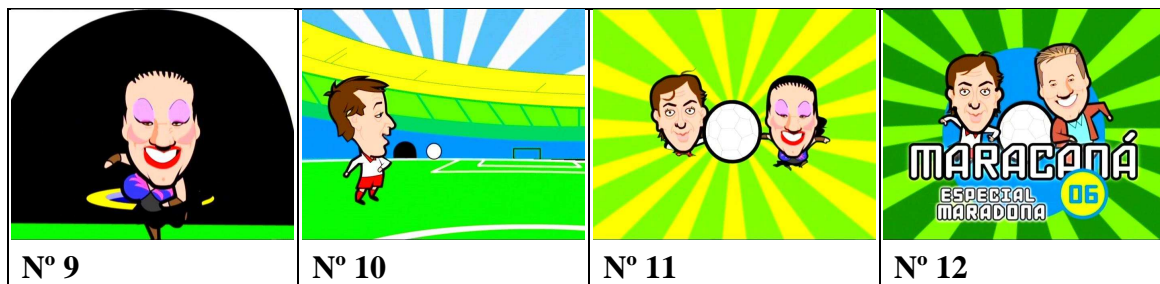
La estructura de las cabeceras suelen constar de tres partes:

1. Inicio
2. Presentación de los presentadores que conducen el programa
3. Formación del título del programa

A continuación exponemos la descomposición visual de los cuatro programas seleccionados, junto con sus correspondientes logotipos.

Maracaná 06





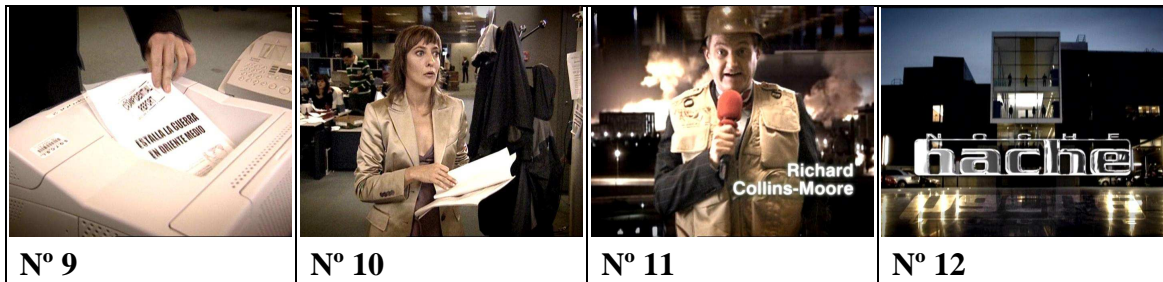
Logosímbolo 2006



Logosímbolo 2005

Eva Hache

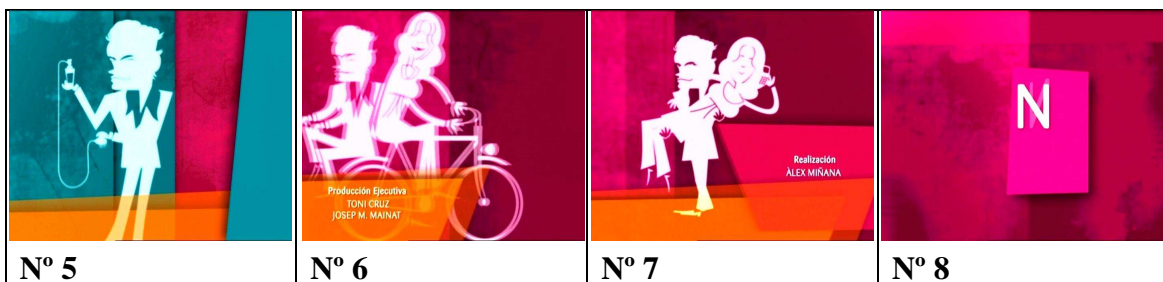
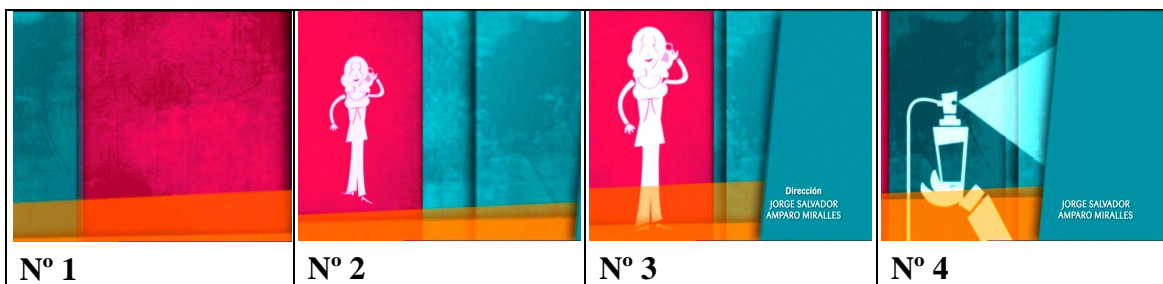


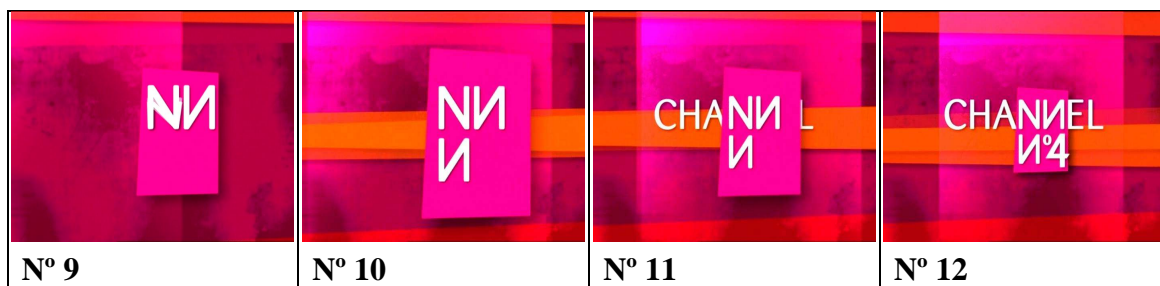


Logosímbolo Eva Hache



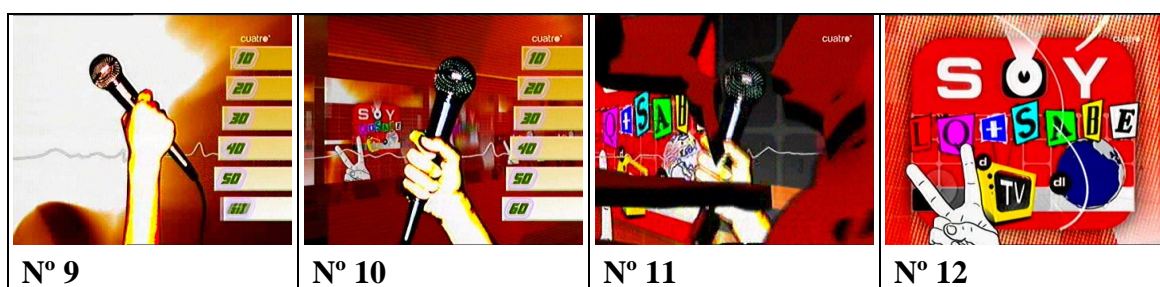
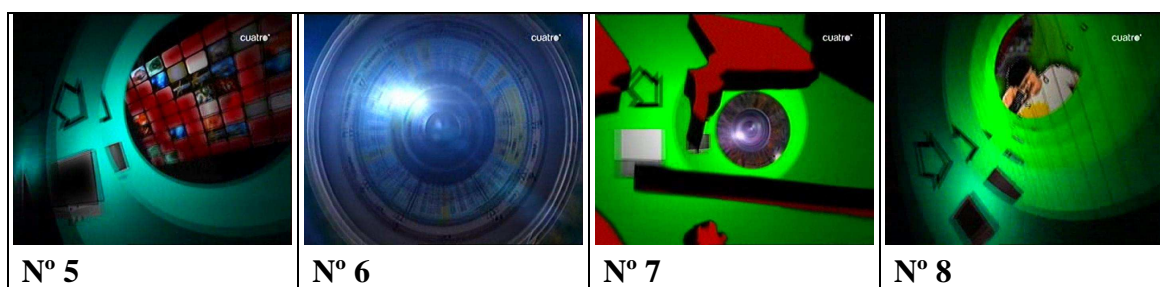
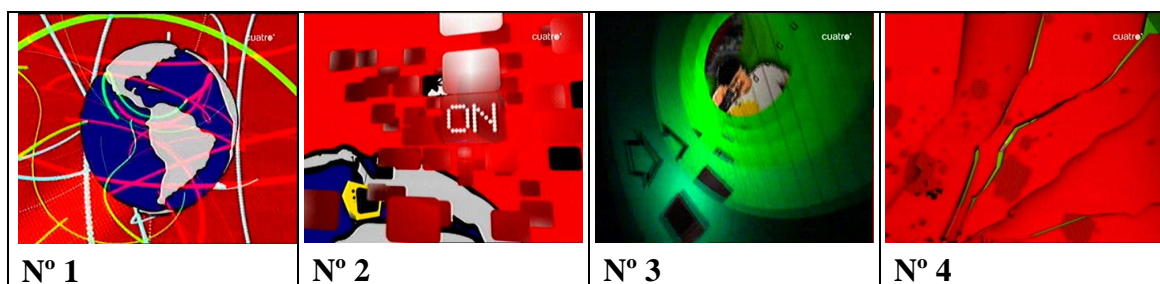
Channel nº 4





Logosímbolo Channel n°4

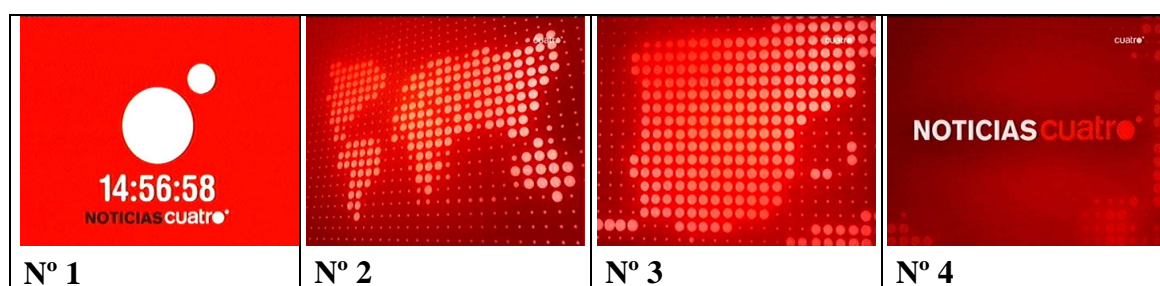
Soy el que más sabe de televisión del Mundo





Logosímbolo Soy el que más sabe de televisión del Mundo

Informativos



Logosímbolo Noticias Cuatro

El contenido del mensaje de las cabeceras resume la temática de los programas por medio de la incorporación de elementos gráficos que argumentan e informan de forma estratégica al espectador haciendo atractivo al programa para que sea visto por éste. En las cabeceras se manifiestan aspectos gráficos que servirán como referentes que identificarán a los programas: los colores, los emblemas utilizados, la línea gráfica creativa, logosímbolo y la sintonía corporativa, etc., que constituyen los principales elementos formales de Identidad que dotan de personalidad propia a cada uno de los programas. Todas las cabeceras poseen un cierre compuesto por la formación en pantalla del logosímbolo del programa.

Las sintonías corporativas creadas de forma específica para cada una de las cabeceras incluyen aspectos musicales informativos del programa para el espectador.

Así, por el ejemplo, para “Maracanã 06” se utilizó la creación de una sintonía compuesta por notas de instrumentos musicales como maracas, platillos, bombos, etc., que simulaban un estilo musical perteneciente a Brasil, país donde se encuentra el estadio de fútbol del que se debe el nombre utilizado para el título del programa. La letra aplicada a esta sintonía, se basa en la repetición del título del programa, pronunciado por una voz en *off* compuesta por varias voces que repiten el nombre de “Maracanã” a la vez, simulando un cántico típico de los estadios de fútbol.

En el resto de cabeceras, podemos observar que sus sintonías están compuestas por notas musicales, sin incorporar letra, y según su ritmo, tono y estilo, indican si trata sobre un concurso, un programa de humor, un informativo, etc. El tono musical utilizado para un programa emitido en franja horaria de sobremesa (como es “Channel nº 4”) se caracteriza por el uso de un ritmo lento, elegante, y por la utilización de instrumentos musicales como el piano, el saxofón, etc. Mientras que el empleado para “Eva Hache”, programa de humor emitido en horario de noche, la melodía utilizada es más activa, dinámica, con sonidos de guitarras eléctricas, batería, etc., que le dotan de un estilo más juvenil. La música, por tanto, además de informar sobre la temática, contiene elementos que informan sobre la franja horaria de emisión del programa y sobre el perfil de público al cual va dirigido.

La introducción de elementos sonoros, como por ejemplo en “Maracanã 06” localizamos sonidos de silbatos, de patadas a un balón de fútbol y el efecto de brillo para resaltar los nombres de los presentadores, o el efecto de un sonido de *spray* de un frasco de colonia en “Channel nº 4”. Todos estos efectos, colaboran en la configuración del mensaje a transmitir que manifiesta la Identidad del programa.

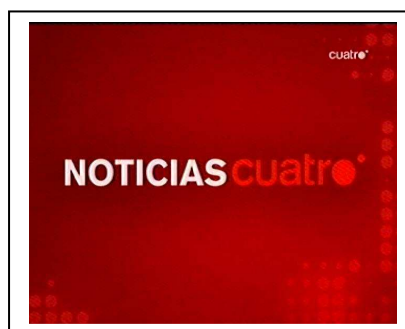
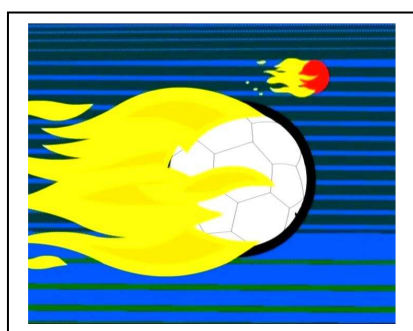
Las líneas argumentativas de las cabeceras están basadas en la aparición de los presentadores del programa que van apareciendo en diferentes espacios que pueden ser reconocidos por el espectador (ciudades, campo de fútbol, oficinas, etc.) o abstractos centrados únicamente en el diseño gráfico. Independientemente del tipo de espacios representados en todas las imágenes se incluyen aspectos que actúan como referentes de la realidad.

Para el programa “Soy el que más sabe de televisión del mundo” y para “Noticias Cuatro”, las cabeceras destacan por la no utilización de elementos relacionados con los presentadores: en ellas se resaltan las líneas gráficas como elementos estéticos que inciden en el tipo de contenido más que en quién lo dirige.

El tratamiento de las imágenes utilizadas y que conforman las cabeceras son muy variadas y van acordes con el tono del programa que presentan. Para el programa “Maracanã 06”, el diseño gráfico constituye la base en la realización de la cabecera, la cual está basada en dibujos animados delimitados por líneas y elementos geométricos y

con una la aplicación estratégica de colores llamativos⁹⁷⁹ para captar la atención del espectador. Los mismo ocurre con la cabecera de “Soy el que más sabe de televisión del mundo” y “Channel nº 4” centrada en un diseño basado en líneas geométricas y con siluetas que representan a los presentadores del programa. Por el contrario, en la cabecera de “Eva Hache” podemos observar cómo incluye imágenes reales de todo el equipo que participa en el programa, en su espacio de trabajo diario y real. En todas ellas, el objetivo se centra en la introducción de aspectos gráficos de la realización que permitan la identificación tanto de los personajes para su posible reconocimiento por parte del espectador, como del estilo del contenido y del público al cual se dirige.

En la formación de las imágenes de las cabeceras podemos observar la incorporación de elementos figurativos que indican que se trata de un programa de fútbol, un magazín, un informativo, un concurso o un programa nocturno de humor. Así destacamos la utilización de una esfera en representación del mundo en la cabecera de los informativos de Cuatro; un balón de fútbol que constituye el elemento formal sobre el que se vertebra el desarrollo del contenido de la cabecera de “Maracaná 06”, que está conducido por los presentadores del programa, o el ente de un objetivo de una cámara de televisión para el concurso “Soy el que más sabe de televisión del mundo”.



En todas las cabeceras observamos la utilización de imágenes muy dinámicas que narran situaciones paralelas en las que se encuentran presentadores principales de los programas hasta que, finalmente, se encuentran en un mismo espacio en el que se conforma el logotipo y título del programa. El diseño gráfico aplicado en el desarrollo de la cabecera, ya bien sea circular o lineal, es el que marca y distribuye el peso visual en la formación del logotipo y título del programa.

⁹⁷⁹ Los colores principales utilizados en la cabecera, son los que forman parte del logotipo del programa: verde, amarillo y azul.



El logotipo de los programas ocupando la parte central de la pantalla

En todas ellas detectamos que poseen unos colores y una tipografía propios que las caracterizan y que son utilizadas en el logotipo de cada una de ellas. Ambos elementos, introducen pautas sobre el contenido y el momento de emisión de los programas. Así, en “Eva Hache”, programa nocturno para el *Prime Time*, observamos la utilización del color negro y de una tipografía transparente y con brillos que le hacen resaltar; mientras que en “Channel nº 4” el color rosa y rojo componen su logotipo junto con la utilización gráfica de la letra “N” al revés, dos aspectos aparentemente insignificantes pero que son utilizados por la cadena de forma estratégica para informar que se trata de un magazín que trata temas de la prensa rosa, pero con un tratamiento diferente al del resto de magazines emitidos en otras cadenas. La utilización del color rojo para los informativos se vincula a la línea editorial e ideológica de la cadena así como al color corporativo de la misma. En el informativo destaca el uso del rojo como elemento identitario cromático de la cadena.

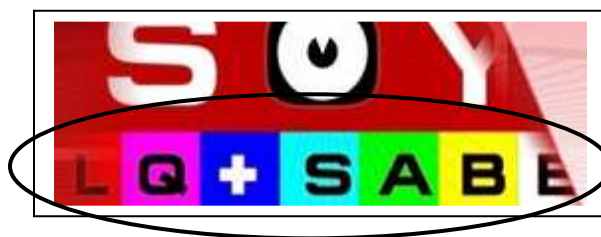


Línea tipográfica transparente y con brillos

Formación simétrica de las letras

Desde el punto de vista sintáctico verbal llama la atención destacamos el uso del idioma inglés para el magazín “Channel nº 4” para destacar del resto de la categoría de

programas del resto de la competencia. Para el concurso “Soy el que más sabe de televisión del mundo”, el logotipo queda simplificado por medio de las consonantes “L” “Q” y el símbolo “+”. La elipsis utilizada suprime elementos del título del programa sin que se altere su comprensión, ya que se sobreentienden los elementos elididos por medio de la reducción de sílabas⁹⁸⁰. Ello dota al título de una mayor concentración y un alto poder sugestivo.



Reducción de palabras sustituidas por consonantes

El objetivo de comunicación de las cabeceras pretende obtener una atención por parte del espectador para engancharle a *consumir* el producto que envuelve. Las cabeceras informan al espectador del comienzo del programa y establecen una predisposición del espectador positiva o negativa hacia el mismo. Por tanto, las cabeceras son piezas de continuidad que colaboran en crear el posicionamiento y la Imagen de marca de los programas ante la audiencia. Es por ello que las cabeceras sean consideradas como un elemento persuasivo de venta, que presenta y envuelve al programa ante la mirada de los espectadores.

Su realización se basa en la presentación atractiva tanto del tipo de programa que se trata, como de los presentadores que lo dirigen. De ahí que en la elaboración de las cabeceras, el objetivo de comunicación se base en la creación de un mensaje audiovisual que integre las principales características del programa estableciendo así una referencia Identidad con los espectadores. A su vez, las cabeceras deben ir acordes con el estilo corporativo de la Identidad Global corporativa del canal de forma que sus modos de expresión sean homogéneos con la línea y estilo editorial de la cadena que forman parte.

Estos cinco tipos de contenidos que hemos analizado y que pertenecen a la parrilla de Cuatro desde su comienzo han contribuido a construir la marca de Cuatro al configurar un estilo en la programación de la cadena que reúne aquellos atributos con los que ésta se quiere identificar y posicionar ante la audiencia. El deporte, el entretenimiento con humor, los concursos, los magazines y la información, son claros referentes en la parrilla de la cadena y son identificados a través de estos programas.

⁹⁸⁰ Un tipo de texto común entre la población juvenil, lo que indica el perfil de público al cual se dirige

Las cabeceras suponen unas piezas gráficas muy importantes dentro de la continuidad de Cuatro, ya que marcan el estilo del programa que integran además de asociarlo con la Identidad de la cadena en cuanto a la tipología de programas que engloban su oferta. En estas cabeceras analizadas detectamos un interés de la cadena pronunciado en el diseño. De nuevo en la programación podemos ver cómo Cuatro se ha volcado en la creación de un estilo corporativo y un diseño gráfico como base de la manifestación de su Identidad corporativa.

Además de la gestión de las cabeceras de programas, el responsable de Imagen de Cuatro se encarga también de gestionar y supervisar el grafismo creado para cada uno de los mismos. Con grafismo nos referimos a todas aquellas piezas de continuidad de carácter interno y perteneciente al programa que siguen la línea gráfica del mismo pero que, a su vez, también mantienen una homogeneidad con el estilo corporativo del canal. Los rótulos que aparecen con los nombres de los presentadores y/o participantes, constituyen una pieza gráfica muy importante que asocia e identifica las características del programa emitido. Suelen incorporar elementos corporativos del propio programa, como colores, diseño, tipografía, estilo, etc. o incluso llegan a incorporar el símbolo que identifica y representa al programa (como en el caso del magacín “Channel nº 4”) o el que representa a la cadena (como en “Noticias Cuatro”). Este grafismo, además de ir en concordancia con la cabecera del programa, ha de ir acorde también con otros elementos estéticos que constituyen en su cómputo la Imagen Global del mismo, tales como decorados, estilismo de los presentadores, atrezzo, fondos, etc.

A continuación exponemos los rótulos con los que cada programa utiliza para la identificación de los presentadores y/o participantes, concursantes, o colaboradores.



Todos ellos se ubican ocupando una franja horizontal de la parte inferior de la pantalla. Se puede observar que este tipo de grafismo de programa posee una correcta coherencia con el diseño gráfico utilizado en sus cabeceras, decorados, estilismo, etc., generando con todo ello una lógica identitaria que facilita el reconocimiento del contenido (y por tanto, de la cadena que lo emite), para la audiencia.

En cuanto a las **caretas de patrocinio**, éstas se anteponen al comienzo del programa como espacio publicitario ofertado por la cadena a los anunciantes. Su finalidad reside en constituir un formato publicitario caracterizado por la inserción de un

anuncio concreto que se encuentra delimitado por un formato establecido por el canal y que es aprovechado por éste para la manifestación de su Identidad corporativa.

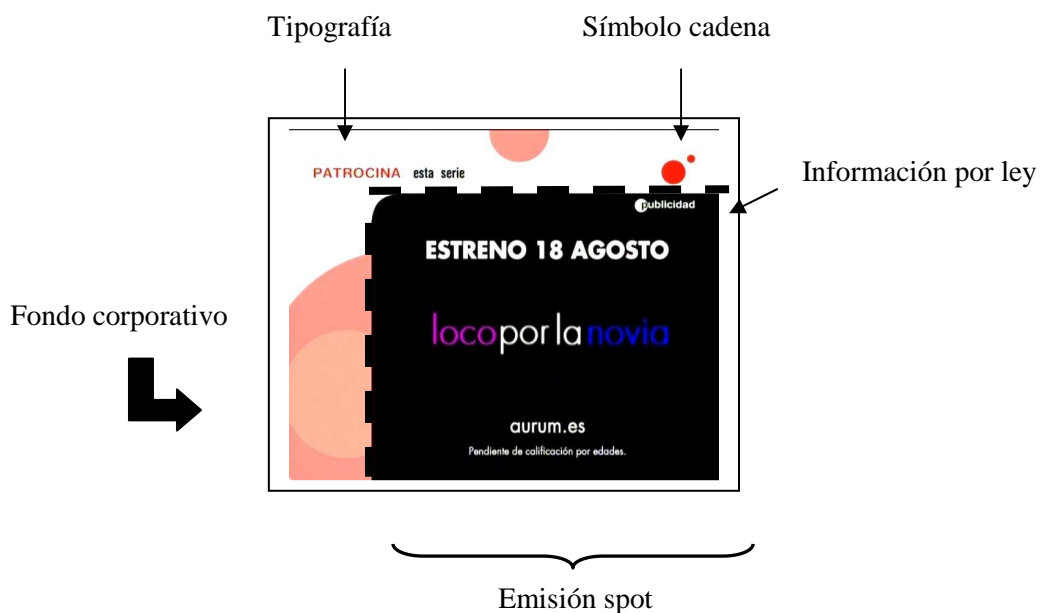
Las caretas constituyen un formato publicitario cuya recepción del mensaje resulta bastante eficaz de cara al espectador⁹⁸¹. Las caretas de patrocinio están ubicadas estratégicamente en el momento previo del comienzo del programa, instante donde la atención del espectador está concentrada en la pantalla esperando el comienzo del mismo. Es por ello que las cadenas aprovechen también este formato, y sobre todo la posición que ocupan en emisión para acompañar al spot con la incursión de aquellas señas identitarias que permitan un reconocimiento del canal.

El modo de expresión de Identidad se establece por medio de una estructura rectangular que delimita a la pantalla distribuyendo el espacio en dos partes:

1. Un espacio rectangular donde se proyecta la publicidad externa de cadena.
2. Dos franjas horizontales y una vertical que delimitan el segundo espacio donde la cadena introduce elementos pertenecientes a su Identidad Visual Corporativa (símbolo, color, tipografía) para generar identificación de la cadena hacia la audiencia.

Las caretas de patrocinio, por tanto, están estructuradas de la siguiente manera:

⁹⁸¹ Información extraída de la entrevista en profundidad con Elena Sánchez, Directora de contenidos de la cadena. Ver anexo II.



A continuación exponemos un découpage de dos ejemplos de caretas de patrocinio de Cuatro:

Caretas de patrocinio



El mensaje se concentra en la parte delimitada donde se proyecta el spot para dirigir la mirada del espectador. En la parte superior, una franja lineal y horizontal

aparece en pantalla proveniente del ángulo superior derecho. Esta frase, en la que la cadena explicita que se trata de un patrocinio del contenido que viene a continuación, está encabezada por el símbolo corporativo de la cadena, ubicándose después en el ángulo superior izquierdo.

Por tanto observamos dos tipos de mensajes:

1. De carácter publicitario, emitido por parte de un anunciante.
2. De carácter identitario, por parte de Cuatro.

Este mensaje identitario viene manifestado por el símbolo de la cadena situado en la parte superior derecha y que actúa como referente identitario estable; por la tipografía utilizada para informar del patrocinio que corresponde a la corporativa del canal; y, en especial, por un fondo corporativo formado por los círculos que van ascendiendo por una de las franjas verticales delimitadas por la estructura de la careta.

Como elementos formales destacamos la no existencia ni de música, ni de voz en *off*: la cadena prescinde de todos los elementos auditivos para focalizarlos en el spot, el cual, ya contiene de por sí audio y música.

Las caretas de patrocinio utilizan unas imágenes cuya proporción determina un formato-encuadre que distribuye los pesos de la imagen. Toda la fuerza expresiva es concentrada en la parte derecha de la misma, espacio donde es emitido el spot quedando, en un segundo plano, aquel espacio donde la cadena introduce sus señas de Identidad corporativa. Ambas imágenes se caracterizan por la dinamicidad que poseen: el spot está compuesto por una serie de imágenes que narran un mensaje comercial, y el resto de espacio se caracteriza por la movilidad en la formación de la frase informativa y por el dinamismo constante de los círculos corporativos de cadena. Toda esta agilidad genera un ritmo visual que determina la lectura de las imágenes.

Todos los elementos se articulan entre sí por medio de la delimitación del encuadre de la pantalla: se genera una doble lectura entre el mensaje emitido por el spot, y el mensaje identitario e informativo que la cadena manifiesta sobre el patrocinio concreto. De esta manera, se generan en esta pieza tres tipos de asociaciones conceptuales:

1. La marca comercial del spot publicitario se asocia con el tipo de programa a emitir.

2. El espectador asocia que dicho contenido es patrocinado por esa determinada marca.
3. El espectador establece la relación que todo ello se produce dentro de la cadena Cuatro.

Las caretas de patrocinio constituyen un formato publicitario rentable para ambas partes (cadena y anunciante), aprovechando las positivas condiciones que ofrecen en la recepción del mensaje que va dirigido a la audiencia constituyendo así, una interesante pieza de continuidad para la manifestación de la Identidad Corporativa de Cuatro.

7.5.2 Cierres de programas

















De la misma manera que las cabeceras y las caretas de patrocinio de los programas poseen una importancia relevante como elemento de presentación de los mismos, los cierres y los *copyrights* también constituyen unos elementos de continuidad significativos, en especial, para la manifestación de la Identidad corporativa de la cadena.

En los últimos instantes de emisión de un programa, la cadena ya comienza a introducir los créditos de reconocimiento de los colaboradores que han trabajado en él (personal y productora que lo realiza) para que, a continuación, se introduzca el *copyright* como sello de exclusividad de la cadena. Este cierre está constituido por la formación del símbolo corporativo de Cuatro, el cual se sobreimpresiona en la pantalla constituyéndose desde una franja horizontal e inferior, hasta la parte superior izquierda, lugar donde permanece parte del mismo y donde aparece el *copyright* con el año de emisión.

La cadena aprovecha de nuevo esta pieza para introducir la dirección de la página web de Cuatro para promocionarla de cara a la audiencia.

A continuación expondremos una descomposición con los cierres de los programas elegidos para la aplicación del análisis:

Cierres: Créditos y Copyright

			
<p>“Maracaná’ 06” Nº 1</p>	<p>Nº 2</p>	<p>Nº 3</p>	<p>Nº 4</p>
			
<p>“Eva Hache” Nº 1</p>	<p>Nº 2</p>	<p>Nº 3</p>	<p>Nº 4</p>
			
<p>“Channel n° 4” Nº 1</p>	<p>Nº 2</p>	<p>Nº 3</p>	<p>Nº 4</p>
			
<p>“Soy el que más sabe de televisión del mundo” Nº 1</p>	<p>Nº 2</p>	<p>Nº 3</p>	<p>Nº 4</p>



Estos cierres de programas se han mantenido desde los comienzos de Cuatro hasta la actualidad. Reiteramos de nuevo, las necesidades de identificación que tenía el canal en el momento de su nacimiento al ser una cadena nueva y desconocida para la audiencia. A ello hemos de añadir la intención de Cuatro de manifestar sus señas de Identidad Visual para generar asociación con diferentes ítems corporativos: símbolo, color, tipografía, etc.

De nuevo, para los cierres de los programas y con el objetivo principal de servir de anclaje entre el programa emitido y la cadena emisora, Cuatro elaboró una pieza de continuidad específica que sirviera de anclaje entre la conclusión de un contenido, la marca de cadena y la emisión de otro programa. Como argumento estratégico, Cuatro introduce su símbolo como elemento estético, identificativo y creativo para la elaboración de la pieza. En otras cadenas los *copyrights* acaparan toda la pantalla y permanecen en emisión durante, al menos, un segundo. En Cuatro, observamos que para aprovechar el tiempo de emisión, la cadena sobrepone su *copyright* mientras se sigue emitiendo el final del programa para después, y mediante un fundido encadenado, dar paso al siguiente contenido.

Como elementos formales hemos de resaltar que todo el peso de la pieza recae sobre el símbolo corporativo: no hay ninguna música ni ninguna voz en *off* que acompañe a dicha pieza. El efecto de movilidad del símbolo, como si de una gran gota gigante se tratase, es lo que caracteriza y dota de dinamicidad a la pieza. Además, dicha constitución también marca la lectura de la imagen (de abajo hacia arriba) dirigiendo la mirada del espectador hacia los elementos textuales que la pieza incorpora situados en la parte derecha inferior y superior.

Los cierres distribuyen el peso de la imagen concentrándolo en la parte derecha de la imagen, espacio donde el símbolo corporativo se forma y donde se introducen los textos escritos. Por medio de esta distribución, el peso se concentra en una de las partes de la imagen, tal y como podemos observar en el siguiente esquema:



Esta pieza se caracteriza por la utilización del color rojo y de la tipografía como los dos principales elementos de Identidad Visual que tienen como objetivo principal generar un rápido reconocimiento de la cadena. Ambos actúan como elementos enunciativos de la Identidad del canal. La dinamicidad que caracteriza a esta pieza, tanto por su composición como por su duración⁹⁸², genera un ritmo rápido en su lectura. De ahí que la cadena concentre todas las señas de Identidad posibles para generar con ello una rápida identificación de cara al telespectador.

A modo de conclusión podemos decir que los cierres constituyen una pieza fundamental para la continuidad en la emisión para informar visualmente de la finalización del programa sirviendo, a su vez, de enlace con el siguiente que se vaya a emitir, y para recordar al espectador que Cuatro es la cadena que le ha ofrecido dicho contenido.

7.5.3 Autopromociones, avances y menús de programación

Las autopromociones son piezas de continuidad que tienen un claro fin comercial para la promoción de un contenido de la cadena. Son piezas que se construyen mediante elementos audiovisuales que logren una relación directa con el contenido a promocionar (ya bien sea una serie, un programa, un informativo o una película) y, a su vez, otorgar al telespectador quién es la cadena que se le oferta el contenido, es decir, cuál es la Identidad de la cadena emisora de la promoción.

La elaboración de las autopromociones por parte de un canal implica la necesidad de diferenciar sus contenidos ante la audiencia presentándolos de una forma persuasiva para generar un cierto interés en su visión. El fin de este tipo de

⁹⁸² La duración de los créditos varía según el programa, pero suelen oscilar entre los 7 y 12 segundos. En cambio, los *copyrights* tienen una escasa duración de un segundo y medio, aproximadamente.

autopublicidad reside en “llamar la atención sobre lo que la televisión va a difundir”⁹⁸³. Las autopromociones son elementos de carácter autónomo y compacto que recogen la información a destacar de los programas que la cadena va a emitir. Según Iñaki Odriozola, responsable del Departamento de Autopromociones de Cuatro⁹⁸⁴, el modo de realizar este tipo de piezas “determinará el éxito o el fracaso de las emisiones propuestas”.

Los diferentes espacios ofertados por el canal para la audiencia requieren una elaboración de carácter publicitario-persuasivo para generar expectación e índices de audiencia positivos para el canal. La oferta actual de las televisiones generalistas se caracteriza por tener contenidos muy similares entre sí, de ahí que se requiera un mayor uso estratégico de estas piezas de continuidad para generar un deseo y un primer contacto con el programa, al menos, para que se produzca su éxito.

Existen varios tipos de autopromociones, tal y como hemos indicado anteriormente en otros capítulos, y que varían en función de las necesidades de la cadena. Pero todas ellas tienen en común la tarea de dar a conocer una programación y obtener una continuidad coherente de la Identidad televisiva de la cadena.

En concreto podemos establecer una clasificación de las tipologías utilizadas por Cuatro durante estas tres primeras etapas de emisión, en función del tipo de género del contenido promocionado, el tono persuasivo utilizado y según la antelación en su emisión:

Tipologías de autopromociones en Cuatro

Genéricas de contenidos	Aquellas autopromociones cuyo mensaje se basa en resaltar el tipo de contenidos que la cadena oferta en su programación. En ocasiones, la cadena crea autopromociones para promocionar contenidos sobre un género determinado (por ejemplo, series o informativos de cadena).
Específicas de parrilla	Autopromociones de carácter estándar donde la cadena promociona un contenido y especifica el día y la hora de emisión concretos.
Especiales	Aquella autopromoción que resume la retransmisión de un evento especial que va a emitir o ya ha emitido la cadena.
De estreno	El objetivo primordial de este tipo de autopromoción reside en informar de forma persuasiva al espectador sobre un nuevo contenido que la cadena le ofrece en su programación. Ha de incluir imágenes y datos que resuman el tipo de contenidos promocionado: de qué trata, quiénes intervienen, día y hora del estreno, etc.
De expectación (“Muy pronto”)	Este tipo de autopromociones son creadas con el objetivo de generar la mayor expectación posible acerca de un contenido que próximamente la cadena va a emitir. Sirven para generar

⁹⁸³ MEDINA, M. (1998): *Valoración de los programas de televisión*, Pamplona, Eunsa.

⁹⁸⁴ En la entrevista realizada el 12 de Julio de 2006 y que se puede consultar en el Anexo II de esta tesis doctoral.

	una cierta intriga y predisposición hacia el espectador para que éste tenga interés en saber cuándo la cadena emitirá dicho contenido.
Próximas (“A continuación”)	Aquellas autopromociones cuya función reside en recordar, en el bloque publicitario anterior, el programa que se va a emitir a continuación. Sirven de apoyo para intensificar el momento de emisión del contenido.

Estas seis tipologías las hemos podido detectar de forma intercalada y según las necesidades momentáneas de la cadena durante sus tres etapas. En sus primeros meses de emisión, la cadena cuenta con una cuota de pantalla inferior al resto de su competencia y, a pesar de ir creciendo e ir mejorando en cuanto a datos de audiencia⁹⁸⁵, la cadena necesita hacer un mayor uso de este tipo de piezas para poder promocionar sus contenidos a la vez que promociona su Identidad.

Cada una de las tipologías tiene una estructura más o menos similar cuyas matizaciones de estilo vienen determinadas en función del tono persuasivo que la cadena les quiere otorgar: para crear expectación, para informar, para recordar, etc. Para aquellos contenidos que se va a emitir próximamente o aquellos que constituyen un estreno dentro de la parrilla de programación, las autopromociones adquieren un tono de expectación alto, en el que no se le otorga al espectador el título concreto del contenido promocionado hasta el último plano de la pieza, manteniendo así la intriga hasta el último momento. Por el contrario, cuando son autopromociones de carácter genérico o especial se combina el texto con las imágenes para resaltar aquellas partes del mensaje que la cadena les quiere otorgar un mayor interés.

Todas ellas tienen en común una estructura básica centrada en la selección, por medio de cortes, de aquellas imágenes más impactantes y que mejor resumen el tipo de contenido del programa, y un cierre de cadena que incluye una parte informativa textual (día y hora de emisión) junto con el logotipo corporativo de la cadena, e intercaladas con la voz corporativa femenina utilizada por la cadena y de forma exclusiva para este tipo de piezas.

La estructura de estas piezas se puede exponer de la siguiente manera:

⁹⁸⁵ La cadena comenzó con un 4% de audiencia en los primeros meses de emisión, y en la actualidad (verano 2006) su porcentaje ha incrementado hasta alcanzar el 7%.

Imágenes
seleccionadas:
combinaciones
Imagen-Texto-
elementos
corporativos

Parte informativa

Logosímbolo
Cadena



Voz en off corporativa de Cuatro

A continuación exponemos el découpage de las autopromociones seleccionadas emitidas por la cadena a lo largo de las tres etapas determinadas:

Tipologías de autopromociones en Cuatro

Genérica de contenidos Nº 1			

Genérica de contenidos Nº 2			




			
Genérica de series Nº 3			

			
Genérica de series Nº 4			




			
Genérica informativos Nº 5			

			
Específicas de parrilla Nº 6			

 <p>32 equipos</p>	 <p>millones de espectadores</p>	 <p>y una ilusión imposible de medir</p>	<p>todos jugamos en cuatro</p>
<p>Especiales Nº 7</p>			

			<p>génesis: en la mente del asesino estreno miércoles 22h00</p> <p>es cuatro</p>
<p>De estreno Nº 8</p>			

			<p>entre fantasmas muy pronto</p> <p>es cuatro</p>
<p>Muy pronto Nº 9</p>			

<p>Nueve de cada diez médicos recomiendan comer chicle sin azúcar</p> 	 <p>cuatro</p>	 <p>cuatro</p>	<p>es cuatro</p> <p>house muy pronto</p>
<p>Muy pronto Nº 10</p>			

	 <p>uno, dos, tres</p>		<p>ciclo billy wilder muy pronto</p> <p>es cuatro</p>
<p>Muy pronto Nº 11</p>			



El contenido del mensaje se basa en la recopilación y selección de imágenes que pertenecen a contenido promocionado y que recopila argumentos persuasivos para atraer al espectador. Como argumentos informativos incorporan la información sobre el momento de emisión del programa, la narración persuasiva por medio de la voz en *off* corporativa que identifica a la cadena y por el tipo de mensaje enviado al espectador. Para respaldar la campaña de promoción, en algunas de las autopromociones podemos observar la incorporación en el cierre de un eslogan concreto de cadena.

Como elementos formales, la música utilizada en las autopromociones viene determinada en función del tipo de contenido a promocionar y del tratamiento que se le quiere otorgar por parte de la cadena. De esta manera, y para este tipo de piezas, localizamos música perteneciente al propio contenido publicitado extraída para la pieza (como en las autopromociones específicas de parrilla, “Muy pronto” o A continuación”), y música creada de forma exclusiva (en las autopromociones “Especiales”) o incluso hay autopromociones que combinan ambos tipos de melodías (autopromociones genéricas). En concreto, en la autopromoción genérica sobre informativos y que hemos incluido en la descomposición, la pieza musical fue creada de forma exclusiva para su autopromoción. La letra de la misma va narrando el contenido del mensaje a transmitir, mientras una serie de palabras clave se sobrepresionan en pantalla adaptando la tipografía y colores corporativos de la cadena. Estas palabras clave van apareciendo y desapareciendo de pantalla, ascendiendo y descendiendo de ella, según el ritmo marcado, tanto por las imágenes como por la voz en *off* corporativa.



← Tipografía y color corporativo de cadena

← La cámara forma parte del espacio de la representación

La voz en *off* va introduciendo información sobre las características del programa caracterizándolo según el énfasis y el timbre de voz. A modo de ejemplo, señalamos el uso de un timbre de voz bajo, a modo de susurro, para autopromocionar géneros de ficción que versan sobre misterios, fantasmas o sucesos paranormales (“Médium”, “Entre fantasmas” o “Cuarto Milenio”). Por el contrario, para publicitar los informativos la voz en *off* adapta un tono serio, un timbre de voz grave; si es un contenido de entretenimiento, el tono es más alegre, distante y relajado, etc.

La utilización de estos diferentes timbres se realiza de manera estratégica para añadir, de forma persuasiva y próxima al espectador, connotación e información sobre el contenido y creando así una mayor expectación de cara a la audiencia. Estos cambios en el tono de voz, se manifiestan de manera explícita en las autopromociones genéricas, piezas que aglutinan varios géneros de programas donde el timbre y la música varían según el tipo de contenido que se promocioe.

En la mayoría de las autopromociones que publicitan un contenido novedoso, la voz en *off* tiene un papel fundamental en la pieza, ya que actúa como núcleo del discurso que informa al espectador sobre aquellos aspectos a destacar.

En otras ocasiones, la voz en *off* no se incluye en las autopromociones para dejar, en absoluto protagonismo, los fragmentos visuales escogidos del programa que se quieren incluir de forma interesada en la pieza y con los que la cadena tiene el objetivo de captar la atención del espectador. Las imágenes utilizadas en las autopromociones, suelen ser cortes extraídos del contenido a promocionar y seleccionados con el principal objetivo de capturar aquellas situaciones de la serie, programa, *reality*, informativo, etc., que mejor resuman el contenido de los mismos, combinándolos entre sí y conformando con ellos el mensaje audiovisual.

Los silencios utilizados en estas piezas son manifestados tanto por las pausas realizadas por la locutora, como por el ritmo de aparición de las imágenes. La voz en *off* remarca determinadas frases y se adapta según vayan apareciendo las imágenes que narran el mensaje. Los silencios poseen una significación importante en el desarrollo del discurso porque son utilizados de forma estratégica para resaltar algún aspecto del mensaje que tiene especial interés para la cadena emisora.

En concreto, la autopromoción nº 2 se desarrolló teniendo como base o eje comunicativo, el eslogan de campaña de cadena: “*Practica Cuatro*”. Los creadores de la autopromoción establecieron un paralelismo entre la imagen, la voz y el texto, cuyo punto en común era el verbo del eslogan: “*Practica*”. Según el contenido, la palabra iba modificando o añadiendo gráficamente algún aspecto gráfico sustituyendo alguna de

las consonantes o vocales que forman parte de la palabra “practica”, y acorde con el estilo y el género del programa promocionado en cada momento, sin alterar con ello la comprensión su lectura.



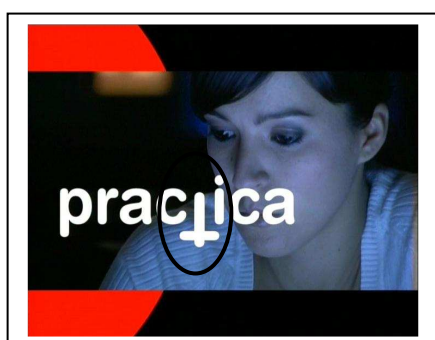
Voz en off:

“Iñaki practica el periodismo no light”



Voz en off:

“En Channel, les divierte practicar”



Voz en off:

“Génesis practica la oscuridad”

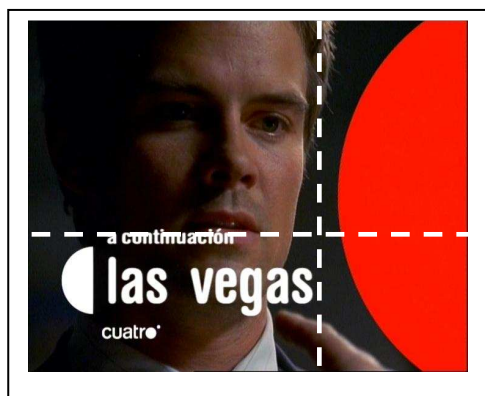


Voz en off:

“Eva Hache practica de noche”

El símbolo corporativo de Cuatro se introduce en estas piezas de continuidad a modo de semicírculos flotantes como textura de fondo, dinámicos en rojo corporativo, que se combinan con los rótulos informativos que van apareciendo en pantalla junto con las imágenes. Puede aparecer al comienzo de la autopromoción abriendo la pieza (autopromoción nº 12), en el cierre de la misma (autopromoción nº 6), o con una presencia constante que actúa como referente de la Identidad de la cadena (autopromoción nº 4).

Los numerosos aspectos gráficos que estas piezas incluyen, además de dotarles de una mayor creatividad y de servir como mecanismos enunciativos identitarios, estructuran el recorrido audiovisual en la lectura de las imágenes y la distribución del peso visual de los elementos que la conforman.



Estos elementos gráficos aportan una mayor dinamicidad en la imagen con el objetivo de configurar autopromociones atractivas y que, de forma rápida, consigan captar la atención del espectador.

El léxico utilizado por la locutora se caracteriza por la intención informativa-persuasiva: mediante el empleo de una gran cantidad de adjetivos calificativos, el uso de sintaxis sencillas que van otorgando argumentos al espectador para justificar su importancia y, sobre todo, para resaltar los aspectos positivos de los programas. Mediante los argumentos que las autopromociones aportan al espectador a modo de promesa sobre el contenido, y junto con el énfasis que en el mensaje se le otorga a la Identidad de la cadena, este tipo de piezas de continuidad son las que mayor carácter publicitario poseen, puesto que su función reside en exponer y vender al espectador tanto el producto (programas) ofertado por la cadena, como su propia marca identitaria.

Como ocurre en los mensajes publicitarios en las autopromociones hay un predominio de la *función poética* del lenguaje: el texto llama la atención por sí mismo distinguiéndose del uso normal de la lengua oral para así dotarle de una especial y nueva significación. La palabra poética no se agota en un solo significado; no es, como en el lenguaje común, un simple sustituto del objeto al que se refiere, sino que su significado se ve acompañado de distintas sugerencias y sentidos (por medio del uso de sinestesias) que sólo pueden apreciarse en su contexto.

Por lo general, las autopromociones utilizar un lenguaje sencillo, claro, que expone un planteamiento o afirmación seguido de una descripción de la oferta sobre el contenido que intenta “seducir” al espectador y a través de argumentos que justifican dicha oferta, para terminar con una parte informativa acerca del día y hora de emisión que, en ocasiones, viene acompañada por un eslogan o *claim* de la cadena.

<i>“Hemos encontrado el equipo <u>perfecto</u> para colaborar con el equipo de los martes del Doctor House.</i>	Planteamiento
<i>Las series de <u>mayor éxito</u> en Estados Unidos están en Cuatro.</i>	Oferta/Justificación
<i>El martes a las 22:00 House, y a las 22:45 Anatomía de Grey.</i>	Información emisión
<i>Series Cuatro, deja de buscar”</i>	Eslogan

<i>“Billy Wilder cumple cien años.</i>	Planteamiento
<i>Aparca el trabajo porque ha llegado la hora de ver en Cuatro sus <u>mejores</u> comedias.</i>	Oferta/Justificación
<i>Ciclo Billy Wilder. Muy pronto.</i>	Información emisión
<i>Practica Cuatro, deja de buscar”</i>	Eslogan

La cadena lanza un mensaje con el objetivo de promocionar el contenido y venderlo al espectador. Para ello, la realización se basa en fragmentos reales del programa, junto con la utilización de un tono que informa a la vez que persuade, constituyen un mensaje estratégico y de venta en la configuración de este tipo de pieza de continuidad. Por medio del mensaje, la cadena remite a un espacio y a un tiempo concreto, estableciendo una relación intertextual entre el producto (programa), el público objetivo (audiencia) y un momento determinado de tiempo (un día y una hora concreta).

La marca televisiva cobra mucha importancia en las autopromociones puesto que se pretende fijar la Identidad televisiva en la mente del espectador mediante la incorporación del movimiento del logotipo que se intercala en la formación de la pieza dotándola, de esta manera, de cierta atracción para la mirada del telespectador.

Las autopromociones constituyen la principal herramienta de venta de los contenidos de la cadena, de ahí que Cuatro siendo consciente de la importancia que tienen para captar a la audiencia, haya creado desde sus inicios un departamento

exclusivo para la elaboración de estas piezas en el que se incluyen perfiles profesionales variados (realizadores, creativos, publicitarios, periodistas, etc.) con el objetivo de realizar piezas lo más persuasivas y creativas posibles para una correcta captación y expectación audiovisual para el espectador.

Como apoyo estratégico de las autopromociones y con el objetivo principal de recordar al espectador la emisión próxima de un contenido conocido por él, Cuatro creó los denominados **Avances y menús de programación**.

Los avances de programación son muy necesarios para Cuatro porque la audiencia no se encuentra familiarizada en su totalidad con la parrilla de programación de la cadena. Desde sus comienzos Cuatro ha ido apostando por una serie de contenidos que, en función de los resultados de la audiencia y de los atributos que aportaban en la construcción de la Imagen de cadena, se seguían manteniendo dentro de la parrilla de programación o, por el contrario, eran sustituidos por otros contenidos. El objetivo de estas modificaciones estratégicas en programación residían en la intención de la cadena en querer ir introduciendo de manera paulatina y moderada, el hábito de consumo de contenidos para un día y hora determinados. La predisposición de la cadena en romper con los hábitos de consumo que la audiencia tiene con otras cadenas de la competencia, resultada todo un reto para una cadena que acababa de nacer y que era prácticamente desconocida en su totalidad para la población.

El objetivo de comunicación necesario de Cuatro, desde sus comienzos hasta la actualidad, reside en generar una asociación entre el día de la semana, el horario, un tipo de contenido determinado y la cadena que lo emite, cuya interrelación provoque un hábito entre la audiencia. A modo de ejemplo, ésta asociación la obtuvieron por el descubrimiento de una oportunidad que existía para un tipo de programa como lo son las series de ficción extranjeras. La cadena apostó por este tipo de género y lo vinculó a un día y a una franja horaria determinados: los martes por la noche.

Para provocar esta asociación, la cadena utiliza como pieza clave en continuidad las autopromociones y los avances de programación. Éstos recuerdan estratégicamente al espectador, un contenido y el momento concreto de su proyección durante la emisión de otros programas. Estos avances de programación, contienen un mensaje que se compone de dos partes:

1. Una imagen animada y en color de los presentadores o del logotipo del programa

2. Y un texto que incluye el día, la hora exacta de emisión, el título del contenido y logosímbolo de cadena



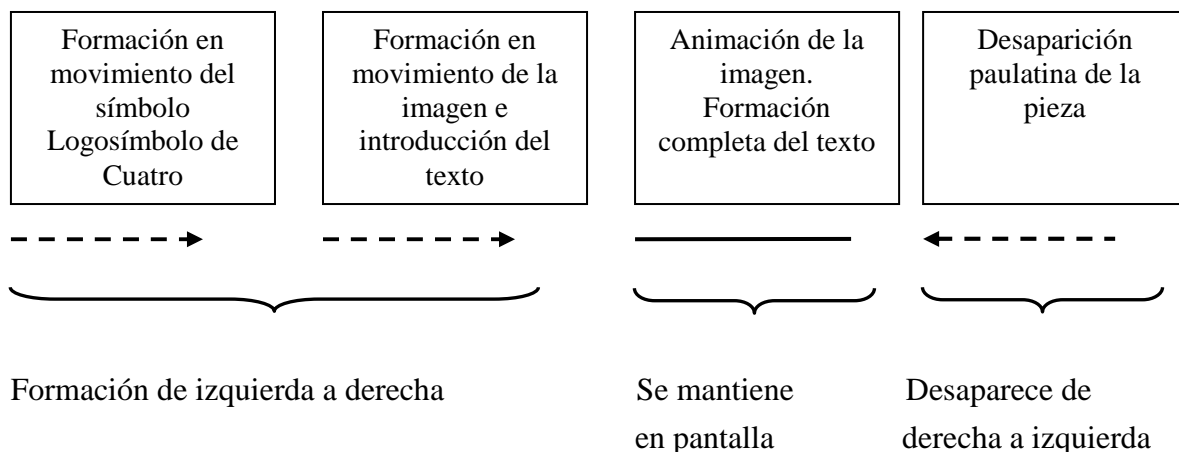
Texto informativo: Día, Hora de emisión, título del contenido y logosímbolo de cadena (Tipografía en blanco corporativo⁹⁸⁶)

La estructura en el desarrollo de la pieza comienza con la aparición desde el ángulo izquierdo e inferior de la pantalla del logosímbolo junto con la formación del símbolo de Cuatro. Éste conforma en pantalla un círculo sobre el que se proyecta un elemento referencial para que el espectador identifique el contenido: las caras de los presentadores (en el que caso que la audiencia los reconozca y los asocie con el programa), el logosímbolo del contenido (cuando se trata de un programa nuevo), un elemento gráfico distintivo, etc. A continuación y de forma simultánea, aparece el día y la hora de emisión exacta y el título del contenido.

La pieza se mantiene con toda esta información durante un par de segundos mientras la imagen sigue en movimiento por medio de la animación gráfica. Toda la pieza desaparece de la pantalla de manera paulatina y siguiendo el orden inverso al de formación en pantalla saliendo de ésta por el mismo ángulo por el que apareció.









El esquema de este desarrollo se puede representar con el siguiente esquema:

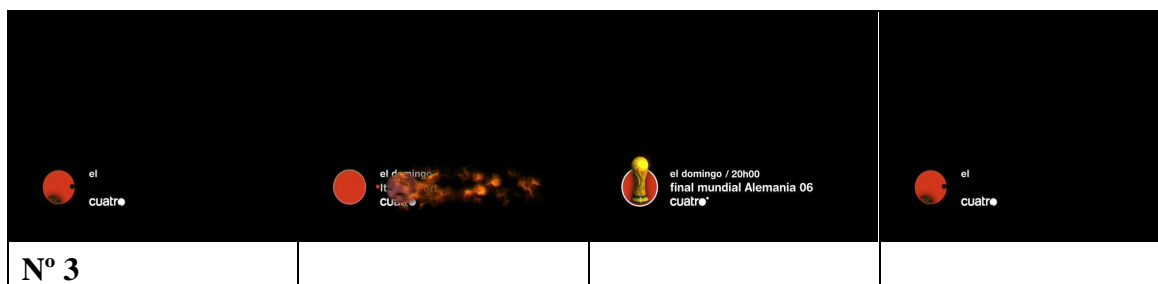
⁹⁸⁶ Ya que el color blanco suele considerarse muy visible en la distancia y resalta ante los colores del resto de la emisión.



En el siguiente découpage podemos observar la formación en pantalla que singulariza a esta pieza. Incluimos ejemplos aportados por la cadena para que el lector pueda visionar perfectamente la pieza, así como un ejemplo en concreto de la aparición de esta pieza durante la emisión de la programación, con el fin de poder apreciar el efecto en pantalla:

Ejemplos Avances de programación

	 el miércoles fequipo: el c: cuatr	 el miércoles fequipo: el c: cuatr	 el miércoles fequipo: el c: cuatr
Nº 1			
 mañana qu cuatr	 mañana / 23h45 queer as folk cuatr	 mañana queer as fol cuatr	 mañ cuatr
Nº 2			



El argumento estratégico de los avances de programación se basa en el envío de información añadiendo un elemento para la identificación del contenido. Para captar la atención del espectador, Cuatro decidió incorporar animación en la imagen como elemento innovador para este tipo de piezas. Desde el comienzo, la presencia del logosímbolo de la cadena cumple la función de avisar al espectador de la inclusión de un mensaje, así como una referencia de identificación sobre la Identidad del canal responsable de la emisión de dicho contenido que se publicita.

Los avances no incorporan ningún tipo de elemento sonoro para no interrumpir la emisión y no generar un cierto rechazo por parte de la audiencia. Para seguir manteniendo la misma línea gráfica en el estilo comunicativo de la cadena, ésta utiliza de manera estratégica su símbolo como base en la formación de la imagen principal que compone el mensaje. Para fijar la marca televisiva el símbolo adopta un mayor protagonismo en la imagen mediante movimiento en la formación de la pieza. Dicha dinamicidad de la imagen sirve marcar el recorrido visual de la pieza así como la lectura de la misma. Por este motivo, la cadena va introduciendo de manera pausada y en tres líneas el texto que compone el mensaje.

Algunas piezas incluyen efectos especiales, como ocurrió con la final del Mundial (Véase nº 3), con la que la cadena confeccionó un avance de programación que incorporaba el efecto de una llama de fuego de la que emergía el texto mientras el trofeo giraba sobre sí mismo en la pantalla:



Con el objetivo de molestar lo mínimo posible al espectador mientras éste se encuentra viendo un programa, el avance se ubica con un formato de carácter rectangular y encuadrado un espacio de la pantalla que ocupa una parte de la misma donde no recae el mayor peso visual:

Aparece en pantalla desde el lateral inferior izquierdo



La comunicación de los avances en programación tiene la misión de informar de manera estratégica los contenidos de la cadena con la peculiaridad de realizarlo con un tono y un estilo persuasivo y discreto. De ahí que su realización se caracterice por ser sencilla, sin incluir elementos sonoros y apareciendo de forma instantánea entremezclándose con el resto de la emisión. Es, por tanto, una pieza de continuidad de carácter publicitario integrada estratégicamente como un elemento más dentro de la programación.

La inclusión de las caras de los presentadores, del logotipo del programa o serie, o incluso, de algún tipo de icono que guarde una cierta relación con el contenido promocionado, articula una significación para la asociación hacia el espectador entre el programa (el producto) y la Identidad de la cadena (la marca).

Los avances son piezas que, a nuestro juicio, son efectivas siempre y cuando la cadena controle el número de apariciones en pantalla, puesto que un exceso en su utilización continuada puede propiciar ineficacia de la pieza e incluso un cierto rechazo por parte del espectador.

Los menús de programación constituyen una pieza de continuidad en la que la cadena resume y promociona la emisión de varios contenidos durante una determinada franja horaria (mañana, tarde o noche). La estructura de los menús de programación se compone, en primer lugar, de una imagen a modo de saludo por parte de la cadena y que determina la franja horaria de la promoción de los contenidos. Este mensaje de saludo se repite en el cierre de la pieza.

Y en segundo lugar, y mediante un fundido encadenado la pantalla queda delimitada por una línea curva que estructura la pantalla en dos partes:

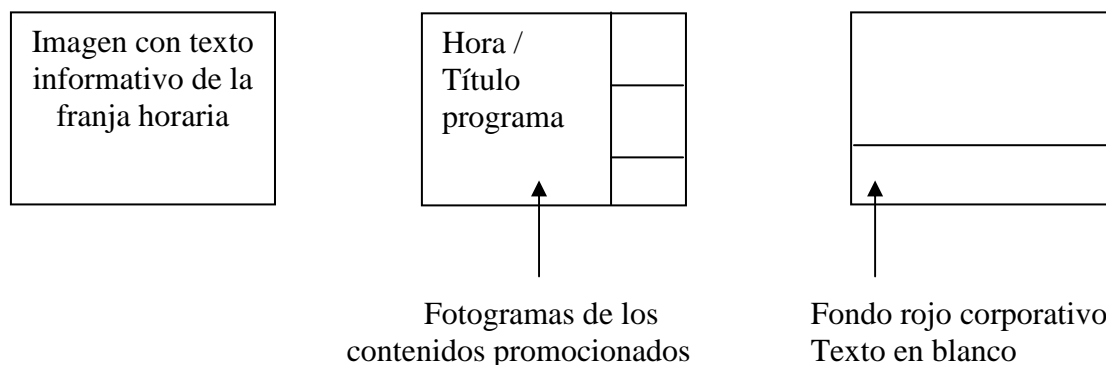
1. Una primera parte que ocupa la mayor parte del espacio y donde van apareciendo los títulos y la hora de emisión de los programas, a modo de listado.
2. Y una segunda parte, de menor espacio, en la que van apareciendo fotogramas relacionados con los contenidos que se están promocionando. Esta parte está dividida, a su vez, por tres partes rectangulares.

De esta manera, se combinan texto e imagen para cada uno de los contenidos (hora y título del programa con una imagen que lo representa). Ambos, permanecen en la pantalla durante todo el desarrollo de la pieza. Para resaltar cada uno de los contenidos la cadena opta por resaltar los títulos y utilizar un mayor número de imágenes que ocupan la partes en las que se encuentra subdividida la segunda parte de la pieza. Para manifestar que ya se han promocionado, la cadena atenúa los rótulos de los títulos y disminuye el número de imágenes que aparecen en la segunda parte.

El cierre de la pieza está formado por el fondo rojo corporativo de cadena y en la parte inferior, aparece un texto en el que la cadena vuelve a saludar a la audiencia según la franja horaria (“Buenos días”, “Buenas tardes” o “Buenas noches”).

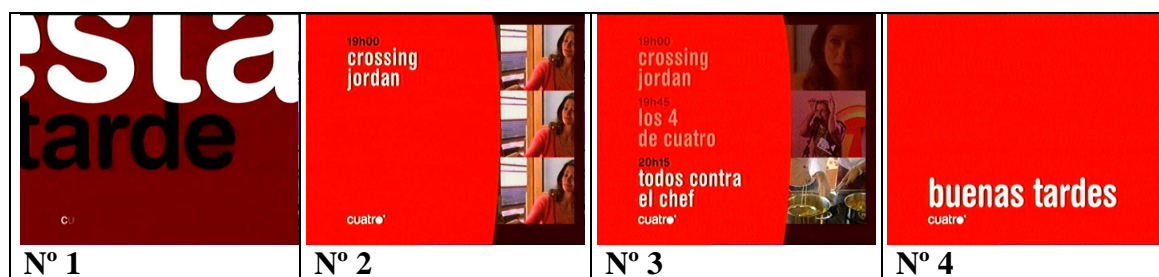
El logotipo de la cadena se ha mantenido presente durante toda la pieza a menor escala de tamaño y ubicado en la parte inferior izquierda. Esta estructura es idéntica en todos los menús de programación que la cadena ha emitido durante este periodo.

La estructura de los menús se puede representar de la siguiente manera:



En el découpage que exponemos a continuación se podrá percibir mejor esta estructura definida:

Menús de programación



El contenido del mensaje posee un carácter informativo sobre la hora de emisión y el título del programa en concreto, pero a su vez, incorpora elementos persuasivos para captar la atención del espectador. Estos elementos persuasivos se hacen explícitos mediante la incorporación de una selección de imágenes que forman parte de los contenidos promocionados y de la voz en *off* que va informando acerca de los mismos. La locutora pone énfasis en el momento que describe los contenidos así como cuando recuerda al espectador su emisión concreta. Tanto el tono, como el timbre de voz, varían también según el tipo o género de programa a promocionar. Estos cambios de voz se producen para generar un ritmo más dinámico en la lectura de las imágenes que van apareciendo en pantalla y que forman parte de la pieza.

Como elementos formales, además de destacar el uso estratégico de la voz en *off*, en estas piezas podemos observar de manera constante la presencia de señas de Identidad de Cuatro: el color rojo corporativo actúa como fondo sobre el que se sobrepresionan los fragmentos y los títulos de los programas; el logosímbolo

corporativo está presente durante todo el desarrollo de la pieza; la tipografía corresponde a la corporativa del canal; la voz en *off*, etc., señas que intensifican el mensaje de referencia de la marca de la cadena mientras que se están promocionando tres contenidos de la misma.

El tipo de imágenes correspondientes de los contenidos corresponden a una selección por parte de los creadores de la pieza. Estas imágenes son elegidas siempre y cuando contengan algún aspecto que identifique, rápidamente, al contenido publicitado: un presentador, un personaje protagonista principal, una actividad típica del programa, etc. Estas imágenes destacan por poseer un formato determinado y común en todas ellas.

El peso visual de las imágenes, como ya hemos indicado, se declina y concentra en la parte izquierda, espacio donde aparece el texto; mientras, la parte derecha ocupa únicamente un tercio de la pantalla. La razón de este desequilibrio reside en que la cadena tiene la intención de priorizar el contenido textual antes que el visual. Éste actúa como referencia, como apoyo y complemento, siendo el texto a modo de menú y junto con la voz en *off*, los principales datos a resaltar y recordar al espectador.



En el caso del texto verbal utilizado éste se basa en informar al espectador de la hora y el título del programa. Los menús de programación se emiten con contenidos que corresponden al día de proyección de los mismos, y por lo general, con una frecuencia de antelación de una hora antes de sus respectivos comienzos.

Desde un nivel enunciativo, los menús constituyen piezas muy prácticas tanto para la cadena (ya que promociona tres contenidos en una única pieza de continuidad), como para el espectador puesto que le informa, de una sola vez, los siguientes tres contenidos que la cadena le ofrece en su programación.

De nuevo Cuatro utiliza esta pieza para introducir elementos que sirvan como enunciación y manifestación de su Identidad, con el objetivo de relacionar su programación con el estilo identitario de la cadena.

7.5.4 Calificaciones morales

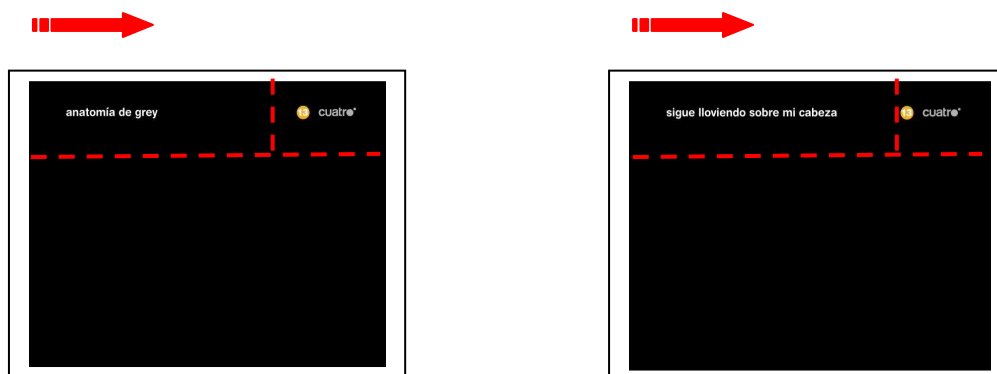
Las calificaciones morales son pequeñas piezas gráficas de continuidad cuya función reside en informar al espectador de la edad adecuada y recomendada para ver un determinado contenido. La cadena asume la responsabilidad de lo que emite informando con antelación un margen mínimo de edad que es considerado acorde con el tipo de imágenes y discursos que el programa aglutina.

Para que la cadena pueda determinar dicho margen de edad, un equipo de Cuatro visiona de forma individual todos los contenidos antes de ser emitidos. Por ejemplo, si se trata de una serie, antes de emitirla la cadena contempla todos los capítulos de la misma. Este mismo equipo aprovecha el visionado del programa o serie para localizar oportunidades de cara a posibles gestiones de carácter comercial con determinados anunciantes. La cadena mide las oportunidades de negocio que la serie o programa le brinda para poder efectuar estrategias publicitarias y acuerdos comerciales con posibles marcas de anunciantes.

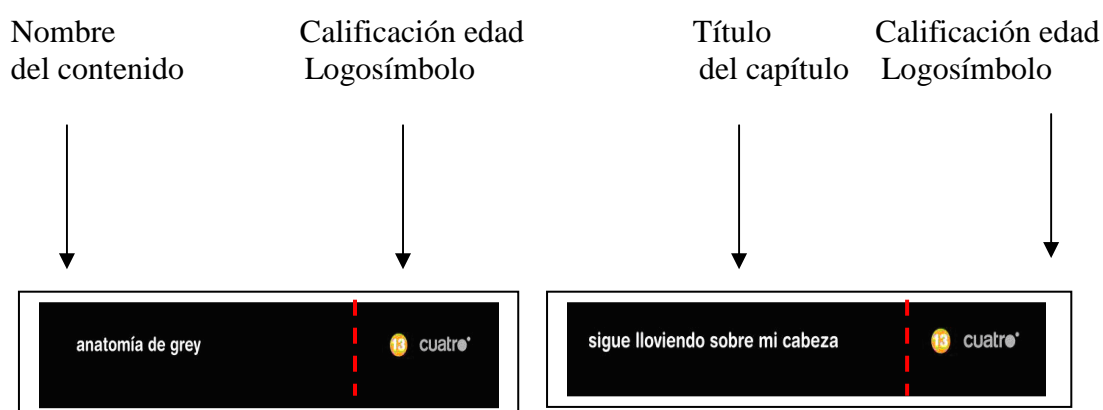
Estas piezas de continuidad son también aprovechadas para recordar al espectador la serie o programa que está viendo, así como el título del capítulo del mismo. Por tanto, su estructura viene definida por la aparición horizontal del logotipo de la cadena (mosca), al que le acompaña un elemento gráfico formado por la edad recomendada y circunscrita de aquel color asociado según la edad recomendada⁹⁸⁷ y un texto que informa del título del programa o serie que se está emitiendo y que, en ocasiones, se intercala con el título del capítulo concreto que corresponde.

⁹⁸⁷ Existe un código cromático que asocia un tipo de color con la edad recomendada para poder ser visto. A modo de ejemplo, y siguiendo con el expuesto en el análisis, para aquellos contenidos que pueden ser vistos a partir de los trece años, el color que le corresponde es el amarillo, mientras que para aquellos que exigen la mayoría de edad, el color es el rojo junto con el símbolo “+” colocado delante del número.

Aparición de la pieza de izquierda a derecha, desapareciendo de manera inversa



Partes de las calificaciones morales



Las calificaciones morales no tienen ningún tipo de elemento sonoro que produzca cualquier alteración en la recepción del programa emitido. El tipo de tipografía es la utilizada corporativamente por la cadena y el color utilizado es el blanco para no producir alteraciones cromáticas en pantalla con el fin de no distraer, de manera excesiva, la mirada del espectador.

En cuanto a la inserción de la pieza, ésta aparece ocupando aproximadamente un tercio de la parte superior de la pantalla, formando una línea lateral imaginaria que aparece en la pantalla desde el ángulo superior izquierdo opuesto al que se encuentra ubicada la mosca corporativa. De esta manera, cuando la pieza desaparece en su totalidad, la mosca corporativa se queda en pantalla para permanecer de forma constante

hasta el siguiente bloque de publicidad. La ubicación de esta pieza le otorga más énfasis y protagonismo al situarla en la parte superior de la pantalla escogiendo un diseño simple, cuyo trazo es más limpio, más inteligible y que permite que los elementos sean mucho más identificables.

La información que contienen las calificaciones morales permanecen unos instantes para permitir al espectador recibir el mensaje y desapareciendo de la pantalla de forma proporcionalmente inversa a su inserción, es decir, volviendo por el ángulo superior izquierdo, pero esta vez de derecha a izquierda. La formación del texto es lo que marcará su lectura y su ritmo en pantalla siendo éste muy dinámico al tener una duración aproximada de unos tres-cuatro segundos.

Su planificación queda estructurada de forma sistemática en el comienzo de cada programa o serie que se emite en franjas horarias diferentes al horario “para todos los públicos”.

Las calificaciones morales constituyen piezas estratégicas mediante las cuales la cadena aprovecha para introducir un mensaje informativo que sirve como referente para el espectador y que está relacionado tanto con el propio contenido emitido, como con la edad recomendada para ser visto. Estas piezas, además de servir como herramienta informativa sobre el programa que se emite, pueden llegar a generar una asociación por parte de la audiencia hacia la cadena, que resulta positiva para la reputación de la misma, además de incluir aspectos gráficos que ayudan a manifestar la Identidad del canal.

7.6 Reflexiones del análisis

Una vez analizadas las principales piezas de la continuidad de Cuatro observamos cómo la continuidad de una cadena de televisión constituye una estrategia certera para facilitar la identificación de la marca del canal de cara a la audiencia. Con la continuidad la televisión deja de ser una única síntesis imagen-palabra para convertirse en un espacio de confluencias de ruidos, sonidos, imágenes, efectos, formas, símbolos, colores y palabras, elementos todos ellos aglutinados y manifestados en las piezas de continuidad.

Como hemos podido comprobar con el análisis, Cuatro ha destacado por la creación y el mantenimiento de un estilo corporativo en todas sus piezas altamente identificable con la Identidad del canal. El objetivo del establecimiento de esta línea

comunicativa coherente y homogénea venía justificado por las necesidades de la cadena de darse a conocer a la audiencia. La cadena estudió las características del mercado televisivo y las propias de cada una de las cadenas de su competencia detectando que para hacerse un hueco en el mercado, para atraer a una audiencia con ciertos hábitos ubicados en otras cadenas, debía presentarse y darse a conocer ante los teleespectadores. Además de esto, la cadena era consciente de la necesidad de añadir un cierto valor a su marca como medida que justificara dichos cambios en los hábitos de consumo de los teleespectadores: Cuatro debía aportar, además de contenidos, un valor agregado a su marca para obtener audiencia, generar estímulos atractivos y constantes que consiguieran persuadir a los teleespectadores con el fin de fidelizarlos con la programación y con la marca del canal.

Como hemos podido observar por medio del análisis, la elaboración de un diseño muy cuidado en las piezas de su continuidad constituyó la base primordial sobre la que asentarían toda su estrategia comunicativa.

A continuación expondremos a modo de resumen las reflexiones más relevantes que hemos detectado durante el análisis realizado:

- La cadena ha querido aproximarse a la audiencia a través de los mensajes emitidos en su continuidad; para ello confeccionó un lenguaje que contenía un código comunicativo incoherente con el perfil de teleespectador al que se dirigían. Este lenguaje tuvo que ser modificado porque su uso en las piezas de continuidad repercutía negativamente la Imagen de cadena. Dicho cambio se ha podido detectar a partir de la segunda etapa.
- Cuatro apostó fuerte por la creación de un diseño con un tono atrevido y diferente al utilizado por el resto de las cadenas. Como consecuencia de los resultados de los estudios sobre la percepción de la marca del canal, Cuatro tuvo que modificar e igualar el tono en su comunicación con el utilizado por el resto de la competencia. Dicho tono ha pasado de ser distante y frío, a crear una comunicación cercana y próxima para el espectador.
- Sus piezas han llevado a cabo modificaciones para confeccionar diferentes modos de expresión con su lenguaje audiovisual. La finalidad de estos cambios se basan en la intención de adaptar el código utilizado por la cadena con el perfil de audiencia al que se dirigían. Estas modificaciones de carácter evolutivo se han podido apreciar al comparar las tres etapas por las que ha pasado la cadena. En las primeras etapas hemos podido observar

cómo la continuidad de Cuatro se centraba en el envío de un mensaje basado en el texto como elemento protagonista. La imagen quedaba relegada a un segundo plano. Es en la tercera etapa (Mayo, Junio y Julio) donde hemos podido detectar una evolución clara en el tratamiento y el cuidado de las imágenes que forman parte de estas piezas. En dicha etapa, texto e imagen se mantienen a un mismo nivel de importancia y su combinación en el mensaje se caracteriza por un alto componente creativo.

- Como hemos podido comprobar en las piezas analizadas, el afán de generar identificación y referencia de cadena durante la emisión ha provocado que Cuatro aproveche cualquier espacio para introducir algún aspecto o seña de carácter identitario. De ahí que podamos establecer dos funciones primordiales de las piezas de continuidad de Cuatro: Por un lado, algunas piezas están creadas con el único fin de provocar reconocimiento de cadena. En estas piezas, prima la utilización de los elementos que forman parte de la Identidad Visual Corporativa de Cuatro. Por otro lado, hay otras piezas cuya función reside en manifestar atributos de Identidad de cadena, valores más profundos. En este tipo de piezas se percibe un mayor tratamiento y una mayor dedicación creativa en la creación del mensaje.
- La cadena ha hecho uso de los contenidos de las piezas en temas relacionados con la programación (series, Mundial de fútbol, presentadores, etc.). Por un lado, consideramos positivo y lógico que una cadena nueva promocióne sus contenidos como oferta referencial de cara a la audiencia. Pero por otro lado, ha dedicado de manera escasa la posibilidad que estas piezas ofrecen para potenciar, única y exclusivamente, la Identidad e Imagen de cadena. Desde nuestro punto de vista, su combinación hubiese sido idónea para que la audiencia la identificara y asociara contenidos y valores emocionales con la Imagen del canal.
- En todas las piezas de Cuatro existe un estricto respeto en el cumplimiento de los elementos que forman parte de la Identidad Visual Corporativa, en especial, en el tratamiento cromático. El color rojo resalta y está presente en todas las piezas de su continuidad. La tipografía y el logotipo adquieren diferentes formatos adaptándose a la pieza en concreto pero mantienen su aspecto formal.

- Por el contrario, detectamos la carencia de un cierre homogéneo y continuado para todas sus piezas. Hemos comprobado cómo determinadas tipologías de piezas de continuidad, según el periodo de emisión o según el contenido del mensaje, sus cierres pueden llegar a ser completamente diferentes entre sí a pesar de ser emitidos durante una misma etapa. Sólo mediante los elementos de la Identidad Visual se podían establecer ciertas pautas de relación entre unas piezas y otras.
- Otra de las carencias importantes que observamos dentro de la continuidad de Cuatro es la no existencia de una sintonía corporativa que identifique al canal. Como ya indicamos con anterioridad, dicha sintonía está en proyecto de creación, pero consideramos que desde sus inicios dicha sintonía tendría que haber estado presente acompañando a las piezas de continuidad, en especial a las cortinillas de entrada a publicidad, para propiciar así un mayor reconocimiento de la marca.
- El tipo de mensajes transmitidos en la continuidad de Cuatro se caracterizan por el uso de la ironía humorística como componente básico del mensaje. La cadena quería provocar un diálogo constante con el espectador haciéndole reflexionar por medio de un tono humorístico.
- El léxico utilizado se caracteriza por una sintaxis sencilla para el envío de un mensaje directo y claro a la audiencia. El texto verbal utilizado suele estar acompañado con algún elemento gráfico que le proporciona un cierto dinamismo en su lectura. Son mensajes con gran carga semántica concentrada en un número reducido de frases.
- Las imágenes utilizadas en las piezas de continuidad se particularizan por una ubicación estratégica de los elementos que las componen. Cuando la cadena quiere resaltar un determinado aspecto del mensaje, éste es ubicado en una parte concreta de la imagen (central, lateral) para concentrar la mirada y la atención del teleespectador. Se perciben en todas ellas, una tendencia enfocada hacia la utilización de líneas geométricas que distribuyen el espacio de las imágenes de manera intencionada y compensada. Este estilo gráfico, hereditario de los diseñadores de Canal Plus, viene pronunciado en el tratamiento de las imágenes de las piezas de Cuatro, pero como contrapartida y con el objetivo de diferenciarse del

canal de pago, la cadena se decanta por la utilización de elementos circulares y redondeados.

- Para Cuatro, sus principales piezas de continuidad donde mayor se concentra la manifestación de la Identidad corporativa, son las cortinillas y las autopromociones. En estas piezas se puede detectar un tratamiento y un cuidado especial por parte de la cadena. Es, sobre todo, mediante las cortinillas de salida a publicidad (*bumpers*) donde la cadena ha podido diferenciarse del resto de continuidades utilizadas por las cadenas de la competencia. Estas piezas son las que más han variado, tanto en número como en estilo. La creación de un lenguaje específico para este tipo de piezas propició una comunicación cotidiana, reactiva y simple para hacer de Cuatro una cadena cercana a los telespectadores e inmersa en la actualidad.
- Para finalizar este capítulo podemos determinar, a nuestro juicio, que la continuidad de Cuatro ha mejorado sustancialmente con respecto a sus inicios: la cadena se ha esforzado por elaborar piezas publicitarias más atractivas y con un mayor tratamiento audiovisual de la imagen. A pesar de los pioneros errores de comunicación en las primeras piezas hemos de destacar que la continuidad de Cuatro evoluciona hacia un modelo de calidad y de reconocimiento por su coherencia y consolidación de su marca que se verá afianzado a medida que pase el tiempo. Esta apuesta por el diseño y por la creación de piezas elaboradas para la continuidad se verá gratificada en el momento en el que la cadena haya conseguido un posicionamiento estable en el mercado, junto con una mejora de los datos de audiencia que son y serán beneficiosos para sus intereses económico-comerciales.

Después del estudio del contexto sobre la gestión de la continuidad por parte de las principales cadenas de televisión, junto con un análisis exhaustivo de las principales piezas en continuidad de la cadena que es objeto de estudio de la presente investigación, cerramos esta segunda parte de la misma para retomar y recapitular los parámetros hipotéticos con los arrancábamos esta tesis doctoral y que, a continuación, pasaremos a exponer en el siguiente apartado de conclusiones.

Esta última parte supone la culminación de la investigación donde se sintetizarán los resultados obtenidos y las tendencias sobre la gestión futura de la

continuidad ante el panorama digital televisivo que se avecina próximamente. En estas conclusiones se incorporarán las reflexiones aportadas por los profesionales entrevistados, junto con los hallazgos teóricos encontrados y pronunciados en la primera parte de la investigación así como las propias percepciones que hemos ido adquiriendo una vez hemos conocido la metodología de trabajo de esta cadena y de esta materia en concreto. El fin reside en aglutinar toda la información desarrollada a lo largo de esta investigación para argumentar, justificar y, sobre todo, enriquecer las conclusiones finales aportadas.

CAPÍTULO _ OCTAVO :

CONCLUSIONES

CAPÍTULO OCTAVO

CONCLUSIONES

8.1 Verificación de la hipótesis inicial

Desde los inicios de la presente investigación, nuestra intención se ha basado en situar la gestión de la continuidad dentro del específico modelo de comunicación que posee el medio televisivo atendiendo a la construcción de las marcas televisivas y teniendo como punto de partida la Identidad corporativa de las empresas audiovisuales. Para ello hemos estudiado el contexto actual de dicha gestión y hemos analizado las principales piezas utilizadas en una cadena en concreto.

Ha llegado el momento de recapitular y volver a la hipótesis inicial con la que acometimos esta investigación. A continuación presentamos a través de este capítulo los aspectos destacados, a modo de conclusiones, y aplicados a la conjetura planteada de partida.

Para ello recordaremos al lector nuestra hipótesis de trabajo inicial:

La hipótesis de partida se basa en demostrar que, como consecuencia del aumento de la competencia, la tendencia estratégica de las cadenas de televisión se decanta por la creación de *marca televisiva*, potenciando el uso de la continuidad como discurso principal de expresión de Identidad corporativa que genera diferenciación en el mercado televisivo español. Este hecho es particularmente constatable en el caso de Cuatro.

Una vez terminada la presente investigación podemos verificar que dicha hipótesis de partida **se ha demostrado acertada** por varios motivos:

En primer lugar, y respecto a la **tendencia estratégica de las cadenas de televisión en la actualidad**, hemos podido comprobar mediante las entrevistas en profundidad cómo efectivamente y como consecuencia de la competitividad existente en el medio, las cadenas han optado por un mayor uso de la continuidad como discurso principal a la hora de crear *marca televisiva*. Las piezas en continuidad se apoyan y combinan entre sí alternando estrategias empresariales cruzadas mediante las cuales se

promocionan los programas para generar expectación al espectador para obtener así mejores resultados en audiencia. Pero en el mismo nivel de promoción de programas las cadenas de televisión tienden, cada vez más, a añadir valor emocional a su marca con el objetivo de constituirse como una referencia clara que influya de forma positiva en el momento de la elección del espectador entre una u otra cadena. Para ello, las cadenas han potenciado el uso estratégico de las piezas de continuidad con el objetivo de crear marca las cuales han pasado de ser, un instrumento meramente estético y funcional, a convertirse en un componente decisivo y estratégico a través del cual una cadena es capaz de promocionar sus contenidos y su Imagen a un mismo nivel.

Ante el gran aumento de canales que se avecinan, lo que va a determinar que una cadena generalista obtenga o no audiencia y, por consiguiente, sobreviva o no en este mercado altamente competitivo, será el hecho de tener una marca referencial para poder respaldar los contenidos ofrecidos con la televisión digital. Los consumidores necesitan un referente de marca que sirva de aval ante la diversidad de contenidos que se van a poder ofertar. Las cadenas, por tanto, deberán focalizar sus estrategias hacia la mercantilización de productos de alta calidad que sean diferentes y agradables a los gustos de la audiencia, pero que, a su vez, tengan una clara referencia de marca como legitimización en calidad. Por ello, las cadenas deberán cuidar y perfilar aún más la estética para una correcta presentación del programa (producto) y para proyectar una positiva Imagen de marca.

En las cadenas temáticas (cable, satélite, ADSL, etc.) la comunicación corporativa juega un papel específico para fomentar y resaltar cualidades para cada uno de los productos, de manera muy específica y concreta, dado el tipo de producto que comercializa. En las cadenas generalistas, como contrapartida, la comunicación no juega ese papel de manera tan específica puesto que tienen que llegar a más gente, abarcar más perfiles y, por tanto, no pueden cerrarse hacia un *target* muy concreto.

En lo que respecta a **la continuidad como discurso principal de Identidad corporativa y que genera diferenciación en el mercado televisivo**, podemos afirmar que la continuidad televisiva constituye una expresión específica del medio que identifica y diferencia a un canal de otro mediante la construcción audiovisual de mensajes que manifiestan la Imagen intencional de cadena que se quiere proyectar ante la audiencia.

La continuidad televisiva puede contribuir positivamente en la creación de una eficiente Imagen de un canal, siempre y cuando su gestión sea coherente y correcta con

la Identidad del mismo. Pero, a su vez, también puede provocar una errónea transmisión de la esencia del canal y de sus contenidos si su tratamiento no es el adecuado provocando con ello un cierto rechazo en el espectador. La audiencia es la que determina los calificativos de las cadenas en función de todo el conjunto de ítems de carácter audiovisual que percibe y asimila por parte de las mismas. Por consiguiente, no sólo los contenidos son fundamentales en la construcción de una positiva Imagen corporativa para una cadena, sino también todos aquellos aspectos audiovisuales que conforman la estética en su transmisión, es decir, el cómo se transmiten esos mensajes, los modos de expresión, las formas y diseños gráficos utilizados en su estética.

La continuidad es el método a través del cual una cadena de televisión consigue cohesionar sus contenidos y construir una Imagen de marca identificable. Las características de su programación y las cualidades de su oferta deben resaltarse por medio de su diseño gráfico de forma que la audiencia reconozca claramente la opción que se le presenta. Por tanto, para conseguir reconocimiento y diferenciación en el medio es necesario manifestar la Identidad corporativa como aspecto que individualice el estilo de cada cadena. La Identidad constituye el elemento diferenciador sobre el que las cadenas han de basarse para constituir su Imagen, posicionamiento y estilo corporativo.

En el contexto televisivo internacional, la Identidad corporativa adquiere cada vez más una mayor importancia en la diferenciación de canales. Al igual que en una marca comercial en la que una buena presencia y un buen envoltorio atraen la mirada del consumidor y clarifica el acceso de sus usos y consumos, la Identidad de un canal de televisión está compuesta por una gama de elementos gráficos que ayudan al telespectador a identificar inmediatamente su cadena, proporcionándole información relevante acerca de quién es, qué le ofrece y cómo le propone y presenta dicha oferta.

El buen funcionamiento de una Identidad televisiva depende de la correcta utilización de todos los elementos gráficos que en ella han confluído. La dispersión de Identidad que puede causar la gran diversidad de espacios de la que se compone la programación de un canal debe ser compensada por una homologada Imagen a través de la gestión de la continuidad. Los cambios en continuidad son indispensables para mantener el atractivo de una cadena de televisión. Sin embargo, dichos cambios han de ser evolutivos y no drásticos, de manera que siga una estrategia coherente y continuada para facilitar una identificación constante de la marca por parte de la audiencia. Esta linealidad de la marca debe ser compatible con el cambio de estilos en la continuidad a lo largo del tiempo en los que la cadena ha de adaptarse a los cambios en los gustos y modas que el público asimile positivamente.

Ante la proliferación de canales que se avecinan en el panorama televisivo español con la implantación definitiva de la televisión digital, la continuidad televisiva obtiene un mayor protagonismo como método de transmisión de la Identidad corporativa de un canal. La Identidad se convierte, pues, en un referente de calidad para el espectador a la hora de consumir televisión por medio de la elección individual de programas.

Y en última instancia, hemos podido **constatar nuestra hipótesis a través del estudio específico de Cuatro**, una de las últimas cadenas de televisión que se han incorporado al medio.

Cuatro representa las últimas tendencias en continuidad que se están desarrollando en el medio porque se ha nutrido de la experiencia del grupo al cual pertenece, pero también de la generada por el resto de cadenas que forman parte de su competencia. A su vez, Cuatro se ha asentado en el mercado televisivo posicionándose por medio de la creación de una marca desde el primer día, con unos claros objetivos a medio y largo plazo y con una estrategia en comunicación corporativa que ha sido gestionada, previamente, al lanzamiento de la cadena y, por tanto, ha conseguido generar una expectación entre la audiencia antes de sus primeras emisiones.

Cuatro ha tenido en cuenta el desarrollo en el uso de la continuidad del resto de cadenas como elemento referencial para conformar su marca televisiva; ha elaborado una Identidad corporativa muy consolidada y precisa para proyectar una Imagen y un posicionamiento estratégico claramente definido y respaldado por la experiencia y trayectoria profesional de sus diseñadores gráficos. Tanto su programación (producto) como su Imagen y estilo en su diseño gráfico, han mantenido una coherencia en la manifestación de todas sus piezas de continuidad. Conexión que le ha permitido obtener una sólida construcción en el desarrollo de su marca y, por tanto, una clara identificación de su marca por parte de la audiencia.

De la misma manera que Canal Plus se anticipó a la necesidad de imponer una fuerte y diferencial Identidad gráfica para enfrentarse a la proliferación de cadenas por cable y satélite que se avecinaban, Cuatro ha emanado esta estrategia aplicándola al contexto actual de la televisión. Ante la masificación de canales futuros, Cuatro ha focalizado sus esfuerzos en confeccionar un nuevo lenguaje audiovisual diseñado y adaptado a la sociedad actual. Un lenguaje que manifiesta su Identidad para conformar una marca que servirá de referente ante el panorama audiovisual y digital que se

avecina. La Identidad del canal ha quedado patente en todas las manifestaciones audiovisuales de su marca, con especial atención, en las piezas que conforman su continuidad. El interés de este canal en el cuidado y dedicación de este tipo de diseño gráfico televisivo se ha visto recompensado por la obtención de una marca reconocida en el mercado y en un periodo reducido de tiempo.

Como consecuencia de sus limitaciones en programación que tenía en sus inicios, la estrategia de Cuatro se ha decantado por ofrecer valor añadido, un valor emocional “extra” para el telespectador que se ha manifestado a través de sus piezas de continuidad, sobre todo, en aquellas piezas que cierran el bloque publicitario y que son denominadas por la cadena como *bumpers*.

Esta estrategia resulta similar a la realizada por Canal Plus con la creación de piezas exclusivas de continuidad (los denominados molinetes) que se convirtió en un espacio estratégico para promocionar marca. Cuatro ha basado su estrategia en un planteamiento prácticamente idéntico, pero con la salvedad de que, en esta ocasión, esta cadena del grupo Sogecable ya poseía una clara intención del uso estratégico que estas piezas aportaban para la construcción diferencial de su marca.

8.2 Líneas abiertas de investigación

La presente investigación ha sentado nociones básicas sobre la gestión de la continuidad en el medio televisivo actual. Estas nociones han servido para despertar nuevas incógnitas y un mayor interés sobre este tema en concreto, dejando perfiladas y abiertas nuevas líneas de investigación.

Siendo conscientes de que nos queda mucho por estudiar, investigar, reflexionar y aprender, el tema tratado en esta tesis doctoral nos ha propiciado un gran interés en profundizar en aspectos relacionados con la gestión de la continuidad de las cadenas de televisión, pero esta vez, en un ámbito totalmente digital, cuando se produzca el apagón analógico en el 2010.

La televisión en abierto ha abandonado su carácter programático para volverse más estratégica, una estrategia que no sólo afecta a la gestión empresarial sino también, y de una manera significativa, al diseño y a la continuidad como factores determinantes para agregar valor añadido a las *marcas televisivas*. La trascendencia que genera la tecnología digital para crear nuevos modelos de consumos televisivos radica, sobre todo, en la expectativa que los avances tecnológicos pueden llegar a ofrecer en la

creación de nuevos discursos de expresión de Identidad corporativa en el medio televisivo.

Ante la digitalización del medio en su totalidad, el espectador buscará como consumidor aquellos productos televisivos (contenidos) que se adecuen a sus demandas en cada momento. Es, por este motivo, por el que las cadenas de televisión deberán profundizar más en el conocimiento del telespectador, en sus necesidades y en sus condiciones de recepción de los mensajes, así como el grado de satisfacción que obtengan y sobre el que se articulará el vínculo establecido entre *marca televisiva* y audiencia.

En los escasos cuatro años que quedan antes del definitivo apagón analógico, las cadenas actuales de televisión tienen el reto de consolidar sus marcas para hacerse fuertes dentro del mercado televisivo. Ante la ruptura de la continuidad en la programación como consecuencia de las posibilidades que la televisión digital ofrezca a la audiencia y en cuanto a selección “a la carta” de contenidos ofertados, la marca del canal constituirá una referencia de identificación, reputación y de calidad que avalarán la multitud de productos televisivos ofrecidos por los diferentes operadores. La continuidad televisiva se convertirá en un área reforzada dentro de las cadenas de televisión, ya que ante la proliferación de canales y el aumento de competidores, la presencia y la notoriedad de la marca se valorarán de forma exponencial.

Una vez el medio se convierta totalmente en digital, la manera para generar marca y potenciar sus valores, personalidad y atributos individuales para diferenciarse de la competencia por medio de la manifestación de su Identidad a través de las piezas de continuidad en las cadenas, variará tanto en formatos como en modos de expresión

El estudio sobre la gestión estratégica de la continuidad en el panorama digital, sobre el aspecto estético que adopten las piezas, las posibilidades técnicas que ofrezca la tecnología digital para su realización, los mensajes a transmitir, etc., constituyen algunos de los aspectos que generan un gran interés por nuestra parte para ser investigados. Por otro lado, y concretamente, nos suscita una gran predilección, observar y estudiar la evolución que la continuidad de Cuatro adopta con el paso del tiempo para poder compararla con la elaborada por La Sexta, el otro reciente canal que también ha aparecido recientemente en el mercado televisivo.

Nos encontramos ante una serie de aspectos que, en nuestra opinión, producen intereses tanto en el ámbito del sector televisivo como en el publicitario y estratégico, terrenos en los que nuestras expectativas investigadoras se motivan ante el reto de ampliación de este primer trabajo de carácter científico.

CAPÍTULO _NOVEN :

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y ARTÍCULOS CONSULTADOS

AAKER, D. (1996): *Building Strong Brands*, Nueva York, Free Press.

AAKER, D. y JOACHIMSTHALER, E. (2000): *Brand Leadership*, Nueva York, Free Press.

AGUILA, A.R y PADILLA, A. (2002): *La comunicación en la empresa. Un enfoque estratégico*, Málaga, Universidad de Málaga

ALONSO BAQUER, M. (2000): *¿En qué consiste la estrategia?*, Madrid, Ministerio de Defensa.

ALONSO, R.L. (1993): *Imagen de marca*, Madrid, Acento Gráfico.

ALLOZA LOSANA, A. (2001): “Monografía: la gestión estratégica de la marca” en *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica: La gestión estratégica de la marca*, Madrid, Pirámide.

ANSOFF, I.H. (1987): *Corporate Strategy*, Hamondsworth (U.K), Penguin Books.

ARCEO VACAS, J.L. (2003): *Las relaciones públicas en España*, Madrid, McGraw-Hill.

BALLESTERO, F. (2002): *La brecha digital. El riesgo de exclusión en la Sociedad de la Información*, Madrid, Fundación Retevisión Auna.

BARAGAÑO, T.: “Humor en el momento” artículo periodístico publicado en *El País*, Domingo 5 de Marzo de 2006, pp. 92

BARAYBAR, E. (2004): *El mercado de símbolos: La gestión del marketing en la televisión publicitaria en abierto*, Tesis Doctoral. Madrid.

BARKER C. (2001): *Televisión, globalización e identidades culturales*, Madrid, Paidós Comunicación.

BARTOLI, A. (1992): *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Madrid, Paidós.

BARROSO GARCÍA, J. (2002): *Realización de los géneros televisivos*, Madrid, Síntesis.

BASSAT, L. (1999): *El libro rojo de las marcas*, Barcelona, Espasa.

BLANCO MALLADA, L.: “Estándares de calidad en televisión y su valoración” en *Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación*, nº 25, *Televisión de Calidad*, Huelva, Grupo Comunicar

BERRY, L. y PARASURAMARAN, A. (1991): *Marketing Services: Competing Though Quality*, Nueva York, Free Press.

BENAVIDES, J. (1993): *El director de comunicación*, Madrid, Edipo.

BENAVIDES, J. (1997): *Lenguaje Publicitario*, Madrid, Síntesis.

BELL MALLÉN, J.I. (2004): *Comunicar para crear valor*, Pamplona, Eunsa.

BETHENCOUT MACHADO, T. (2002): *Televisión Digital*, Madrid, Colección Beta Temas audiovisuales.

BUSTAMANTE, E. (2002): *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*, Barcelona, Gedisa.

BUSTAMANTE, E. (2002): *Comunicación y cultura en la era digital*, Barcelona, Gedisa.

BUSTAMANTE, E. (2004): *La televisión económica: Financiación, estrategias y mercados*, Barcelona, Gedisa.

CAPRIOTTI, P. (1999): *Planificación estratégica de la Imagen corporativa*, Barcelona, Ariel.

CAPRIOTTI, P. “Estrategia de Identidad para marcas corporativas globales”, en ALLOZA, A. (2001): *Informe anual, El Estado de la publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica. La gestión estratégica de la Marca*, Madrid, Pirámide.

CAPRIOTTI, P. ED. (2005): *La marca corporativa. Estrategias de gestión y comunicación*, VIC, Eumo.

CARMONA, R. (2002): *Cómo se comenta un texto fílmico*, Madrid, Cátedra Signo e Imagen.

CARRASCOSA, J.L. (2003): *Información/Comunicación*, Madrid, Arcadia.

CASTELLS, M. (1997): *La era de la información: economía, sociedad y cultura, vol. 2*, Madrid, Alianza.

CEBRIÁN HERREROS, M. (1995): *Información audiovisual: concepto, técnica, expresión y aplicaciones*, Madrid, Síntesis.

CERVERA, A. L. (2004): *Comunicación total*, Madrid, ESIC.

CONILL, J. y GOZÁLVEZ, V. (2002): *Ética de los Medios: Una apuesta por la ciudadanía audiovisual*, Madrid, Gedisa Estudios de Televisión.

CORTÉS, J.A. (1999): *La estrategia de la seducción. La programación en la neotelevisión*, Pamplona EUNSA.

COSTA, J. (1977): *La Identidad Visual*, Barcelona, Club Master.

COSTA, J. (1989): *Imagen Global*, Barcelona, CEAC.

COSTA, J (1992): *Imagen pública, una ingeniería social*, Madrid, Fundesco.

COSTA, J. (1992): *Identidad Corporativa y estrategia de empresa*, Madrid, CEAC.

COSTA, J. (1993): *Identidad corporativa*, México, Trillas.

COSTA, J. (1995): *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*, Madrid, Ciencias Sociales

COSTA, J. (1999): *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Barcelona, Paidós.

COSTA, J. (2001): *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, La Crujía.

COSTA, J. (2003): *Diseñar para los ojos*, La Paz, Grupo Design.

COSTA, J. (2004): *Imagen de marca. Un fenómeno social*, Barcelona, Paidós.

COSTA, J. (2005): *Identidad televisiva en 4D*, Barcelona, Grupo Design.

CUESTA, U. (1999). *Fundamentos psicosociales de la publicidad: algunos modelos cognitivos y neo-cognitivos*. Madrid, Fragua.

CUESTA, U. (2004): *Psicología social cognitiva de la publicidad*, Madrid, Fragua

CHAVES, N. (2001): *La Imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, Barcelona, Gustavo Gili.

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

CLERI, C. (1999): *Estrategias de alianzas en un escenario de creciente globalización*, Argentina, Macci.

DÍAZ, J.C., *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel.

DRAWBAUGH, K. (2001): *Las marcas a examen*, Madrid, Pearson Educación

ELÍAS, J. y MASCARAY, J. (2003): *Más allá de la comunicación Interna. La Intracomunicación*, Barcelona, Gestión 2000.

FERNÁNDEZ GARCÍA, F. (2003): *Así son las cosas...Análisis del discurso informativo en televisión*, Jaén, Colección Ensayos de las publicaciones de la Universidad de Jaén.

FOMBONA, J. (1997): *Pedagogía integral de la información audiovisual*, Gijón, Universidad de Oviedo/Ayuntamiento de Gijón.

FLORES VIVAR, J. y MIGUEL ARRUTI, A. (2004): *Gestión del conocimiento en los medios de comunicación*, Madrid, Fragua.

GALINDO RUBIO, F. (2004): *Comunicación audiovisual corporativa. Cómo audiovisuar la identidad de las organizaciones*, Salamanca, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.

GARITAONANDÍA C. y LÓPEZ B. (1999): *Televisión de proximidad en Europa. Experiencias de descentralización en la Era Digital*, Barcelona, Aldea Global.

GARCÍA FERNÁNDEZ, E., SÁNCHEZ GONZÁLEZ, S., MARCOS MOLANO M. y URRERO PEÑA, G. (2000): *Historia General de la imagen: Perspectivas de la comunicación audiovisual*, Madrid, Universidad Europea CEES-EDICIONES.

GARRIDO, F.J., (2004): *Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Barcelona, Gestión 2000.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1993): *Estrategia empresarial*, Madrid, Díaz de Santos

GARCIA-MARZÁ, D.V (2004): *Ética empresarial. Del dialogo a la confianza*. Madrid, Trotta.

GONZÁLEZ REQUENA, J. (1992): *El discurso televisivo: el espectáculo de la posmodernidad*, Madrid, Cátedra.

GONZÁLEZ REQUENA, J. y ORTIZ, A. (1999): *El spot publicitario. Las metamorfosis del deseo*, Madrid, Signo e Imagen.

GONZÁLEZ SOLAS, J. (2002): *Identidad Visual Corporativa. La imagen de nuestro tiempo*, Madrid, Síntesis.

GONZÁLEZ MARTÍN, J.A. (1996): *Teoría general de la publicidad*, Madrid, Fondo de cultura económica.

GRIFFITHS, Alan: *Digital Televisión Strategies: Business challenges and opportunities*, U.K., Penguin Books.

GROSS, B. (1981): *La estrategia administrativa del desarrollo económico y social*, Madrid, Escuela de Administración Pública.

GUERRERO, E. (2005): “El concurso como género de calidad en la televisión española” en *Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación*, nº 25, Huelva, Grupo Comunicar.

GUTIÉRREZ ESPADA, L. (1978): *Narrativa filmica. Teoría y técnica del guión cinematográfico*, Madrid, Pirámide.

HALL, R.H. (1983): *Organizaciones: estructura y proceso*. Madrid, Prentice Hall.

HARTLEY, J. (2000): *Los usos de la televisión*, Barcelona, Paidós Comunicación.

HANDY, CH. (1993): *Understanding Organizations*, U.K., Penguin Books.

HEBERT, N. (1988): *La empresa y su Imagen*, Bilbao, Deusto.

HERVÁS IVARS, C. (2002): *El diseño gráfico en televisión Técnica, lenguaje y arte*, Madrid, Cátedra.

HUERTAS, A. (2002): *La audiencia investigada*, Barcelona, Gedisa.

IMBERT, G. (2003): *El zoo visual. De la televisión espectacular a la televisión especular*, Barcelona, Gedisa.

IND, N. (1992): *La Imagen corporativa*, Madrid, Díaz De Santos.

JOHNSON, H. (1991): *La gestión de la comunicación. Guía profesional*, Madrid, Ciencias Sociales

KAPFERER, J.N. (1992): *La marca, capital de la empresa. Principios y control de su gestión*, Bilbao, Deusto

KOTLER, P. (1991): *Mercadotecnia*, México, Prentice Hall

KOTLER, P. y CIA (2000): *Introducción al Marketing*, Madrid, Prentice Hall.

- KLEIN, N. (2001): *No logo. El poder de las marcas*, Toronto, Paidós Ibérica.
- LACALLE, C. (2001): *El espectador televisivo. Los programas de entretenimiento*. Barcelona, Gedisa.
- LOSADA, J.L. y LÓPEZ-FEAL, R. (2003): *Métodos de investigación en Ciencias Humanas y Sociales*, Madrid, Thomson.
- LÓPEZ CANTOS, F. (2004): *La televisión local en el contexto audiovisual. Análisis del sector en la provincia de Castellón*, Castellón, Universitat Jaume-I, Tesis Doctoral.
- LÓPEZ LITA, R. (1990): *Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones*, Madrid, Ciencias Sociales.
- LÓPEZ LITA, R. (2000): *La comunicación: la clave del bienestar social*, Madrid, El Drac.
- LÓPEZ LITA, R. (2001): *Las agencias de publicidad: evolución y posicionamiento futuro*, Castellón, Ediciones Universitat Jaume-I.
- LUCAS MARTÍN, A. (1997): *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*, Barcelona, Bosch.
- LUPTON, E. (1996): *Mixing messages. Contemporary Graphic Design in America*, London, Thames and Hudson.
- MANUEL DE TORO, J. RAMAS, S (2001): *Mejorar la Eficacia de la Publicidad en Televisión*. Madrid, Gestión 2000.
- MARÍN LLADÓ, C. (2003): *La noticia audiovisual a través de la historia de la televisión*, Palma de Mallorca, Calima Ediciones.
- MARTÍN, J.A (1998): *La marca. Fundamentos y estrategias*, Huelva, IQB.
- MARTÍN SERRANO, M. (1981): *Teoría de la comunicación*, Madrid, A. Corazón.
- MARTINEZ SOLANA, Y. (2004): *La comunicación institucional: análisis de sus problemas y soluciones*, Madrid, Fragua.

MARTÍNEZ VAL, J. (2004): *Comunicación en el diseño gráfico. La lógica de los mensajes visuales en diseño, publicidad e Internet*, Madrid, Laberinto Comunicación.

MASSONI, S. (1990): *La comunicación como herramienta estratégica*, INTA SGYP, Pergamino.

MEDINA, M. (1998): *Valoración de los programas de televisión*, Pamplona, Eunsa.

MEDIDA LAVERÓN, M. (2005): *Estructura y gestión de empresas audiovisuales*, Pamplona, Eunsa.

MCQUAIL, D. (1993): *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*, México, Paidós.

MENGUZZATO, M. y RENAL, J. (1993): *La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del Management*, Valencia, Euroed.

MINTZBERG H., BRIAN QUINN J. Y GHOSHAL, S. (1999): *El proceso estratégico*, Madrid, Prentice Hall.

MIQUEL, S., BIGNÉ, E. y CÁMARA, D. (1999): *Introducción al Marketing*, Madrid, Prentice Hall.

MORENO, E.: “La marca: un valor expectante”, en VILLAFANE, J. (2000): *El estado de la publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Madrid, Pirámide.

MORENO FERNÁNDEZ, F. (1990): “Lengua y manipulación en los medios de comunicación” en *Boletín de la Real Academia Española de la Lengua*, nº 70, Madrid.

MORENO FERNÁNDEZ, M.A. (2003): *Identidad de la televisión pública: Evolución de sus fundamentos económicos, políticos e ideológicos*, Salamanca, Biblioteca Salmanticensis.

MORENO, I. (2003): *Narrativa audiovisual publicitaria*, Barcelona, Paidós Comunicación.

MORISON, S. (1998): *Principios fundamentales de la tipografía*, Barcelona, Ediciones Del Bronce.

MUJICA ALBERDI, A. (2003): *La publicidad a examen. La medición de la actitud de los ciudadanos ante la publicidad*, Bilbao, Kutxa obra social.

MÜLLER-BROCKMANN, J. (1990): *Diseño y composición visual*, Barcelona, Gustavo Gili.

MUÑOZ JIMÉNEZ, J.M. (1996): *La ciudad como obra de arte*, Madrid, Ediciones Clásicas.

NAVARRO MORENO, J.A (1997): *La televisión local. Andalucía, la nueva comunicación*, Sevilla, Fragua.

NEUMAN, V. y MORGENSTERN, O. (1953): *Theory of Games and Economic Behavior*, Princenton, Princenton University.

NICHOLAS, IND. (1992): *La Imagen corporativa: Estrategias para desarrollar programas de Identidad eficaces*, Madrid, Díaz De Santos.

NIGHTINGALE, V. (1999): *El estudio de las audiencias. El impacto de lo real*, Barcelona, Paidós.

OCHOA, I. (1996): *Diccionario de Publicidad*, Madrid, Editorial Acento

OLLINS, W. (1991): *Identidad corporativa*, Barcelona, Celeste Ediciones.

OLINS, W. (2004): *Brand. Las marcas según Wally Olins*, Madrid, Turner

OLIVA, L. y SITJÀ, J. (1996): *Las noticias en televisión*, Madrid, Instituto Oficial de Radio y Televisión (IORTV)

PALACIO, M. (2001): *Historia de la Televisión en España*, Barcelona, Gedisa.

PASCAL, S.A. (1992): *Introducción de su Proyecto de Empresa*, Madrid, Pascale RT.

PÉNINOU, G. (1976): *Semiótica de la Publicidad*, Barcelona, Gustavo Gili.

PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación.

PÉREZ RUIZ, M.A (1996): *Fundamentos de las estructuras de la publicidad*, Madrid, Síntesis.

PÉREZ VEGA, C. y ZAMANILLO SAINZ DE LA MAZA, J.M. (2003): *Fundamentos de televisión analógica y Digital*, Cantabria, Ediciones de la universidad de Cantabria.

PIZZOLANTE NEGRÓN, I. (2001): *El poder de la Comunicación estratégica. Apuntes de un Evangelizador Corporativo*, Venezuela, CEDICE.

PORTER, M. y MILLAR, V.E. (1986): *Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información*, EE.UU, Harvard-Deusto Business Review.

POZO LITE, M. (1997): *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, Madrid, Fragua.

PRADO, E. (1995): “Programación y televisiones públicas” en *La Nueva perspectiva Audiovisual. El Reto de la Televisión Pública Regional*, Madrid, Ediciones Telemadrid Colección Ciudad de la Imagen.

PÜMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1993): *Estrategia empresarial*, Madrid, Díaz De Santos.

RAMONET, I. (1998): *La tiranía de la comunicación*, Madrid, Debate.

REINARES LARA, E.V. y REINARES LARA, P.J (2003): *Fundamentos básicos de la gestión publicitaria en televisión*. Madrid, ESIC

REY, J. (1996): *Palabras para vender, palabras para soñar. Introducción a la redacción publicitaria*, Barcelona, Paidós Papeles de Comunicación.

RICARTE, J. M. (1998): *Creatividad y Comunicación Persuasiva*, Barcelona, Aldea Global.

RIES, AL. TROUT, J. (2002): *Posicionamiento: la batalla por su mente*, México, McGraw-Hill Interamericana Editores

RIVERO, S. (2002): *Claves y pautas para entender e implantar la gestión del conocimiento. Un modelo de referencia*, Bilbao, Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao y Socintec.

RIZZA, N. (1986): *Imagini di televisione*, Roma, RAI/ERI.

RODERO ANTON, E. Y CAMPOS PARRA, G. (2005): “Las voces de los presentadores de informativos de televisión” en *Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación*, nº 25, Huelva, Grupo Comunicar.

RODRÍGUEZ CIURANA, O. (2006): “Teuve: el poder de la marca en la televisión digital” en revista IPMARK, número 661, 16-31 de Mayo de 2006, pp. 64.

RODRIGUEZ MORA, (2002): *Frankenstein y el cirujano plástico*, Alicante, Publicaciones universidad de Alicante.

SABORIT, J. (1994): *La Imagen publicitaria en televisión*, Madrid, Cátedra.

SALGADO LOSADA, A. (2005): “El presentador de noticias: las cualidades necesarias para una comunicación eficaz”, en *Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación*, nº 25, Huelva, Grupo Comunicar.

SANCHEZ GUZMÁN, J.R. y ARCEO VACAS, J.L. (2003): *Las relaciones públicas en España*, Madrid, McGraw-Hill.

SÁNCHEZ TABERNERO, A. (1997): *Estrategias de marketing de las empresas de televisión en España*, Pamplona, Eunsa.

SANTESMASES, M. (2001): *Marketing: conceptos y estrategias*, Madrid, Pirámide.

SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994): *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid, ESIC.

SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1996): *Auditoria de la imagen de empresa*, Madrid, Síntesis.

SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1999): *Auditoria de la Imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*, Madrid, Síntesis.

SANZ GONZÁLEZ, M.A y GONZÁLEZ LOBO, M^a A. (2005): *Identidad Corporativa. Claves de la comunicación empresarial*, Madrid, ESIC.

SCHMITT B. SIMONSON A (1998): *Marketing y Estética: La gestión estratégica de la marca, de la identidad y la imagen*, Madrid, Deusto

SHANON, C. y WEAVER, W. (1974): *Teoría matemática de la comunicación*, Madrid, Forja. (versión española)

SWANMN, A. (1992): *Bases del diseño gráfico*, México, Gili 2^a ED.

REINARES LARA, E.V. y REINARES LARA, P.J (2003): *Fundamentos básicos de la gestión publicitaria en televisión*. Madrid, ESIC

SEBASTIÁN, C. (2001): *La comunicación emocional*, Madrid, Prentice Hall.

SEMPRINI, A. (1995): *El marketing de la marca*, Barcelona, Paidós.

SERRANO, C y CHAPARRO, F (1999): *Los activos intangibles de las empresas, más allá de las normas contables*, Madrid, Finanzas & Contabilidad Harvard Deusto.

SOLOMON, M. R. (1996): *Consumer Behavior*, Upper Saddle River (N.J.), Prentice Hall.

SOTELO, C. (2001): *Introducción a la comunicación institucional*, Barcelona, Ariel

SCHIFFMAN, L. y KANUK, L. (1991): *Comportamiento del Consumidor*. México, Prentice Hall.

SHANON, C. y WEAVER, W. (1974): *Teoría matemática de la comunicación*, Madrid, Forja. (Versión española)

STATON, W.; ETZEL, M. y WALKER, B. (1995): *Fundamentos de Marketing*, Madrid, McGraw Hill.

TAYLOR, J.R. y VAN, E. (2000): *The emergent organization: Communication as its site and surface*, New York, Lawrence Earlbaum Ass.

TENA PARERA, D. (2004): *Diseño gráfico y comunicación*, Madrid, Pearson-Prentice Hall.

TEJADA PALACIOS, L. (1987): *Gestión de la Imagen corporativa: Creación y transmisión de la Identidad de la empresa*, Bogotá, Norma.

VALDERRAMA SANTOMÉ, M. (2003): *La publicidad televisiva en Galicia: Análisis de emisoras, soportes y tendencias creativas*, Vigo, Tesis doctoral Universidad de Vigo.

VAN RIEL, CEES B.M (1998): *Comunicación corporativa*, Madrid, Prentice Hall.

VEGA PINDADO, E. (1999): *Identidad corporativa en televisión. Significación y diversidad en la gráfica televisiva*, Madrid, Tesis Doctoral.

VENTURA FERNÁNDEZ, R. (2001): *La televisión por cable en España: Tendencias y Estrategias*, Barcelona, Ediciones universitarias de Barcelona.

VILLAFANE, J. (1993): *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*, Madrid, Pirámide.

VILLAFANE, J. y MÍNGUEZ, N. (1996): *Principios de Teoría General de la Imagen*, Madrid, Pirámide.

VILLAFANE, J. (1999): *La Gestión profesional de la Imagen corporativa*, Madrid, Pirámide.

VILLAFANE, J. “La Gestión de la reputación corporativa” en VILLAFANE, J. (2003): *El Estado de la publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica, informe 2003: La gestión de los intangibles empresariales*, Madrid, Pirámide.

VILLAFANE, J. (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresa*, Madrid, Pirámide.

VV.AA. (2001): *La nueva era de la televisión*, Madrid, Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión Española.

VV.AA (2004): *La identidad de género en la imagen televisiva*, Madrid, Instituto de la mujer, Ministerio de Trabajo y asuntos sociales.

VV.AA (2005): *La Radio y la Televisión en la Europa digital*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid

WEIL, P. (1992): *La comunicación global*, Barcelona, Paidós.

WHETTEN, D. y GOFFREY, P. (1998): *Identity in Organizations. Building Theory through conversations*, Londres, Sage Publications.

ZUNZUNEGUI, S. (1999): *Pensar la Imagen*, Madrid, Cátedra Signo e Imagen.

REVISTAS ESPECIALIZADAS CONSULTADAS

- CANAL SUR, nº 15, Noviembre / Diciembre 2005.

- CONTROL, nº 509, 519, 520, 521, 522 y 523 (2005-06)

- DIGITAL PLUS, Nº 1 Agosto 2003

- ENFOQUE AUDIOVISUAL DE LA COMUNIDAD VALENCIANA, Tercer Trimestre 2005.

- IPMARK, Nº 652,657, 658, 661, 662, 663, 664, (2006)

- SIGHT&SOUND, The Monthly Magazine British Film Institute, Febrero 2005.

- TELEDIGITAL, Número especial Julio 2005.

- VISUAL, magazín de Diseño, Creatividad gráfica y Comunicación, número 118, Enero de 2006.

- 99% COM, nº 4

FUENTES CONSULTADAS EN INTERNET

ESTUDIOS E INFORMES

Estudio de la “Demanda de servicios de telecomunicaciones y sociedad de la información que se ofertan al segmento residencial en España”, en <http://observatorio.red.es/estudios/consumo/index.html>, día de consulta 26 de Julio de 2006.

Estudio sobre “Las TIC en los hogares españoles Observatorio de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información” en http://www.cnoo.es/modulos/noticias/nt/Boletin_07.pdf, día de consulta 26 de Julio de 2006.

Estudio sobre el “Análisis de la oferta de los operadores de cable. Las TIC en los hogares españoles”, Observatorio de las Transformaciones y de la Sociedad de la Información, Febrero de 2006, en http://www.cnoo.es/modulos/noticias/nt/Boletin_07.pdf, día de consulta 20 de Julio de 2006.

Estudio sobre “La Televisión Digital, Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Telecomunicaciones”, Marzo 2005 en <http://observatorio.red.es/gaptel>, día de consulta 26 de Julio de 2006.

Estudio “Contenidos digitales: nuevos modelos de distribución *online*”, junio 2006, en http://www.cnoo.es/modulos/noticias/nt/Boletin_07.pdf, día de consulta 26 de Julio de 2006.

Informe anual La Gestión Empresarial en los años 2004/05
GECA, *Anuario de la televisión*, 2005

PÁGINAS WEB VISITADAS

Dirección electrónica	Día de consulta
http://www.tdcat.net/esp.menu1/proyecto_micromercats.htm	28 de Febrero de 2006
http://www.reputacioncorporativa.com	11 de Marzo de 2006
http://www.fisec-estrategias.com.ar	2 de Abril de 2006
http://sloanreview.mit.edu/smr	8 de Abril de 2006
http://publicaciones.estrategia.net/personas/repor1.htm	12 de Abril de 2006
http://www.infoadex.es	12 de Abril de 2006
http://publicaciones.estrategia.net/personas/repol.htm	23 de Abril de 2006
http://www.infoamerica.org/articulos/d/dowling.htm	25 de Abril de 2006
http://www.iade.org/	3 de Mayo de 2006
http://publicaciones.estrategia.net/personas/repor1.htm	5 de Mayo de 2006
http://www.infobrand.com.ar/nota.php?idx=83	5 de Mayo de 2006
http://www.monografias.com/	5 de Mayo de 2006
http://ricoverimarketing.es.tripod.com/	7 de Mayo de 2006
http://www.bursonmarsteller.es	12 de Mayo de 2006
http://www.fernandezcoca.com	12 de Mayo de 2006
http://www.fisec-estrategias.com	12 de Mayo de 2006
http://www.aeca.es	12 de Mayo de 2006
http://www.letra.org	12 de Mayo de 2006
http://www.foroalfa.com	12 de Mayo de 2006
http://www.madrimasd.org/revista	16 de Mayo de 2006
http://www.aijic.com/comunica/comunica1/tvmulticanal.htm	16 de Mayo de 2006
http://www.interbrand.com	15 de Junio de 2006
http://www.villafane.com	17 de Junio de 2006
http://www.nombrefalso.com.ar/	30 de Junio de 2006
http://www.promaxbda.tv	5 de Julio de 2006
http://www.avid.es/profiles/generic_intl_profile.asp?	7 de Agosto de 2006
http://www.mundoplus.tv	8 de Agosto de 2006
http://www.ojd.es/	8 de Agosto de 2006
http://www.rae.es	30 de Agosto de 2006
http://www.rtve.es	1 de Septiembre de 2006
http://www.Antena3.com	1 de Septiembre de 2006
http://www.cuatro.com	1 de Septiembre de 2006
http://www.telecinco.es	1 de Septiembre de 2006
http://www.telemadrid.com	1 de Septiembre de 2006

http://www.lasexta.com	1 de Septiembre de 2006
http://www.rtvv.es	1 de Septiembre de 2006
http://www.sogecable.es	1 y 2 de Septiembre de 2006

_ANEX  I:

***Entrevistas en profundidad a los
profesionales del sector televisivo***

ENTREVISTA ENRIQUE COTILLAS
Subdirector de Diseño de TVE



Fecha: Martes 11 de Julio de 2006

Lugar: Torrespaña, Televisión Española S.A., Madrid

BLOQUE I: Identidad de la cadena

P: Defíname qué es para usted la Identidad corporativa de un canal y cuáles son las señas de Identidad de ese canal

R: Es como la personalidad de la cadena, es lo que, a parte de los contenidos distintos programas, lo que un espectador siempre puede esperar de una cadena. Entonces la manera de transmitir esa personalidad a la audiencia es, básicamente, con la continuidad que son las piezas que van entre los programas y que hacen que exista esa personalidad de esas cadenas, que la gente perciba esa sucesión de programas diferentes como un todo y con una personalidad propia. Y dentro de esas piezas de continuidad, lo más importante es el *logo*, jugar con el *logo*.

En un principio, y te estoy hablando de la historia, cuando empieza la televisión, no existe continuidad. Hay un programa, luego va otro programa, hay muy poquitos programas y muy poquito tiempo de emisión. Cuando ya hay más tiempo de emisión, los que dirigen la televisión se dan cuenta de que el espectador necesita a alguien que le ayude a situarse, entonces ponen a una figura muy antigua de la televisión de blanco y negro, que eran los locutores de continuidad, y era una persona que salía entre programa y programa y decía: “- Acabamos de ver la corrida de toros que ha estado muy interesante y, a continuación, van a ver ustedes el telediario y después del telediario no se vayan porque hay no se qué otro programa...-”.

Entonces con el tiempo se vio que esa no era la manera más dinámica de separar unos bloques de otros, entonces fue cuando ahí cuando nacieron las cortinillas. Se inventa algo que era, en aquel entonces estaba muy de moda los ordenadores, la imagen por ordenador, entonces se les empezó llamando molinillos, porque eran cosas que daban vueltas. Ahí ni salía *logo* ni nada, era simple mente una pieza mecánica que separaba unas piezas de otras. Pasado una cortinilla electrónica que separa un programa de otro. Aquí (refiriéndose a TVE) alguien pensó que si se utilizaban estos espacios entre programas que son tiempos muertos para poner el *logo* de mi cadena, pues cualquiera que vea mi cadena sabrá que está viendo esa cadena, luego eso le está ayudando a crear marca luego eso es bueno. Eso todavía se agravó más cuando al principio TVE era la única televisión, aunque ya tenía dos canales. Cuando aparecen las privadas, pues aparece la necesidad de diferenciarse de las demás y de marcar tu territorio con el *zapping* para que el espectador sepa dónde está, pues todavía es más importante, y entonces todo el mundo empezó a jugar con sus logos. Las primeras cortinillas de las cadenas privadas eran sus *logos* dándole vueltas, saltando, con brillo, cada uno eligió una persona diferente pero todos mostraban sus logos en esos espacios. Y yo creo que fue en TVE o quizás la Dos, cuando se les ocurrió que si tenemos un tiempo que dura cinco o seis segundos, que separa programas, donde además de aparecer el *logo* podemos transmitir algo, podemos transmitir sensaciones, contenidos o mensajes... ¿por qué no utilizamos este espacio para contar cosas?. Y fue cuando hicimos unas cortinillas en la Dos 2 que se llamaron *Historia del Arte* donde aparecían monumentos históricos, pero con un toque de humor.

P: ¿En que año fue?

R: No sé decirte....Creo que fue en el 92 o algo así.

P: ¿Fue ahí donde introdujeron, por primera vez, contenido en las cortinillas?

R: Sí. Hasta entonces no se había hecho en ninguna televisión del mundo y, por supuesto, en España no se había hecho. Recuerdo que en esas cortinillas salía un cuadro del caballero de la mano en el pecho del Greco, entonces la cara, el plano iba abriendo y el señor que tenía la mano en el pecho se estaba rascando y entonces apartaba la mano y veíamos que tenía una etiqueta con el 2 y entonces se supone que le picaba... Habían otro que eran los colosos, esas esculturas egipcias de señores sentados en unos tronos y tal...Y entonces la cámara giraba y había otra pirámide igual donde había una televisión donde estaba el *logo* de la Dos, pues toda esa parte se había destruido y se supone que lo que hacían esos señores era

estar atentos para ver la Dos. Recuerdo las *stones*, las piedras que están en Irlanda. Y ¿eso qué significa? Tiene un significado mágico, pero nadie ha sabido nunca... Resulta que las piedras vistas desde un determinado punto de vista, formaban el logotipo de la Dos.

P: ¿Cuál es la Identidad de TVE-1 y de La Dos? ¿Cuál es la personalidad de cada una?

R: Pues bueno la Primera y la 2 son complementarias. La Primera la definimos como familiar; está pensada para que toda la familia, a la vez, pueda ver todos los programas; hay programas más dirigidos a unos miembros de la familia u a otros, a unas edades u a otras, pero básicamente durante todo el día, cualquier persona de cualquier edad se puede sentar y ver la Primera y los programas pueden ser perfectamente asumibles. Sin embargo, la Dos está dividida de otra manera, se dirige a públicos concretos con programas concretos. Entonces en la Dos hay contenidos para todos los públicos pero están segmentados, entonces hay programas para el que le gusta el deporte, culturales, programas de cine, pero no son cine para toda la familia, son cine español, experimental, ciclos de cine del oeste, son cosas más específicas para gente más específica.

Como tenemos la Primera y la Dos, TVE también puede jugar con eso. La Primera tiene informativos más normales, más cotidianos, y la Dos tiene informativos más especiales, tiene informativos un poco más alternativos, el público más alternativo, más moderno en ese sentido, más juvenil, tenemos otro tipo de programas que no se encuentran en la Primera y que no se encuentran en ninguna de las televisiones comerciales. Entonces, la Dos sería más de servicio público, más cultural...

De hecho tenemos un eslogan que es *“Hay cosas que sólo puedes ver en la Dos”*, un contenido de televisión un poco especial, como que está en la Dos o no está en ningún sitio. En cambio, la Primera es una televisión generalista, familiar, en competencia con el resto de las otras cadenas y también esa competencia nos hace movernos de una manera e intentar diferenciarnos de esas otras de Antena 3, de Telecinco, Cuatro, La Sexta, etc., que son la competencia directa. La Dos es como que no tiene competencia, va más por libre, a hacer cosas más experimentales y diferentes, precisamente buscando ese público de la 2 que es diferente.

P: Y esa personalidad que me comenta de cada uno de los dos canales, ¿cómo lo manifiestan a través de la continuidad?

R: Pues es difícil porque a la hora de hacer una continuidad intentamos que no sea excluyente para nadie, entonces es difícil hacer una continuidad que guste a todo el mundo y a todo el mundo individualmente. Cuando tú veas la televisión digas: *“Esa televisión es la mía”*-, pero que lo vea tu abuela, que no tiene nada que ver contigo, y que también diga que también es la suya, al igual que con tus hijos, que la vean y la identifiquen como una televisión de calidad.

Entonces, no sé, no hay una receta mágica; hay muchos ingredientes que juegan como son los colores, la aparición de personajes o no... Ahora en el cambio que estamos haciendo para Septiembre, en la Primera lo que vamos a hacer es meter los famosos de la cadena, va a ver personajes, entonces si te gusta la Primera y te gustan sus contenidos, pues los famosos de la cadena, digamos que te van a saludar, van a estar en esos espacios. Eso se supone que eso nos ayuda a vender la cadena y los contenidos, y a la vez para la gente, si te gusta la cadena, la continuidad también te va a gustar porque forma parte de lo mismo, de un todo. Es una manera para que durante todo el día, le puedas recordar a tu público qué programas tiene; la gente que ve la televisión todo el día y por la mañana le sale un famoso por la noche y le recuerdan que esta noche hay una serie, por ejemplo.

También hay una cosa a tener en cuenta que es que el tiempo en televisión está dividido, está el tiempo de los programas y luego el tiempo para publicidad, otro para autopromociones... El tiempo está muy limitado. Y es en ese tiempo de autopromociones, donde tienes que vender las novedades que tienes, o reforzar recordando aquellos programas que ya tienes para que la gente los vea. Y ese tiempo es corto, se nos queda corto, porque siempre tienes muchos programas que anunciar, muchas novedades en la programación, hay contraprogramación en las distintas cadenas, entonces cuando cambias algo de sitio y quieres que la gente sepa que lo has cambiado, te sirve como orientación para anunciarlo al espectador. Ese espacio resulta escaso para contar todo lo que tenemos que contar. Por eso se utilizan las cortinillas, para de alguna manera, también puedas vender tus programas y ahí consigues ganar tiempo. Empezó a hacerlo Antena 3, luego lo copió Telecinco y ahora lo vamos a copiar nosotros. El mundo de la televisión es así: una cadena da un paso y todos los demás le siguen. Pero el tratamiento es donde nosotros nos queremos diferenciar. Por ejemplo, Antena 3 tiene los famosos así como muy fríos, en unos entornos en 3D y todos son muy guapos y muy altos y muy distantes y nuestra gente es más gente cotidiana, de la

calle. Todavía no sabemos muy bien lo que vamos a hacer con ellos, pero me gustaría darle ese toque como humano a la gente. Tú te puedes encontrar en una cafetería en Madrid con Lorenzo Milá, que está leyendo el periódico antes de entrar a trabajar..Sin embargo parece, no digo que lo sean, los famosos son todos gente normal pero los de Antena 3 parece que los va a ver como inalcanzables y que no te habla porque está en otro mundo. Nosotros queremos transmitir más cercanía a la gente.

[Me muestra unos bocetos de las nuevas cortinillas de TVE-1 y La Dos para el mes de Septiembre]

Esta es la línea con la que estamos trabajando, aún no es definitiva... Tenemos un grupo de guionistas trabajando en ello y con los famosos elegidos, que esa es otra, porque hay que se muy diplomáticos con ellos.

P: ¿Poseen en su cadena algún manual de Identidad Corporativa? En caso positivo: ¿de qué tipo? ¿Qué aspectos recogen en ese manual? En caso negativo: ¿se plantean realizar uno?

R: Sí, tenemos uno, te lo enseño.

[Me lo muestra]

Hay un manual por un diseñador gráfico que se llama José Luís Jiménez Del Pueblo, que es un diseñador español gráfico de aquella época bastante conocido. Hizo la marca de *Lois* cuando el desarrollo gráfico de la marca. Hizo algo de la *Expo* de Sevilla que fue bastante famosa. Fue un diseñador que, en aquel entonces, estaba de moda, estamos hablando del 92. Se le encargó hacer un manual de Identidad Corporativa para TVE. TVE es muy complejo, no es un canal de televisión, es un grupo donde hay radios, televisiones, hay un área comercial que se dedica a vender cosas...Entonces es muy difícil hacer una Imagen corporativa para todos. Él la hizo bien, en mi opinión, pero creo que hizo el típico manual de Identidad Corporativa con el *logo*, aplicaciones del *logo*, colores corporativos, cosas que no se deben hacer, señalización de edificios, unidades móviles, cartelería, bolsas...Pero nunca se hizo aplicación para pantalla, no pensó que luego estas piezas tenían que salir en imagen...Y luego los *logos* que él diseñaba, por ejemplo, éste era el *logo* de la Primera, pues tenían esta especie de falsa profundidad que es plano, pero sugiere que tiene profundidad. Cuando nosotros llegamos aquí y heredamos este manual y empezamos a trabajar con los *logos*, nos dimos cuenta que trabajar con los *logos* era imposible de trabajar porque no lo puedes hacer en 3D porque no existe, porque este 3D es falso, y en plano siempre tienes ese conflicto si es 2D o 3D y no quedaba bien. Y luego los *logos* también son demasiado angulosos, y funcionan regular. Es un poco más práctico el *logo* de la Dos, pero bueno no deja de estar metido en un cuadrado.

Entonces a lo largo de los años, y con los sucesivos directores de Imagen que hemos ido habiendo, han ido cambiando ligeramente los *logos*. Ahora los *logos* ya no son estos que había antes. Como había un caos de *logos* importante, empezamos a hacer un manual nuevo de Identidad y llevo intentando mover esto como hace cuatro o cinco años... Pero como cambiamos de director constantemente, y esto cuesta mucho dinero de hacerlo, pues al final hay otras necesidades del día a día que nunca nos dejan hacer este manual. Este manual que te enseño es una maqueta a escala que hemos hecho con la impresora, en lo que es el grupo RTVE, que es la empresa madre de todas, TVE con sus distintas cadenas, Radio Nacional con sus distintos canales de radio y los canales temáticos que son los que arrastran la TDT, y algunos que se emiten en plataforma de cable.

Dentro de TVE, lo primero que nos aparece, sería la Primera, la Dos y el canal Internacional, pues que dependen directamente de TVE. Como ves, el logo de la Primera ya no es el que había antes en 3D, ese ya lo hemos eliminado porque no nos iba bien, y el *logo* de la Dos perdió este cuadrado de abajo, cambió de color, apareció este *outline*, y luego de cada uno de los *logos* tenías unas obligaciones del logotipo tal cual es, en tintas planas, con relieves, con textura, en trama de grises, en positivo y negativo cuando funciona una sola tinta. Lo mismo con el *logo* de la Primera y lo mismo con el logo de la Dos. Pero esto a día de hoy, todavía no hemos conseguido sacarlo. Está en proyecto, pero no sé muy bien si saldrá. Vamos a dejar de ser TVE, el uno de Enero somos Corporación no se qué, y va a cambiar todo el equipo directivo de la cadena. Con lo cual, ahora para seis meses, no merece la pena hacer nada.

De todas formas, esto no es tan importante, y esto está en cualquier momento, puedes plasmar tus *logos* en cualquier momento, en cualquier manual, y decir como se dibujan. Antes los manuales eran muy importantes porque de pronto la gente se tenía que pintar una fachada y tenía que tener una retícula, una rejilla para saber cómo pintar. Ahora con los formatos digitales de impresión etc., tú le das tu *logo* en un disquete y todo el mundo respeta escrupulosamente el *logo*. Antes las tintas se mezclaban a mano, las

imprentas, etc. Ahora como está todo automatizado, tú le das a un *logo* y automáticamente saben qué pantone es, y tu *logo* siempre es perfecto. Nos preocupa, no tanto que los *logos* salgan cómo son, sino las aplicaciones de pantalla.

Te voy a enseñar las primeras maquetas, que luego se parecerá o no, pues vamos mejorando sobre la marcha. Queremos asociar al *logo* la palabra “La Primera”. Vamos a cambiar la tipografía por esta otra que nos parece más moderna, vamos a hacer que la gente interfiera con nuestro *logo*, juegue con él. Vamos a utilizar sólo famosos que sería Anne Igartiburu, por ejemplo, o Carmen Sevilla., que lo pondremos en un entorno y lo asociaremos con nuestro *logo*. Tenemos otro tipo de cortinillas que sólo son gráficas, y otro tipo que son estacionales, de primavera, de verano, o la feria del libro, hay algún evento con el que nos queremos asociar. Eso sería un poco las piezas gráficas, pues de un cierre de la promoción de deportes, para ver un determinado programa en una determinada hora, una película, un cierre de un spot. Nos parecía que había que modernizarnos un poquito. En la tipografía se podía tener más color, ahora somos muy oscuros, como mediterráneos...pero había que dar este cambio.

Y entonces, a partir de que hagamos esto, sí que queremos hacer un manual, no tanto de cómo son los *logos*, sino siempre que haya una promoción, siempre que haya un cierre, dónde debe estar el *logo*, qué colores debe de tener, si aparece asociado con La Primera, cuánto debe de medir...Porque ahora nosotros cuando hacemos promociones, muchas las hacemos nosotros internamente, pero hay otras que subcontratamos a empresas de fuera, y entonces ahora cada promoción tiene un *logo* de distinta textura, tamaño y además, también aquí el trabajo es - “Oye, una promoción para mañana, que se ha clasificado Nadal- Y entonces mañana tiene que estar hecho y no tienes tiempo de decirle a alguien: “- Oye, mándele el *logo* que nos parece bueno, para que lo use...”. Entonces, ahora si queremos partir de cambiar las continuidades quedarnos con esas piezas gráficas, y con ese pequeño manual de explicación de cómo se usan, entonces cada vez que encarguemos a alguien un trabajo éste es el cierre, que se lo daremos en vídeo para que lo utilice. Porque nos parece que esa coherencia de cara al espectador es buena. Siempre que se mantengan unas determinadas constantes y que te reconozcan, porque cada vez hay más cadenas, más canales, la TDT, el cable...

P: ¿Quién dicta las pautas o líneas generales de Identidad corporativa y cómo lo transmiten al resto de departamentos de la cadena?

R: Los cambios de continuidad los decide siempre la Dirección. Generalmente nunca se cambia de continuidad por cambiar de continuidad, se cambia de continuidad si hay un cambio en la programación, si estás perdiendo audiencia de una edad y quieres reforzar ese sector de la audiencia, si hay un cambio. Ahora queremos, bueno la Dirección quiere, de cara a que TVE va a desaparecer como tal y va a ser otra cosa, pues cambiar ese aspecto para que la gente tenga otra sensación. Los trabajadores de aquí tenemos la sensación de que el público no nos conoce; nos conoce como gente que ganamos mucho dinero y que hay un agujero ahí que es por los sueldos de los trabajadores y que luego no tienen programas tan buenos. Nos apetecía un poco como cambiar esa imagen y que la gente lo perciba, perciba una televisión colorista, limpia, para todos los públicos....Y bueno, parte de la responsabilidad esa la tenemos nosotros, a parte están los programas y los contenidos, pero bueno la continuidad transmite mucha Imagen.

Entonces el primer paso es que te lo encarguen, generalmente va asociado con cambios de programación, etc., porque no tiene sentido, si tú estás viendo una cadena y de pronto cambia todo y parece que va a cambiar algo y resulta que los programas siguen siendo los mismos y todo lo mismo, pues se crea una frustración en la gente negativa. Y eso al final es peor, los cambios siempre tienen que ir apoyados en otros cambios más amplios.

P: Cuando deciden realizar un cambio de Identidad, ¿cuál es el proceso para dicho cambio? ¿Cuáles son las primeras piezas de continuidad que se modifican?

R: En realidad ahora ya no ha habido cambio. Nosotros el mayor cambio fue éste: pasar de lo de Jiménez del Pueblo, a aquí y esto lo hizo el Director de Imagen de aquel momento. Cambiamos una continuidad, y bueno por el tipo de movimientos de aquella continuidad, el otro *logo* no funcionaba y se decidió simplificarlo, es muy parecido pero ha perdido esa parte del 3D, se mantiene las proporciones y el uno se centra.

Y ahora es lo mismo. Seguramente vamos a añadir este *outline*, y lo que si que nos vamos a permitir es jugar con un poco a positivos y a negativos. Pero quiero decir este es el mismo *logo* pero con distintas variaciones dentro del mismo y luego lo que sí haremos será dar una textura metálica o darle un

relieve al uno, o el fondo, pero el *logo* no cambia, la geometría y las proporciones se siguen manteniendo.

P: ¿Realizan estudios cualitativos / cuantitativos a la audiencia para ver cómo se percibe la Identidad de su cadena? ¿Quién elabora esos estudios y cómo repercuten en la manifestación de la continuidad?

R: Pues yo no me lo sé exactamente...

Aquí hay un departamento de marketing que se dedican a hacer investigación de mercado y análisis de audiencias. Pues ellos tienen todos los días las audiencias de todas las cadenas, incluso minuto a minuto, tenemos una herramienta de Sofres que tienen todas las televisiones y que minuto a minuto sabes quién te está viendo, quién está viendo la competencia, cuál es la ventaja que te saca...

Cada día tenemos una radiografía muy exacta de qué público eligen unas cadenas frente a otras, y entonces ahí vemos cuáles son nuestras fortalezas, eso lo mantenemos, pero vemos donde están nuestras debilidades, y eso lo intentamos subir sin bajar en lo que somos fuertes, porque es complicado gustar a todo el mundo. De pronto hay programas como “*Cuéntame*” pues que tiene mucha audiencia de todas las edades pero para todas ellas es una cosa rara...No sé, “*Siete vidas*” gusta pero gusta mucho a cierto tipo de gente, “*Los Serrano*” gusta...bueno “*Los Serrano*” es también bastante amplio...Pero gusta más a cierto tipo de gente, a gente más adolescente, más joven...

Para nosotros, nuestro ideal es siempre tener programas como “*Cuéntame*” que todo el mundo los vea todo el tiempo, que es imposible de conseguir pero bueno esa es un poco la tendencia, y eso es lo que intentamos conseguir también con la continuidad, que no sea excluyente para nadie y que sea atractiva para todo el mundo y que la gente joven que la ve que le guste por cómo está hecha o por los medios de posproducción o porque es espectacular, y que la gente mayor que la ve que le guste porque sale Carmen Sevilla o Anne Igartiburu que es una chica muy guapa.

P: ¿Y hacen estudios de marca, es decir, de cómo os percibe la audiencia como cadena?

R: Sí, yo creo que es el Estudio General de Medios que es una encuesta que se hace trimestralmente o algo así, y entonces eso lo hace el Instituto Nacional de Estadística. Y ahí nos permiten a las televisiones, cada vez que se hace una oleada, introducir unas preguntas. Hay unas que siempre son estándares, pero que tú puedes cambiar según te interese por tu programación de cadena o por lo que sea, entonces ahí de vez en cuando me has preguntado que piensas de la imagen de televisión o cuál televisión te parece que tiene mejor imagen, eso es un dato que tenemos. Y a veces, más concretamente hemos hecho estudios cualitativos, con grupos de control pues donde un entrevistador les enseña cosas, les pide que comparen y de ahí también vamos sacando datos.

P: ¿Los hacen aquí o fuera?

R: Fuera; lo hacen empresas de análisis de mercado muy muy especializadas. Con ellos nosotros les decimos queremos testar esto, saber si esto funciona o queremos probar esta cosa que es nueva y cómo funciona. Entonces ellos en función de eso hacen las preguntas, los grupos, son cosas muy especializadas.

P: Colores corporativos y tipografía: Coménteme el tratamiento del cromatismo y de la tipografía de la cadena, es decir, claves cromáticas y gráficas para la Identidad en pantalla.

R: Los colores se mantienen, nuestro color es el 3005C el Pantone el azul, lo seguimos manteniendo y la tipografía la vamos a cambiar porque nos parecía...ahora tenemos una que se llama *Edmon* que funcionó muy bien durante mucho tiempo, fue muy moderna cuando la elegimos, pero ahora resulta que todo el mundo usa ésta desde Ford para su publicidad hasta todo el mundo, y estamos un poco cansados de ella y ya nos parece que de cara a la audiencia no es innovadora.

Vamos a cambiar; vamos a utilizar la tipografía *Din* que llevamos tiempo utilizándola en informativos, es la tipografía corporativa en los telediarios, funciona muy bien, tiene mucha legibilidad. Nosotros tenemos que tener cuidado porque nos dirigimos a mucha gente mayor pues que los rótulos los entienden bien pero nos parece que es moderna y...bien.

P: ¿Cree que las televisiones crean marca?

R: No sé, yo te puedo hablar de nosotros, no de lo que hace la competencia. Yo creo que deberían crear marca, me parece que estamos en un mercado donde los productos cada vez son más parecidos y no sé muy bien qué diferencia hay entre “*El Comisario*” y “*Policías*”, “*Hospital Central*” y “*Los Serrano*”, son todo series muy parecidas, al final los productos se parecen mucho. La manera de diferenciarte, la manera de añadir valores a esa programación que, más o menos, todos tenemos un concurso, una serie, una película extranjera, pues es crear marca. Me parece que quien lo está haciendo fenomenal es Cuatro. Nadie conoce los programas de éste, pero todo el mundo conoce su imagen. Es un poco lo que te decía antes, la continuidad si solo tienes Imagen pues al final la gente lo verá cuatro días y dirá pues son muy bonitas pero no tienen luego nada para ver, no? Siempre hay que ir compensados entre programación e Imagen. Pero es básico tener una Imagen muy definida.

P: ¿Y TVE, tiene marca?

R: Yo creo que nosotros tenemos una marca muy reconocible, y la intentamos reforzar día a día con todas las acciones que hacemos.

BLOQUE II: Estructura de cadena

P: ¿Cómo se estructura el diseño corporativo en su cadena de televisión? Explique la estructura y organigrama, organización en su cadena por departamentos y función específica de cada uno de ellos. En especial, aquel sector que afecta a la parte de continuidad e imagen de cadena.

R: Nosotros tenemos una posición complicada aquí, porque trabajamos no sólo para TVE, sino que también hacemos Imagen para Radio Nacional y para todos los canales temáticos de televisión. Entre la Primera y la Dos, existe la Dirección de televisión que es Manuel Pérez, de él cuelga directamente la Dirección de contenidos, que es Pablo Carrasco. De la Dirección de contenidos, que son los que compran o deciden qué programas van a hacer y los estructuran luego en la parrilla de programación, depende directamente de mi jefe, que es Juan Luis Morales que es director de Imagen, Publicidad, Promoción y Diseño. Y dentro de esa dirección estamos nosotros, que somos la Subdirección de Diseño, hay otra Subdirección de Promociones, hay otra Subdirección de Publicidad. Entonces nosotros nos encargamos de darle forma e imagen a toda esa programación de contenidos que hacen nuestros jefes. Es lógico que nosotros estemos ahí dependiendo de ellos y eso; ellos deciden qué programas van y nosotros los vestimos y los empaquetamos.

Pero también tenemos una dependencia funcional de otra área de la casa que es la Dirección de Comunicación, que es las relaciones con los medios tanto prensa como audiovisuales, eventos, estrenos que TVE patrocina donde hay mucha presencia de la Imagen de marca de TVE. Nosotros nos encontramos un poco a caballo entre Contenidos y la Dirección de Imagen. Y luego hacemos otras cosas raras como rotular las unidades móviles, vestuario de la gente... Básicamente nuestro trabajo es un 90% pantalla, lo que sale en imagen, y un 10%, por ejemplo, eventos. Patrocinamos por ejemplo la feria del libro pues toda la imagen de toda la feria del libro que, a la vez es todo pantalla porque también se hacen programas en directo, todo eso también lo hacemos nosotros. La imagen del festival San Sebastián de cine, por ejemplo, nosotros somos patrocinadores, y también lo hacemos nosotros. Y luego tenemos campañas puntuales para Radio Nacional que se llama “*Un juguete, una ilusión*” que la gente en España compra algo, entonces con el dinero que se saca se compran juguetes para el Tercer Mundo. Toda la imagen gráfica, todos los carteles, el propio *pack* que allí se vende...todo eso también lo hacemos nosotros.

P: ¿Cuántos son en su departamento?

R: Pues somos doce personas, y ahora nos quieren reducir a siete.

BLOQUE III: La continuidad televisiva

P: Defíname, a su juicio, qué entiende usted por continuidad.

R: La continuidad son las piezas que van entre los programas y que hacen que la programación de una cadena, todos los programas con contenidos diferentes para públicos diferentes, parezcan una unidad. Y es la principal manera de transmitir Imagen de marca, la personalidad de la cadena. En realidad son unas piezas mecánicas necesarias para separar los programas entre sí, pero sería como en cualquier producto en el supermercado el *packaging*. Al final todas las mayonesas son iguales, pero este bote es más bonito, parece más casera, más acorde con mis gustos...entonces elijo comprar este bote. Y eso es un poco la misión de la continuidad.

P: ¿TVE tiene alguna estrategia para su continuidad?

R: Siempre hay una estrategia, pero ésta va cambiando. En este momento, la estrategia es la que hablábamos de vender a los famosos de la cadena, de posicionarlos en una cadena más colorista, un poquito más joven, muy variada en cuanto a productos, familiar...Pero luego también dejamos la puerta abierta a cortinillas puntuales. Por ejemplo, seguro que los famosos van a cambiar, los programas irán cambiando y surgirán programas nuevos, pues ya tenemos preparado para cuando surjan estos programas nuevos, un corte en cortinillas con los presentadores de esos programas nuevos, y luego tenemos otra serie de cortinillas que llamamos “puntuales”, pues lo que te decía, que si Nadal hubiera ganado *Wimbledon*, pues nosotros en un corto espacio de tiempo podemos tener una cortinilla donde dice “*Felicidades Campeón*”, y de pronto te asocias con cosas que la gente ha visto a través de TVE, lo hacemos sobre todo en informativos. Otro ejemplo, ahora ha sido la visita del Papa pues hemos tenido enseguida un autopromoción diciendo que TVE, tantas horas de programación, hemos estado con el Papa o ha habido un accidente no se donde, TVE estuvo en el sitio. Entonces esa manera de transmitir inmediatez o actualidad a través de la continuidad, es lo que hacemos nosotros. No haces una continuidad que la dejas allí dos años, sino que esa continuidad a la vez está viva, donde más lo notas es en las promociones que cambian cada día en función de los programas, se tiene que notar en los informativos sino estos estarían muertos, pero si nos gusta tener ese cambio.

Y a parte de estas cortinillas que te digo puntuales de eventos puntuales, TVE ha tenido siempre la estrategia de cambiar las cortinillas estacionalmente. Para nosotros hay tres temporadas al año: la Navidad, que tiene una programación muy especial y por tanto una continuidad muy especial muy adecuada a la Navidad; está verano, que también hay una programación especial de verán, porque la gente en verano ve la televisión de otra manera, y luego está todo el resto del año. Entonces siempre hay tres cambios en la continuidad de televisión.

Intentamos que esos cambios sean dentro de esa Imagen de marca reconocible la continuidad adaptarla y unas cortinillas a situaciones de verano o de Navidad, no hacer una continuidad totalmente diferente en verano o en Navidad. Frente a otras cadenas que vemos que cambian su continuidad radicalmente, cuando la cambian nos parece que eso pierde al espectador. Nosotros intentamos, una vez que hemos creado una Imagen de marca, ir la evolucionando o haciéndola reconocible para Navidad pero siempre dentro de una pauta que hemos creado.

P: La continuidad: ¿la realizan ustedes o por el contrario la encargan a empresas externas? Explique el funcionamiento de trabajo de la continuidad de su cadena.

R: Este es el departamento de Imagen, Publicidad, Promoción y Diseño. Estamos divididos en dos áreas que es Promoción y Diseño. Promoción hace las autopromociones, y Diseño las cabeceras y la imagen de los programas cuando surge. Trabajos muy en relación porque ellos les pagamos las piezas para que ellos hagan las promociones, nos pasan el material para que nosotros hagamos las cabeceras. Y casi todo se hace internamente. Sacamos cosas fuera cuando por apretón de trabajo no llegamos con las máquinas que tienen aquí, o cuando las máquinas de televisión no llegan a hacer algo muy especial entonces contratamos esos medios de producción fuera, que son máquinas especiales que se utilizan para hacer los spots de publicidad, las cabeceras...Bueno, que aquí no tenemos para hacer ese tipo de trabajos. Pero siempre intentamos que la creatividad salga de aquí, incluso los montajes y las producciones las hacemos aquí y luego con ese montaje te vas a no se donde y añades gráficos por encima, les retocas o añades el color...etc.

P: Determine una clasificación de las piezas de continuidad que posee su cadena: nomenclatura, estructura de emisión, uso y función, duración de cada una de las piezas, gestión del contenido que llevan y quién realiza cada una de ellas.

R: Están las cortinillas, que tienen una duración de seis segundos aproximadamente, son las piezas que pasan del programa a la publicidad, quizás son las piezas que más se ven, porque al final de cada programa hay una. Hay otras piezas que se ven quizás más en número de veces, pero por duración éstas son las que más se ven, es el momento más espectacular, la gente está viendo un programa superinteresante y le cortan para publicidad y es el momento cuando todo el mundo está expectante y tú le puedes vender algo, no?. Son las piezas que intentamos cuidar más.

Luego hay otras piezas que se ven muchísimo que son “Estamos viendo” y “A continuación”. Las cortinillas son para salir del programa a publicidad. Para volver al programa desde la publicidad, utilizamos “Estamos viendo” o “A continuación”, este último lo utilizamos cuando va a empezar un programa nuevo. Nosotros frente a lo que hacen otras cadenas y al ser una cadena pública de servicio público en esos “A continuación o “Estamos viendo”, tenemos obligación de dar una serie de datos, pues si está subtítulo para sordos, si es estéreo o no, si está subtítulo en idiomas, y una recomendación de edades del público que puede ver, para quien está recomendado especialmente el programa que viene a continuación. Cuando cortamos durante el programa y volvemos al mismo programa, en vez de decir “a continuación” decimos “estamos viendo” cuando son intermedios dentro del mismo programa. Y estas piezas se ven bastante.

Otra pieza que se ve muchísimo son los cierres de autopromoción; las promociones en función del programa que están anunciando varían muchísimo; no es igual hacer una promoción de una comedia de cine americano, que de una final de tenis, que de un programa concurso de parejas. Los montajes son muy diferentes, pero el final, el cierre, es lo que unifica todo, el cierre con una ficha de promoción que nosotros llamamos donde está la cadena donde va a aparecer el programa, el título del programa, el día y la hora. Como hay muchas promociones, el final de esa pieza, el cierre de promociones, se ve mucho y marca mucha Imagen de cadena, es una pieza que la tiene que marcar de manera que tú cuando has visto un montaje de tiros de no se qué peli y te quede el mensaje de -“Ésto lo vas a ver en la Primera-”.

Por la manera en que vemos ahora la tele de pronto sabes que has visto una promoción que van a poner *Spiderman*, pero no sabes en qué cadena entonces es importantísimo que te quede claro en que cadena lo vas a ver.

Y esas son las piezas básicas que salen en continuidad; luego hay otras piezas que son accesorias, como puede ser, por ejemplo, el indicativo de cadena que es una pieza que es un sinfín que se repite generalmente jugando con el *logo* y que utilizamos cuando se estropea la señal. Pues si estamos conectados con *Wimbledon* y de pronto por lo que sea por un fallo técnico se corta la emisión. Entonces, si se corta durante unos segundos, metemos esta pieza, si vemos que el corte va a ser de varios minutos, pues se intenta meter...En realidad la gente percibe eso como un fallo técnico, que es lo que es, pero intentamos que eso se disimule en la programación. Si va durar cinco minutos metemos un microespacio que dure cinco minutos, si va a durar mucho pues entonces metes un programa entero que dure una hora, de manera que el espectador nunca tenga sensación de fallo técnico. Para cubrir esos pequeños instantes en que dudas, te enteras cuánto va a durar el corte, etc., está este indicativo de cadena que podría ser una cortinilla más, algo que juega con el logotipo.

Hay otras piezas que son cortinillas de patrocinio. Cada vez más, productos o empresas o anunciantes, patrocinan programas de televisión. Ellos quieren no que salga un spot con su marca, sino que digas la marca tal patrocina este programa, porque los contenidos o los valores a término del programa, coinciden con la Imagen de marca que ellos quieren vender, entonces nos interesa asociar el nuevo producto y hacemos unas ventanitas que tienen que ver con la Imagen de marca de la cadena, donde incluimos un spot de esa marca, pues esta marca patrocina este programa. Y esa es una pieza que cada vez se ve más.

Cuando empieza una temporada, por ejemplo, Septiembre o en Navidad que tenemos una programación especial, la Navidad dura dos semanas y es muy cortita y nos interesa vender una serie de cosas que pueden ir en Navidad. Entonces hacemos una *combopromo*, que es una promoción, a la vez, de todo el contenido que hay o a veces también hacemos *combopromos* temáticos, por ejemplo, una promo de deportes porque pensamos que al público también le gusta el fútbol, también le gusta las motos y también le gusta la vela. Si tenemos esos tres eventos, hacemos una *combopromo* que es una promoción combinada de tres contenidos diferentes aunque nos parece que el público puede ser el mismo, y en lugar de hacer dos promos separadas, pues aprovechamos el tiempo y en la misma promo tenemos tres cosas.

Y esto lo hacemos a principio de temporada, donde hay cambios importantes en la programación. Las *combopromos* son promos especiales que hacemos en momentos especiales que nos interesa vender cosas asociadas de un determinado producto.

Hay otra pieza que llamamos *High Quality* que es una cortinilla especial que separa una publicidad especial que es esto de “Volvemos en un minuto” o “Volvemos en 30 segundos”. Entonces si

tienes una batería que dura cinco o siete minutos de publicidad, pero hay un programa especial, un spot especial que está separado por esta cortinilla para separarlo del resto de publicidad. Todo esto es Imagen de la Primera y es una cuenta atrás que da paso al spot, y un cierre de manera que el spot queda como “acolchado” por los lados y los separa y los destaca especialmente.

[Me muestra el boceto con la pieza]

Nos apetecía mucho este cambio de color, ahora venimos de una continuidad así con fondos negros, que en su día lo elegimos porque vimos que daba como elegancia y lujo eso de etiqueta negra... Yo creo que fue un error, de hecho yo en aquel concurso elegí otra opción, pero las decisiones siempre las elegimos en Comité, y había más gente a favor de la otra opción y salió. Pero creo que la gente cuando ve televisión lo que quiere es alegrarse, y que hay muchas desgracias y lo que quiere cuando ve televisión es desconectar.

P: ¿Las sintonías también las incluyen dentro de continuidad?

R: Sí. Nosotros todas las piezas que hacemos tanto cabeceras como promos, etc. En televisión el lenguaje es audiovisual, la música, la locución o el audio o lo que lleve, es tan importante, o incluso yo te diría más importante como la imagen.

En el caso de la continuidad es importantísimo tener también una música que sea corporativa; da igual que sea compuesta especialmente para la cadena o sea un trocito de un tema muy famoso que la gente conoce y tú sacas y la asocias con tu cadena. Ambas cosas pueden ser buenas. Como emitimos muchas veces al día las cortinillas, las piezas de continuidad, eres capaz de grabar esa música en el espectador, pero también nosotros lo hemos hecho muchas veces coger una música de U2 que son músicas que a la gente les gusta y las tararea por la calle, y asociarlas de manera que, incluso fuera de las cortinillas cuando la gente oyese esa música reconociera que esa pieza es de la Primera. Ahora, en este caso, vamos a tirar por músicas compuestas especialmente para la cadena, músicas originales.

P: ¿Las cambian también ahora?

R: Sí

P: ¿Cuál es, en su opinión, el periodo temporal idóneo en relación a la renovación de la continuidad de un canal? En su cadena, ¿cómo y cuándo se establecen los cambios en continuidad? Me ha comentado que para vosotros hay tres momentos clave para modificar la continuidad...

R: Sí, hay tres temporadas dentro del año y se cambia en función de cambios de programación o de que se quiera cambiar un poco los contenidos de la cadena o de lo que sea. Es necesario cambiar, porque las piezas de televisión se queman en seguida. Por muy espectacular y bonito que sea, cuando has visto diez veces, la primera cortinilla pues ya te aburres, entonces hay que buscar un equilibrio entre número de piezas y emitir las aleatoriamente, de manera que todo el mundo vea todas las cortinillas a todas horas.

Una vez que has conseguido eso, hay que cambiarlas o hay que alternarlas porque en seguida generas aburrimiento a la gente. Una vez que tienes una línea de continuidad creada, lo que hacemos es realimentarla, hacer piezas con la misma gráfica, contenido, etc. Hay una estrategia de programación de las piezas para conseguir que no aburran. Por ejemplo, ves aquí una cortinilla que hemos emitido de *Mujeres desesperadas*, porque hay ciertos productos que nos parecen especiales y que sacamos de la gráfica de la cadena y la vendemos con una gráfica propia para destacar ese producto. Estas cortinillas las hemos utilizado mucho mientras se ha emitido *Mujeres desesperadas*, teníamos varias con los distintos personajes de la serie. Ésta otra [me la muestra] era para la final de la *Champions*, entonces teníamos unos partidos de equipos españoles. Esta pieza empezaba con un paisaje muy idílico con hierbas y una mariquita que hacía un ruidito y caía una gota de rocío y parecía que iba a ser un documental, y luego de pronto esto se desenfocaba, se enfocaba el segundo término y una bota daba una patada al balón y aparecía la “*Final de la Champions en la Primera*”. Por tanto, hay cosas que nos parecen especialmente relevantes y que sacamos de la estrategia de continuidad sino se quedaría perdido en la programación y queremos destacar especialmente. Siempre que hay estos picos de audiencia de los programas más vistos de televisión, suelen ser eventos deportivos. Creo que el mayor espectáculo que hay hoy en día en el mundo son las Olimpiadas, son las que más gente convoca, luego hemos estado con el Mundial de fútbol, la gente está loca y todo el mundo lo quiere ver... El deporte genera ese tipo de audiencia que no genera, pues por ejemplo, un concierto de *Shakira* y a lo mejor es la artista que ahora está más de moda en el

mundo, pues muchísima más gente vería unas Olimpiadas o una final del campeonato de motociclismo o de Fórmula Uno o de lo que fuera. Son eventos que para las cadenas son muy caros para comprar, nosotros hemos perdido ahora la *Champions* por no pagar, hemos perdido el Mundial pues porque había unas fuerzas multimillonarias que nosotros no nos podemos permitir...Luego eso hay que amortizarlo también. Te asocias mucho con el deporte, por ejemplo, porque eso te trae mucha audiencia y a la vez también genera una Imagen alrededor de tu empresa de que tienes dinero, posibilidades en el mercado...

P: Además de los aspectos gráficos audiovisuales de la continuidad de la cadena, ¿gestionan otros aspectos que influyen en la Imagen de su cadena, tales como: decorados, presentadores, atrezzo? En caso positivo, ¿de qué manera?

R: Pues no siempre, aunque lo deberíamos de controlar. Ahora hemos tenido una reunión hace un mes o así, y nos ha caído un trabajo “ruinoso” que es cambiar la Imagen de todos los programas de la Primera y los decorados. Y nosotros, habitualmente, no hacemos decorados. Hay un departamento de Escenografía que son los que hacen esto. Pero nosotros generalmente estamos en la génesis de los programas cuando empieza un programa de cero. Las primeras ideas gráficas surgen de nosotros, entonces esas ideas se las pasamos al departamento de Escenografía para que trabaje con ellas, y depende de qué tipo de programas sean, por ejemplo, en el Telediario el decorado si es nuestro, porque es un programa muy importante para nosotros y la gráfica debe estar muy acorde con el decorado, con la mesa, todo tiene que ser ergonómico, hacer lo posible para además transmitir Imagen. Entonces si hay muchos programas en los que intervenimos en los decorados.

Por otro lado, ocurre otra cosa y es que cada vez se hacen más decorados virtuales, nosotros llevamos muchísimos años trabajando con imagen de ordenador, imagen de síntesis, que es lo que ahora se utiliza para hacer los decorados virtuales. Nosotros estamos en una situación privilegiada, y tenemos ya muchas piezas que a la hora de hacer un decorado virtual no nos cuesta nada sacar las piezas que hemos utilizado en la cabecera darles otro formato y aplicarlas a donde podamos. Cada vez estamos interviniendo más en los decorados, y luego también damos unas pautas en cuanto a vestuario, aunque hay otra gente que se encarga del estilismo y del vestuario, pero si que los colores del telediario son gris y azul, pues tendrás que jugar con colores que sean acordes con ese fondo que tienen, no puedes elegir colores estridentes o texturas que por televisión dan mal.

P: ¿Tienen una persona o grupo específico de personas que se encarga de gestionar este tipo de elementos o lo hace vuestro departamento como una función más que abarca?

R: No, no. En el departamento de escenografía hay veinte o treinta escenógrafos que se ocupan de esto, nosotros damos como las primeras pinceladas o pautas y luego coordinamos el trabajo con ellos, pero quien sabe de cálculo de estructuras, de cómo tiene que ser el decorado para que soporte el peso de una mesa, de tal...son ellos. Es gente muy técnica, aunque tienen una faceta creativa que es donde nos combinamos, pero luego hay mucha parte de ingeniería, de estructuras, de ergonomía que quien sabe son ellos.

P: A su juicio, ¿qué perfil de formación tienen que tener estas personas que se encargan de la Imagen de cadena?

R: Pues debe de ser gente muy lista y muy espabilada... [Sonríe]

La experiencia aquí es que “cada uno es de su padre y de su madre”. Tenemos gente que ha llegado aquí de todas las áreas, lo que más hay, en este momento, es gente que estudió Bellas Artes, también puede ser casualidad, no? Entonces tiene una formación más o menos creativa, luego tenemos gente como una chica que fue secretaria cuando entró en televisión que estaba muy interesada por la Imagen y poco a poco se ha ido reciclando y haciendo cursos y ahora está con nosotros. Luego tenemos a otra persona que fue técnico y mezclador, que es el que dirige las mesas de mezclas en los directo en televisión, y entonces es una persona que nos aporta muchísimo desde el área técnica. Cuando en una cabecera hay que incrustar o hay que hacer una cortinilla de una determinada manera, pues él es el que más sabe de esto. Da un poco igual la formación. Todos estudiamos la imagen en su momento, pero todo el mundo somos “reciclados” de hecho tú trabajas con alguien que sólo tiene Bellas Artes y le falta un componente técnico. Cuando trabajas con alguien que es técnico le falta un componente creativo, entonces al final aquí lo que hemos logrado aquí un equipo que, a lo largo de los años y de dar formación, pues es un equilibrio entre la creatividad y la tecnología y el conocimiento del medio propio, porque hemos trabajado, y a veces nos ha ocurrido, que viene gente contratada que son diseñadores

gráficos, pero el papel no se parece en nada a la televisión y las cosas que funcionan en papel pues de pronto en la televisión no las puedes usar, eso lo vemos cada día. Hay una cosa que nosotros también nos encargamos que es, por ejemplo, los gráficos de los telediarios, entonces es muy habitual que venga un redactor con un gráfico del IPC donde hay 800 datos, o te trae un recorte del Mundo y te dice toma quiero que me pongas este gráfico en televisión, pues ese gráfico es perfecto para un periódico pero en televisión no vale, en televisión tienes que contar, no puedes poner 100 datos a la vez, tienes que poner un dato, borrar ese dato y poner otro, y de pronto poner diez datos iguales y uno crece, porque ese es el que quieres destacar de todos los meses que ha habido no se qué...Entonces la televisión tiene un lenguaje especial que yo creo que esa formación no existe, no está en la universidad ni en academias...La televisión se aprende en la televisión; lo que sí es cierto es que si que hay gente más especializada, más despierta...bueno pues la gente que viene de Bellas Artes o de Diseño Gráfico, pues tienen la vista más educada para captar cosas que luego se les puede dar un formato televisivo. Y bueno eso es lo que intentamos para la gente de aquí.

P: ¿Cuántos son?

R: Somos ocho diseñadores-realizadores; luego hay una gente de administración y secretarias. Pero digamos que en el trabajo creativo, somos ocho.

P: Cuando quieren hacer un spot genérico de Imagen de cadena, y necesitan trabajar con una agencia de publicidad, ¿Cuál es el proceso de selección y la manera de trabajo con la agencia?

R: Antes estábamos con TAPSA...Ahora hemos cambiado y para ello, se hizo un concurso, porque nosotros al ser empresa pública, todas las cosas esas de contratación tienen que ser concurso público. El concurso lo ganó Tiempo. Yo creo que los concursos son por dos años, luego prorrogables hasta cuatro. Cuando TAPSA había llegado al cuarto año, había que hacer un nuevo concurso por obligación, y luego en el concurso pues se valoran muchas cosas. Yo siempre he pensado que es mejor tener una agencia pequeña para la que tú seas el principal cliente y se deje “el alma” por ti, que tener una agencia muy grande donde tú seas uno más y no el más importante.

Concretamente, televisión es un cliente que es como de prestigio porque luego te permite hacer locuras o cosas más creativas que a lo mejor otros anunciantes no te permitirían, pero nos gastamos muy poco dinero, el presupuesto de publicidad no es como puede ser el de Coca-Cola, de una marca de coches o el de un banco, es mucho más reducido. No somos tan interesantes... Yo creo, que seríamos más interesantes para una agencia más pequeña, más creativa, pero por el sistema de concurso público pues el capital de la agencia ya te da puntos, entonces agencias más grandes tienen posibilidad mayor de ganar los concursos. Por ejemplo, la experiencia con empresas públicas también valora puntos, entonces a mí de pronto que hayas llevado al Ministerio de agricultura o la Dirección General de Tráfico o de lo que sea, pues realmente no se parece en nada a una televisión, porque como somos empresas públicas, pues eso ayuda. Y entonces con todos esos baremos ganó Tiempo, yo creo que había otras opciones mucho más creativas en el concurso y que se desestimaron por falta de puntos. Pero la verdad es que estamos muy contentos con Tiempo; no sé si es porque acaban de empezar y están muy ilusionados con la cuenta y estamos mucho mejor que los últimos tiempos con TAPSA. No sé como fueron los primeros tiempos con TAPSA, pero bueno me imagino que todas las relaciones son así que empiezas muy bien y los últimos cuatro años ya te aburres, y además les vienen otros clientes más importantes que se gastan mucho más dinero, pues a mí me da la sensación de que siempre estás un poco a la cola. Y ahora con Tiempo la verdad es que estamos fenomenal, llamas y enseguida tiene aquí a siete personas que vienen, que toman nota de todo lo que quieren, al día siguiente tienes siete ideas. No sé cuanto tiempo durará, vamos a intentar que dure siempre.

P: A su juicio: ¿Qué importancia le otorga su cadena al grafismo y a la continuidad televisiva?

R: Yo creo que tiene una importancia del 100%, es lo más importante...

P: ¿Más que la programación?

R: No, te lo digo yo que tengo que defender mi trabajo. No, son igualmente importantes. Bueno realmente la importante es la programación, nosotros somos el envoltorio, entonces la gente al

final yo creo que no hay nadie que sea fiel a una cadena. Nadie ve sólo Telecinco o Antena 3. La gente elige productos, los lunes veo *CSI* en Telecinco, los martes veo "*Los Serrano*" en Telecinco pero los miércoles hay un documental muy bueno en Telemadrid, pero los jueves me voy a antena 3 porque hacen "*Aquí no hay quien viva*" y los viernes veo los "*Morancos*" en la Primera.

Yo creo que todo el mundo ve la televisión así, entonces la continuidad en las programaciones lo que regalamos son las "migajas", entonces hay *los Morancos*, pero hay otra cosa que me gusta igual, entonces entre estas dos, ¿cuál verías? Nos dedicamos un poco a arañar esas centésimas de punto que al final son importantes para la audiencia y para los anunciantes y para la publicidad y para sobrevivir. Lo importante es la programación evidentemente, pero esas "migajas" que hablamos eso se potencia con continuidad, con promociones, con spots, con autopromoción...Es muy importante, la imagen de cadena es muy importante. Y yo creo que el arropar productos que cada vez son más iguales y que las series, todos tenemos series, programas para amas de casa, telenovelas...si te pones a analizar no sé, es mejor *Los Gavilanes* o *Betty la Fea*, no sé son todas muy parecidas. Ahí sí es importante la Imagen de marca para añadir valores a unos productos que son casi iguales.

Nosotros intentamos reforzar los productos que son nuestros dándoles ese especie de valor añadido que genera confianza en la gente, para que sirva de referencia, que piensen que si es de La Primera, pues que tiene que ser bueno. Hay unas referencias históricas y la continuidad cumple un poco esa comitiva.

P: ¿Lo tienen demostrado con algún estudio?

R: No, no está demostrado y yo creo que es imposible de demostrar, porque los productos aunque sean muy parecidos nunca son iguales. Por el hecho de que en dos series iguales en una esté Emilio Aragón y en otra no, pues ¿cómo demuestras si es influye o no? No sé, hay estudios de tales cadenas que en tales momentos cambiaron su continuidad, pero no cambiaron la programación y de pronto subieron un 2% el share. Evidentemente eso se debe a la Imagen y a nada más, porque no cambiaron nada más.

P: ¿A ustedes les ha pasado?

R: No lo hemos medido, no lo sabemos, pero creemos en ello.

P: ¿Cree que es posible gestionar elementos intangibles y crear vínculos emocionales con la audiencia por medio de la continuidad de una cadena de televisión?

R: Sí, por supuesto.

P: ¿Cree que se pueden llegar a ser cuantificables?

R: Uf... ¿Cómo se pueden cuantificar los valores emocionales? No se pueden cuantificar, pero seguro que esto es lo que te comentaba antes, que históricamente hubo un momento que nos dimos cuenta que se podían transmitir contenidos y sensaciones con la continuidad, entonces nosotros intentamos hacerlo. En este momento, lo que intentamos transmitir es cercanía de los famosos con respecto a la gente, somos una televisión más cotidiana, no somos tan estirados como la competencia que no nos basamos tanto en el *rollo* de famosos. Ahora tenemos una campaña de verano de cortinillas que queremos transmitir frescura y no hacer nada y relax. Y yo creo que sí que eso se consigue.

BLOQUE IV: Contenidos y programación

P: En cuanto a la programación: A la hora de determinar la Identidad de la cadena, ¿tienen en cuenta este ítem o generan aquella programación que vende a la audiencia a pesar de que no vaya acorde con la Identidad del canal?

R: No te puedo decir porque yo no hago la programación, pero las mismas pautas que nosotros tenemos para diseñar la continuidad que te decía antes dependemos de la Dirección de Contenidos. Ellos se dedican a comprar programas que hay en el mercado que pueden funcionar para nuestra audiencia o a

producir programas que pueden funcionar para ésta, y nosotros hacemos la Imagen para esos programas. Todos trabajamos con las mismas pautas y siguiendo la misma estrategia.

P: Explique, en su opinión, la importancia de los informativos para la Identidad de una cadena.

R: Creo que es una pieza muy importante. De hecho aquí la dirección de informativos no está en la dirección de contenidos, es una dirección aparte tan importante como la otra.

Yo creo que en el caso de cadenas generalistas, como es la nuestra, son muy importantes los informativos porque articulan a ciertas horas pues en el matinal, en el de mediodía, en el de la noche... Hay mucha gente que está convocada con los informativos y que luego se quedan a ver la televisión o no. Los informativos son esa especie de columna vertebral que articula toda la programación, es lo que hace que haya *Prime Time* de mañana o de noche o de tarde, lo que va antes del informativo, lo que va después. Realmente sirven para articular la programación. A parte de la propia audiencia que tienen los informativos en sí. Hay una guerra brutal entre todas las cadenas por robarte los presentadores, los cambiarte los realizadores, los contenidos, para conseguir tener más audiencia, porque además de cuantitativamente, cualitativamente es importante, porque es la Imagen de la cadena y el despliegue de medios y la manera de contar las cosas, y luego es donde probablemente más opinión se vierte, entonces de una serie a otra eso le influye mucho al espectador. Pero la manera de contar las cosas y presentar unos contenidos ahí si estás introduciendo valores entonces claro la gente es muy celosa de lo que se cuenta en los informativos.

P: Los nuevos contenidos de su cadena: ¿intentan transmitirlos en la continuidad de la cadena? ¿De qué manera?

R: Bueno, hay programas más importantes que otros, eso generalmente a nosotros nos lo dice nuestra dirección y nos indica que ese programa es la prioridad de la cadena para esta temporada o trimestre o esta presentación.

Para nosotros septiembre es un poco “el principio de curso”. Durante el verano la gente ve menos la televisión, va más a la playa, sale más por la noche... pero en Septiembre todos estamos encerrados en casa y deseando ver lo que hay nuevo en televisión. Esto pasa en todas las televisiones: es principio de curso, cuando todo el mundo hecha el resto y tiene las mejores series, películas, con la intención de fidelizar a la audiencia que durante la temporada de verano no ha visto la televisión. Es un momento especial para hacer uso de la autopromoción.

Nosotros, en ese momento, lo que solemos hacer es una campaña de Imagen que hace la agencia donde no vendemos contenidos. Cada año buscamos algo distinto, estamos trabajando en ello, no sé todavía como va ir este año pero intentando que la gente se identifique o se asocie con esos valores que queremos vender, y por otro lado hacemos *combopromos* que son como promociones del tipo como: “*Este otoño, en la Primera te lo vas a pasar fenomenal.*”

BLOQUE V: Contexto televisivo

P: En su opinión ¿cómo ve el contexto de la televisión en la actualidad?

R: Pues no lo sé... Desde luego yo creo que está cambiando la manera de ver televisión. Me parece que cada vez hay más contenidos, hay más canales y la gente ya no ve la televisión como antes. Hasta ahora había cinco o seis canales que es muy fácil con el mando a distancia darles la vuelta, pero yo ahora que me compré la televisión digital ésta hay 26 canales y cuando haces *zapping* y vas por el trece, ya no sabes que viene el uno, y es imposible situarte ahí.

La gente va a requerir otro tipo de información para ver la televisión, por ejemplo, se necesitarán revistas donde tú antes de ver la televisión digas: -“*Hoy voy a ver esto, mañana esto...*”-. Es mucho más fácil verlo en una revista o en una ficha, que haciendo *zapping* que es absurdo, y luego creo que se van a crear dentro de las propias televisiones digitales o de cable, canales sólo de promociones, canales donde vas a ver mil cosas donde te van a decir en qué cadena se ve cada cosa. En ese sentido, nuestro trabajo va a cambiar un poco, vamos a tener que inventar un canal sólo con promociones. Ahora tenemos conflictos en las cadenas porque tienes que meter publicidad que es la que te paga el sueldo, tienes que meter los programas que es lo que la gente quiere ver y tienes que meter la autopromoción, que no te cabe entre unas cosas y otras. Eso va a desaparecer de ahí y va estar en otro sitio, va a ver unos canales sólo para promociones y publicidad.

P: ¿Considera positiva o negativa la llegada de la televisión digital a nuestro país? ¿Por qué?

R: En el año 2010 va a desaparecer la televisión analógica como la conocemos, y ahora ya en la televisión digital, yo en casa solo veo televisión digital porque es más cómodo como tengo la antena. Pero veo los mismos contenidos, veo la Primera, veo la Dos, Telecinco, Antena 3, y alguna cosa extra. Ahora mismo los contenidos de televisión digital son muy malos, no hay nada. Las cadenas que tiene Antena 3 son cosas viejas de Antena 3 ya emitidas que ahora están reciclando, y Telecinco está como empobrecido, tiene un canal de series antiguas, un canal de deportes... Cada vez más la televisión se va tematizando, van a ver canales temáticos entonces si te interesan los documentales vas a saber que hay un canal de documentales 24 horas donde siempre vas a tener documentales. Si quieres información, pues va a haber tres o cuatro canales de información donde siempre vas a tener información. Probablemente la audiencia se va a segmentar, ya no va a haber televisiones generalistas como hay ahora y la gente va a ver más por contenidos. Pero estamos hablando del medio plazo, yo creo que hoy por hoy no va a cambiar demasiado. Puede aumentar la oferta, pero la oferta de calidad no va a aumentar mucho más porque hacer televisión es muy caro, producir una serie nueva o lanzar un producto nuevo es carísimo, entonces eso solo lo pueden pagar cadenas que tienen muchos ingresos publicitarios y éstos no están creciendo. Aumenta el número de cadenas y al revés los ingresos publicitarios se reducen, porque cada vez hay más sitios donde poner tu publicidad. Entonces puede que haya más canales, pero no más calidad.

P: ¿Cree que la sociedad está preparada para ello?

R: Yo creo que sí, porque no sé a mí por ejemplo me cuesta programar el vídeo, pero mis niños que tienen siete años lo saben manejar muy bien. Hay que pensar que las generaciones se van sucediendo y, es un conflicto que nosotros tenemos constantemente: -“*Es que el señor que tiene 70 años no lee los rótulos del telediario*”-, y eso es importante, a ese señor hay que cuidarle. Nosotros somos una televisión pública, pero si estuviera en Telecinco te diría que me da igual, no es mi tarea. Nosotros lo cuidamos especialmente. Quien va a ver televisión mañana son gente que está con el móvil, con el ordenador, con el chat... Y que tienen unos conocimientos tecnológicos que nuestras generaciones no tienen. Y esa gente hora probablemente no está en la televisión pero están en Internet, descargándose cosas. Yo creo que la televisión, si quiere captar a este público, se va a tener que acercar a ese tipo de sistemas. Al final, te estoy hablando a largo plazo, la televisión será así, no será una programación generalista donde voy a ver lo que cae hoy, sino que será un -“*¿qué quiero ver hoy?*”-. Si quiero ver cine, elegiré esta película, pero quiero acostarme a las doce, y son las diez, así que necesito una película que dure dos horas. Se va a ver mucho más la televisión a la carta, el futuro será por ahí.

P: Ante la proliferación de canales que se avecinan próximamente como consecuencia del denominado apagón analógico, en su opinión, ¿va influir en la continuidad de los canales? En caso positivo, ¿qué papel tendrán la continuidad, el diseño gráfico televisivo y la Identidad corporativa en los canales?

R: No lo sé, no me lo he planteado. No sé... [Se queda pensativo]

Yo creo que, llegado ese momento, ahí importará más la Imagen de cada producto o del distribuidor de los productos que te va a dar esa garantía. Me parece que cada cadena se va a especializar en cosas concretas, por ejemplo, series de Telecinco y películas de la Primera. Pero bueno, te estoy hablando de muy muy a largo plazo. Yo creo que de momento la Imagen es importante, por eso porque el *packaging* que hay de productos cada vez es más parecido. Ahora la Imagen te ayuda a elegir unos frente a otros. Con el tiempo parece que la Imagen de marca va a desaparecer, porque van a desaparecer las cadenas generalistas. Van a ser cadenas temáticas, va a ser el paso intermedio y después televisión a la carta. No puedes perder el tiempo haciendo *zapping* porque ahora hay veinte canales, pero dentro de un año van a haber 200. Entonces la manera de ver televisión no va a ser elegir entre 200. El espectador se sentará y dirá: -“*¿Qué me apetece ver hoy?*”- Pues como tengo a los niños, una película que pueda ver con ellos. Y en función de las que haya, pues elegiré una u otra.

Y por ahí por donde parece que la tecnología va avanzando, y que la gente que ahora está en el ordenador, los chavales jóvenes que no ven televisión, las tecnologías cada vez se van a fusionar más, vas a poder ver televisión en el ordenador o vas a poder tener interactividad en la televisión...

P: A nivel internacional, ¿dónde cree que se ve un mejor diseño gráfico para la televisión?

R: No sé, tú puedes ver *Mujeres desesperadas* en España, en Portugal, en Brasil, en EEUU, en China, en Sudáfrica, etc. Hay cuatro o cinco empresas mundiales productoras que generan productos que luego se ven en todo el mundo, y todas las televisiones, más o menos, vemos lo mismo. Y luego las empresas que trabajan en diseño para televisión también son multinacionales, casi todas están por en California, pero trabajan para todo el mundo. Para mí cada vez más el diseño en televisión se está globalizando más, depende más de la personalidad de la propia cadena, pero la gente que trabaja para las cadenas de todo el mundo también es la misma entonces: ¿dónde hay un diseño más diferenciado o distinto? Pues en los lugares donde también la publicidad o el diseño en general van por delante. En este momento, quizá Sudamérica, en Argentina, en Europa, en Italia, ahora hay un movimiento emergente de los países del este, Rusia, Rumanía, se están haciendo cosas bastante innovadoras. Y luego siempre ha habido como dos escuelas: la escuela americana y la europea. El primero era muy 3D, muy de cristal, muy todo de volumen y el diseño europeo era como más conceptual, más intentando buscar el producto y adaptar el diseño a cada uno de los productos y más de vanguardia, más contemporáneo. Pero yo creo que también se está unificando.

P: ¿Y en España?

R: Y en España hay muy bien nivel de diseño de televisión, no sé, comparándonos con otros países, estamos por delante de Italia, al mismo nivel que Francia, un poquito quizá detrás de Alemania. Pero bueno, en Alemania hay no sé cuántas cadenas, lo de la televisión digital para nosotros es una innovación, pero en Francia o Alemania llevan mucho tiempo con ella. Y creo que aquí lo hacemos muy bien en general. Hay cadenas que trabajan con empresas extranjeras, las que te decía de California como Antena 3, ahora creo que lo hacen con una empresa propia de Antena 3, y también lo hacen muy bien. Los catalanes también cuidan mucho el diseño, la televisión catalana tiene un diseño bastante bueno. Yo creo que todo el mundo lo cuida, de pronto ves cosas ahí en Canal Sur, que a lo mejor tiene una programación así por su idiosincrasia más populista, y sin embargo, la continuidad está muy cuidada, viene en rodajes, trabajan en cines...Cualquier televisión cada vez cuida más su Imagen y al final todos trabajamos con las mismas empresas, con los mismos medios que están en el mercado y lo único que varía es la idea o el concepto que de pronto contactes más con público o menos.

P: El festival *Promax*: el reconocimiento de las piezas de continuidad por medio de premios, ¿motivará a cuidar más la creatividad de las piezas?

R: *Promax* es una red de diseñadores. Se junta gente de todo el mundo y tú ves qué trabajos están haciendo en otros sitios, y eso es muy importante para nosotros. Normalmente, es el foro donde hay más gente, donde puedes ver más cosas de más sitios diferentes. Yo lo que creo que, en contra de lo que hay de otras asociaciones de profesionales, *Promax* es una empresa privada, aunque tiene la apariencia de ser un grupo de diseñadores, que ellos van a ganar dinero, cada vez hacen más convenciones en más sitios para que vaya más gente para ganar dinero, están patrocinados por ciertas empresas, con lo cual lo que ves allí está un poco sesgado, ves más cosas de las empresas que más apoyan a *Promax*. Luego de pronto hay otras más cosas que a lo mejor son más interesantes y que no puedes ver. Y bueno, está empezando a ver otras alternativas a *Promax* y a *Broadcast*, la Asociación de Diseñadores Gráficos, que no sé si es de Cataluña o nacional... Y el *Broadcat* en contraposición al *Broadcast*. Este año iremos nosotros a dar una conferencia en el *Broadcat* sobre los cincuenta años del diseño en TVE, queremos ver cómo ha evolucionado el diseño en estos 50 años. Este festival es más pequeño, más nacional, pero hay cosas muy interesantes. También ellos intentan traer a gente del mundo que puede estar ahora de moda, que pueda ser interesante para su trabajo, y entonces el criterio de selección es otro.

Y luego hay otra asociación que está en Alemania, pero no recuerdo el nombre, y que es un poco como una cosa europea, más reducida pero más democrática, donde hacen eventos, convocan a gente y no tienen tanto afán de lucro como esto otro que es el negocio del siglo.

P: ¿Han mandado piezas al *Promax*? ¿Han ganado algún premio?

R: Sí, habitualmente mandamos piezas. Hemos tenido premios de *Promax* y de BDA. *Promax* es más la parte de promociones, y dentro de éste hay una sección que es BDA que es *Broadcast Diseing Association*, que es más la parte de cabeceras y de diseño gráfico. Es un poco más aburrida, a veces da más la sensación de parque temático donde hay unas piezas muy fantásticas, hay unas actuaciones de Tina Turner que está bien, pero que no es mi trabajo.

Está un poco desvirtuada, pero tiene una parte muy buena que es que de pronto vienen diseñadores a ofrecerse a ti, empresas que tú desconocías y que están en lugares del mundo...No sé, de pronto descubres que el diseño australiano es fantástico y no lo conocías y en esos foros no se ve nada de diseño australiano. Pero bueno así a nivel personal coincides con gente, con un amigo que conociste en la televisión que te presenta a otro amigo que conoce a otro, y así. A nivel de contacto es muy interesante.

ENTREVISTA:

RAFAEL MORAL

Subdirector de Imagen Corporativa y Autopromociones

JOSE MARIA DEPANDO

Subdirector de Emisiones

Fecha: 23 de Agosto de 2006

Lugar: Antena 3 Televisión, S.A., San Sebastián de los Reyes, (Madrid)



BLOQUE I: Identidad de la cadena

P: Defíname qué es para usted la Identidad corporativa de un canal y cuáles son las señas de Identidad de ese canal

R.M.: La Identidad corporativa es el reconocimiento de la marca, es intentar buscar la coherencia de todos los elementos para que en cualquier momento, y en cualquier lugar de la emisión, se pueda identificar la marca a través de todas las piezas. Sería muy positivo que fueran asociados la construcción de la marca, la percepción de la marca y la percepción del producto asociado a esa marca, y el propósito siempre es ése intentar reconocer en la marca con sus símbolos y sus formas, que no sólo se reconozca la marca sino que esté asociado a una cadena, a unos valores, a un tono, a una forma de ser.

P: ¿Cuál es la Identidad de Antena 3?

R.M.: Nosotros lo que hemos querido contar es por medio de un juego con las formas, jugar con los colores para dar una sensación “de limpieza”, claridad, sensación actual sin ser modernos, pero sí estar un poquito al día del lenguaje publicitario y visual. Pero sobre todo dar una sensación de claridad incluso con los colores y las formas, de blanco, de limpio, de transparente y de nada recargado, la sencillez dentro de las formas más actuales posibles. El blanco te da la sensación de limpieza, y el naranja te diferencia de las demás, del rojo de Cuatro, del azul de TVE, del verde de La Sexta...Y distanciándonos de lo “bruto” de Telecinco queríamos esa sensación clara y limpia.

P: ¿Poseen en su cadena algún manual de Identidad Corporativa? En caso positivo: ¿de qué tipo? ¿Qué aspectos recogen en ese manual? En caso negativo: ¿se plantean realizar uno?

R.M.: Sí, lo hemos ido actualizando porque hemos ido por delante en la ejecución y se han hecho varios manuales. En el año 92, cuando alguien inventó el logotipo que tenemos actualmente, se hizo un manual, y en el año 2003 lo cambiamos, eliminamos los tres colores e hicimos un pequeño manual para uso en prensa, en exteriores, internamente, pero como solo lo manejamos nosotros es muy fácil controlarlo y además hay tres requisitos: la utilización del blanco o negro, naranja o gris, una tipografía única y exclusiva en comunicación. Tiene muy pocas variaciones.

P: ¿Tienen un manual para aplicar las piezas de continuidad?

R: No porque las piezas de continuidad van variando. No lo tenemos.

Sí que hay un manual de cuáles son los colores, cuál es la forma del logo, cuál es la tipografía, qué tamaño...Pero luego las cortinillas de continuidad utilizan esos mismos colores, ese mismo logo y el cómo está “enriquecido” pues, por ejemplo como ahora, con las caras de los presentadores, y ahora porque estamos hablando de presentadores, en un pasado no los hubo y en futuro puede no haberlos.

P: Dígame cuál es el posicionamiento de Antena 3, el intencionado y el que poseen en la realidad, y dígame cómo lo expresan a través de la continuidad?

R.M.: El buscado, que no sé si encontrado, es el de la televisión familiar, amable, divertida, que no excluye a nadie. Es una tele a la que puedes entrar y salir en cualquier momento donde, desde la mañana hasta la noche, todo es recomendable. Puede ser vista por todos los componentes de una familia, no a todas horas evidentemente. El posicionamiento es que todo lo que hagamos sea absolutamente recomendable y bien recibido por todos, independientemente si le gusta más o menos, si lo ve o no lo ve. Una televisión familiar, aunque esto es muy difícil porque la tele no se ve en familia por mucho que

digán, cada uno lo ve donde quiere y cuando quiere, solo o acompañado, pero por ejemplo, en contra de lo que pasa en Telecinco, en la que no todos los programas son recomendables, el propósito y hacia dónde se apunta, es para que todo sea recomendable. Y en la Imagen buscamos lo mismo, en la Identidad corporativa lo mismo, y en la comunicación es que sea bien recibida por todos, incluso siendo atrevidos, que queremos ser atrevidos en la comunicación más que en los programas, sea bien recibida y recomendable para todos.

P: ¿En la continuidad lo manifiestan de la misma manera?

R.M: En la continuidad es un poquito más suave, porque como persiste en el tiempo y está tan presente, es decir, no puedes poner una actitud “chulesca” a un presentador en una cortinilla de continuidad, porque no es el tono correcto para dirigirte al espectador. Otra cosa es que hagas un ejercicio estético un poco más atrevido en esa línea, pero tienes que buscar el punto de complicidad, de empatía, de amabilidad. Y en las promos sí que nos atrevemos más, porque duran menos en emisión, y entonces tú puedes enseñar un poco tu intención, sin estar comprometiendo a nadie.

P: En Antena 3: ¿quién dicta las pautas o líneas generales de Identidad corporativa y cómo lo transmiten al resto de departamentos de la cadena?

R.M: Como responsable de Imagen corporativa de promos, la línea creativa tanto en la comunicación promocional como en la corporativa como en la de Identidad, el responsable soy yo. Lo que pasa es que, obviamente, no trabajamos para la MTV, con lo cual hay días que puedes “patinar” y salirte un poco de la línea.

Yo, entiendo donde estoy, llevo muchos años haciendo esto y sé que no puedo hacer una cortinilla o una gráfica para MTV que sirva para emitir en Antena 3. Claramente yo me doy cuenta, pero también es verdad que para arbitrarlo está la directora de Contenidos, que es la que dirige la línea comunicativa, y a lo mejor rebajamos el contenido en la comunicación o retocamos las osadías visuales en las que nos hayamos aventurado. Y bueno con Ángeles Yagüe es todo el tema más de Identidad corporativa y el tema de Identidad Visual quizá más llevado, porque ella tiene un pasado cultural gráfico muy interesante y resulta productiva para entrar en el debate. Y luego en cuestión de temas más filosóficos, como por ejemplo, de por qué somos blancos y demás, también intervino Mauricio, en cualquier caso tomando el relevo de una idea del mundo blanco que ya venía del año 92. Cuando se murió el propietario de Antena 3 radio, que era el mundo rojo y negro y entró el propietario Asensio, se hizo una Imagen blanca, y ese espíritu todos lo hemos entendido y mantenido. Y toda la Imagen corporativa y la comunicación corporativa, es más una cuestión a discutir más con el Consejero Delegado y la directora de Contenidos, mientras que toda la cuestión promocional pura y dura de productos, es con el director de Programación, porque es de algún modo el que tiene más interiorizado el valor de cada momento de la programación, es decir, él sabe dónde “hay que echar el resto” y donde no. Nosotros lo sabemos también por la experiencia porque conocemos la parrilla, pero a veces crees que tienes un programa bueno a las cinco de la tarde pero no lo promocionas y no tiene éxito. Entonces es una decisión que tienes que debatir o te lo tienen que, de algún modo, dictar y dicen: -“Oye, vamos a hacer este programa pero no lo vamos a promocionar por estrategia o por política-”.

P: ¿Digamos que trabajan en dos grupos?

R.M: Trabajamos con dos interlocutores, pero es el mismo equipo aunque hay que pasar por la valoración de esos interlocutores. Y ninguno de los tres opinamos lo mismo estrictamente, o sea, sí que tenemos claro en qué terreno nos movemos y luego ya están los atrevimientos de uno y otro, cuestiones más caprichosas, más subjetivas, más de intención política...Igual que a veces yo hago cosas y las coloco sin ni siquiera estar ellos convencidos, pero bueno si entre los tres vemos que uno esté convencido bueno pues que tire para adelante y mejor para todos.

P: Una vez ya tienen la idea clara consensuada, ¿cómo transmiten esa decisión al resto de su equipo de trabajo?

R.M: Bueno, el equipo está en la misma “onda”, los criterios de programación, los criterios estéticos que compartimos que a todos les gusta, tanto el tono de cómo comunicamos cuando somos afortunados, porque muchas veces hacemos alguna trastada o nos quedamos cortos, pero bueno alguna tiene que salir mal. Pero bueno, la comunicación es muy fácil, trabajamos aquí en total veinte personas entre producción, realizadores y tal, y los todos hacemos todo.

P: Cuando deciden realizar un cambio de Identidad, ¿cuál es el proceso para dicho cambio? ¿Cuáles son las primeras piezas de continuidad que se modifican?

R.M: Hemos hecho un cambio. En aquel momento, fue una pequeña revolución en la que hubo que estar muy encima todas las partes: desde la intención estética creativa formal, a cómo lo aplicábamos. Ahí intervino toda la casa principalmente emisiones también, el Área de Contenidos, los programas...hasta el hecho de que en los informativos se provocó, casi involuntariamente, un cambio tanto en el decorado como en la cabecera, derivado de esto, porque de repente chocaba una cosa y otra. El cambio obligó casi indirectamente a que ellos también tuvieran que cambiar, era lo más conveniente. Tú también fuerzas un poquito y ellos son receptivos y bueno también hay una línea parecida en el mundo de los blancos, de la gráfica plana...Se cambia todas las piezas de todo, incluso se reeditan los programas, tienes que cambiar todo para que todo esté acorde.

Respecto a los informativos, yo peleé mucho para que no hubiera una marca con distintas caras, sino que fuera una marca única, la marca de Antena 3 logo, mosca Y blanco para toda la cadena, es la misma para informativos. No puede ser que cada uno maneje una marca.

P: ¿Realizan estudios cualitativos / cuantitativos a la audiencia para ver cómo se percibe la Identidad de su cadena? ¿Quién elabora esos estudios y cómo repercuten en la manifestación de la continuidad?

R.M: Sí. Los gestiona y dirige la dirección de marketing con apoyo exterior, y se dirigen para ver cómo ven nuestra Imagen, nuestros contenidos, etc. Hay distintos focos y se han hecho más en estos tres últimos años más que anteriormente, porque con la época de cambio de propietario, cambio de dirección y tal, pues bueno la gente quiere ver cómo se veía antes, cómo se ve ahora con respecto a antes, ya que hemos cambiado cosas. Entre tres y seis estudios se han hecho en los últimos tres años.

P: ¿Los lleva el departamento de marketing o su departamento?

R.M: Los lleva marketing, pero antes de hacer estudio de imagen para la parcela, para entendernos, primero hicimos un intercambio: -“Oye Rafa, ¿qué quieres o no quieres enseñar?”-. Y enseñamos lo que queríamos incluso lo que no, y luego hay una valoración y ellos hacen sus conclusiones, las compartimos, nos ponemos todos “las pilas” e intentamos corregir los fallos.

P: Colores corporativos y tipografía: Coménteme el tratamiento del cromatismo y de la tipografía de la cadena, es decir, claves cromáticas y gráficas para la Identidad en pantalla.

R.M: Antes era rojo, azul y amarillo, un escándalo... [Se ríe y bromea].

Luego hubo una etapa, en el año creo del 2000, luego azul y luego la vuelta la tricolor. Y cuando llegó el equipo actual de propietarios, coincidió en que también llegué yo, y entonces dices “- ¡Dios mío qué es esto!-”, lo pedía a gritos...

P: ¿La tipografía también la han cambiado?

R.M: Sí, en todas esas etapas. Lo que pasa es que quizá el reconocimiento de marca de Antena 3, el logotipo es tan grande que la tipografía pasa un poco desapercibida, y el que se da cuenta es un especialista, pero la gente del público no. Ahora estamos haciendo un ejercicio de dos tipografías que tenemos, sustituirlas por una nueva que funciona mejor gráficamente, y lo estamos haciendo sin ni siquiera recurrir a ningún manual de estilo, sin consultarlo. Es simplemente la intuición, bueno algo más que la intuición, la seguridad de que no le hemos podido sacar el jugo por sus propias características y hemos buscado una que nos va a dar mucha más vida y se va a identificar mucho más con Antena Tres.

P: ¿Y el logo? ¿Qué forma representa exactamente?

R.M: Buena pregunta. Podría ser desde la cara de una mosca hasta simplemente una “A” con... Es que podría ser cualquier cosa. Quién sabrá qué tenía Jiménez en el año 92 en la cabeza cuando hizo esto, es un misterio, no está escrito en ningún sitio, creo que es más un capricho estético y ya está.

P: ¿Creéis que Antena 3 tiene marca?

R.M: Sí.

P: ¿Por qué?

R.M: Tiene marca seguro, otra cosa es lo que opine la gente de ella. Todo el mundo reconoce, desde el símbolo hasta el espíritu de las cosas que se hacen, otra cosa es que a la gente le guste Antena 3 o no. De hecho hay estudios cuantitativos y cualitativos del reconocimiento de la marca y está entre las cinco primeras en España, marcas reconocidas. Tú pones el logotipo y lo reconocen, eso está estadísticamente probado.

BLOQUE II: Estructura de cadena

P: ¿Cómo se estructura el diseño corporativo en su cadena de televisión? Explique la estructura y organigrama, organización en su cadena por departamentos y función específica de cada uno de ellos. En especial, aquel sector que afecta a la parte de continuidad e imagen de cadena.

R.M: El diseño corporativo tiene una estructura muy pequeña: Subdirección de Imagen corporativa y Promociones, que pertenece a la dirección de Programación, y que a su vez, pertenece a la dirección de Contenidos. Hay un productor para Imagen corporativa y uno para promociones, once realizadores para promociones, un creativo para Imagen corporativa, una productora en promociones también y cinco ayudantes de producción. En total veinte.

P: ¿Y vuestra función reside, exactamente en...?

R.M: Concebir, producir y ejecutar y poner en marcha todas las promociones y toda la continuidad, toda la Imagen de marca.

P: ¿Y el resto, cómo está estructurado?

R.M: Pues Chema te puede contar cómo funcionan emisiones, y luego el tema de producción ajena hay un responsable que es el subdirector que es quién decide qué es lo más idóneo para este tipo de series, por precio, por contenido, por calidad es este tipo de películas, novelas, etc. Para lo que sea.

J.M : Él tiene unos huecos en la parrilla donde él decide con el consentimiento del “de arriba”, pero es su función decidir qué películas se ponen en cada sitio ajustándolas siempre a un presupuesto de parrilla, es decir, que tampoco puede poner todos los días pelicolones, sino que ajustándose a los huecos que tiene una parrilla de un periodo determinado y con el perfil que quiera tener dependiendo, del que él quiera o del que tenga la competencia, se adapta porque quizás quiere competir directamente con ellos o hacerlo con un perfil diferente. Eso lo hace el responsable de Producción Ajena, quien dice qué películas y qué series son las mejores para la cadena. Y luego, está Compras y Ventas, con quien habla mucho con él, lógicamente, y entre los dos deciden cuál es la tendencia que se va a comprar con respecto al perfil de tu cadena. Las películas no funcionan igual en TVE que en Antena 3, aunque parezca que sí es mentira, ni las series ni nada de nada. Entonces se ponen de acuerdo y son los que van a los mercados para comprar todas las cosas. Luego la subdirectora de Producción y Ventas, se encarga de comprarlo y hacer la gestión, negocia con las distribuidoras, productoras, etc., y a parte tiene otro pequeño departamento que se encarga de vender productos de Antena 3 relacionados y que no tienen que ser 100% de Antena 3, sino que puede haber llegado a acuerdos con las productoras que lo han podido hacer o coproducir para venderlos fuera. Esa es la parte de compras y ventas.

Y por otra parte también esa Dirección se encarga de gestionar todo el material de producción ajena, ver cuando están aquí las series, tratar con los distribuidores para que estén las series cuando se van a emitir, y luego hacer aquí el control de calidad junto con el área de otra área que ya no depende de nosotros y que se encarga de ver las copias, qué es lo que tiene, ver el contenido...Y luego yo que llevo como cuatro áreas: una de ellas es la Planificación de la Emisión, que es lo que viene de la parrilla y lo

encajamos con todos los intereses, y a parte de los productos de Comercial, de programas, de promociones, le vamos insertando lo que es la Imagen corporativa de la cadena y ajustándolo un poco al minuto respecto a las necesidades que pueda haber, no sólo de emisión, sino de la Dirección e Informativos en un caso concreto, o de la dirección de Programas en otro caso concreto, o de la dirección Comercial o de la de Promos.

Eso es una parte, luego otra es la de la Realización, que es la continuidad y para llevarla a cabo, es decir, hacer el ajuste lo más definido posible, ir adaptándose a los cambios que hay en emisión y que son muchos a lo largo del día, ya sea por problemas internos, porque por ejemplo ahora mismo esta tarde bajan una nueva pautas de promos y se encargan de preparar y realizar la emisión. Luego hay otra, no sólo para nacional, sino también para Antena 3 Neox, Nova e internacional.

Luego hay otra parte que es el subtítulo, y que lo llevan dos personas que se produce fuera, pero aquí nos encargamos de gestionarlo todo: lo que es envío de imágenes, confeccionar el texto, cotejar que todo coincide y llevarlo a emisión. A parte también nos encargamos de mantener lo que es el presupuesto, porque yo tengo un presupuesto para titular que más o menos sea acorde con lo que titulamos.

Y después, lo que es Planificación y Gestión del material publicitario que, a parte de confeccionar todo el material con respecto a las órdenes que se tengan de antena, pues hacer el visionado para que cumplan todas las normas no sólo de la propia contratación de Antena 3, sino de la propia ley, es decir, que no tengan marcas de tabaco, que sea apto para niños...En fin, todo ese tipo de cosas.

BLOQUE III: La continuidad televisiva

P: Defíname, a su juicio, qué entiende usted por continuidad.

R.M: La continuidad, en el sentido literal de la palabra y en el sentido mecánico, es toda la gestión de la que hablaba José M^a: poner en el aire todo lo que está previsto en la programación y tal. Y luego, la continuidad de marca para entendernos, también tiene sus ritmos y sus cosas, es decir, a veces tienes que diferenciar qué elementos corporativos pones en la continuidad y dónde los pones, y eso también es un ejercicio necesario. Unas veces asociadas al momento y en función del público, pues pones unas cortinillas u otras y luego también en función del interés promocional, es decir, tú utilizas la marca de una manera u otra para apoyar a las promos. Si hacemos, por ejemplo, películas que más allá de las promos consigamos hacer un evento, la continuidad también tiene que estar reflejada no sólo en la promo sino que en una continuidad introduces, unas piezas que hacen referencia a esa película, pero de una manera más allá del producto. Antena 3 como marca se apropia de ese producto, como si lo hicieras tuyo, es decir, cuando por ejemplo hemos hecho las cortinillas de *El Señor de los Anillos* o de otras películas, esa continuidad corporativa es muy intuitiva, aunque también se puede contestar con datos. Es decir, si tenemos un público infantil por la tarde y estamos haciendo el *Agosto Pirata* reforcemos y hagamos una marca de *Agosto Pirata* que nos hemos inventado, y utilizas la continuidad como ventana de expresión más allá de la promoción de producto pura y dura.

J.M: O imagínate que hay un programa que lo presenta pues Alicia Senovilla, si él [refiriéndose a Rafael Moral] tiene una pieza simplemente de caras como el que tiene ahora en verano, y quieres reforzar que Alicia Senovilla esté en Antena 3, pues realmente la mejor forma que tienes es hacerlo a través de la continuidad, que la gente vea Alicia Senovilla y la identifique con la cadena.

P: Explique la estrategia llevada a cabo por su cadena en la manifestación de la continuidad televisiva. En el caso de Antena 3, ¿la estrategia se basa en la ubicación?

R: La ubicación es la idea estratégica, lo que pasa es que como tenemos un margen ahí técnico y legal respecto a la presencia de la marca, en realidad, si me apuras, entre un programa y un corte publicitario con poner un rótulo de un segundo que ponga “publicidad” suficiente para que se lea, y no haría falta poner nada. Entonces ese hueco como no computa aprovechamos para poner ahí el logotipo, pero ya que lo pones empiezas a añadir valor, valor, valor..Hasta que abres un hueco ahí que a veces este señor [refiriéndose a José María Depando] me dice: “- ¿Pero dónde vas con cortinillas de 10 segundos?”.

[Ambos se ríen]

En realidad, legalmente no nos genera ningún problema simplemente genera problemas de suma de segundos al cabo del día.

J.M: Date cuenta que la cortinilla, cuando tú pasas a publicidad, si tú miras minuto a minuto en los datos de la audiencia, la mejor posición es la primera.

R.M: Aunque no quieras verla, la ves porque no te da tiempo a coger el mando, entonces como queramos reforzar la presencia de Jaime Cantizano o de Ana Obregón, se me ocurre por ejemplo, vale más esa cortinilla de cinco segundos que la promo más creativa del mundo, es decir, sólo para dejar claro que Ana Obregón está en Antena 3 es lo que intenta explicar esa cortinilla. Si ya queremos reforzar el programa pues ya cuentas una promo larga...

P: Contadme un poco la estrategia desarrollada por Antena 3 sobre la utilización de las caras de los presentadores.

R.M: Claramente, llevamos mucho tiempo utilizando esa estrategia. Ha sido recurrente en Antena 3 lo de las caras más que en ninguna otra tele, ni en autonómicas, ni en generalistas. Eso se empezó a hacerse ya en el año 99, luego se abandonó en el año 2001 durante un par de años que no había nada. Y claramente eso era posición ganada, si tú tenías ese hueco y nadie más lo utiliza pues es un lugar para expresarte estupendo, puedes marcar actitudes, valores, espíritu...

P: También se han basado en la utilización del *morphing* para promocionar contenidos...

R.M: Sí, ahora vamos a sacar una de *Terminator*, otra de *Hook*, sobre todo en películas, porque en programas todavía no hay. Quizá con la vuelta de Manuel Benito pues metamos por ahí. Lo hemos hecho con *La Selva de los famosos*, con *la Granja*, etc. El cine es que queda mucho más explicado, un ejercicio visual de un programa es muy difícil abstraerlo y sintetizarlo en una imagen y convertirla en icono.

P: La continuidad: ¿la realizan ustedes o por el contrario la encargan a empresas externas? Explique el funcionamiento de trabajo de la continuidad de su cadena.

R.M: La creatividad es nuestra, la producción en ocasiones también es nuestra, pero hay partes de la producción que no podemos hacer aquí, por ejemplo, la calidad con la que se pretendan hacer ciertas cosas te lleva a que muchas de ellas las rodamos en 35 minutos. Entonces en Antena 3 televisión no tenemos ciertas cámaras de cine o, por ejemplo, falta la existencia de servicios de cámaras y luego en la postproducción, pues nosotros la dirigimos lo que pasa es cada día son muy sofisticadas y aquí no tenemos el equipamiento adecuado, entonces nos vamos fuera. Pero tanto el equipo creativo de realizaciones, producciones...es nuestro.

P: Determine una clasificación de las piezas de continuidad que posee su cadena: nomenclatura, estructura de emisión, uso y función, duración de cada una de las piezas, gestión del contenido que llevan y quién realiza cada una de ellas.

R.M: Tenemos las cortinillas corporativas, que es donde está la marca y los valores de ésta. Luego está las cortinillas de producto, que son esos ejercicios de los que hablamos de coger y apropiarte y hacer marca con otra marca, es decir: tú construyes la marca de Antena 3 con otras marcas desde *Hook* hasta *Terminator* o *El Señor de los Anillos*. Coges otras marcas, las haces tuyas y en la convivencia te beneficias tú. Luego como elementos que también existen, va a depender de otra cosa es la utilidad que se les, por ejemplo, tenemos los pathfinders que llamamos, que son estos faldones de la flecha esta naranja que también lo hicimos en primicia y luego todos lo hicieron. Si su uso es racional, resultan unas piezas muy efectivas. Pero si el uso es indiscriminado, pierde interés y no vale para nada. Entonces aquí dentro hay "un tira y afloja" en la utilización de los pathfinders, porque hay gente que piensa que cuanto más pongas más se entera la gente y yo creo lo contrario.

J.M: En ese sentido también hay informativos de producto

R: Que aquí también los hacemos, unos muy sencillos gráficamente que son la información pura y dura, y otra que hacemos un pequeño alarde que bueno, tampoco es un sitio muy apropiado para hacer ejercicios estéticos, porque el propio formato es incómodo, visualmente si lo recargas lo complicas.

Ahora vamos a probar uno con *Hulk* que aparece el muñeco dando botes y no dice nada, ni siquiera vamos a poner que viene Hule, que es obvio que éste anda por ahí.

Bueno de continuidad también hay una cosa que tuvimos que intervenir, los patrocinios de los programas.

[Me lo dibuja]

Fíjate que la que aquí va es spot a un 80% de la pantalla, y en la que patrocina tal o cual producto. Esto me ha dado dolores de cabeza al principio, en el intento de hacer que esto fuera un poquito vistoso, y te encontrabas con mil problemas. Era un caos, bueno no sé si ahora lo sigue siendo, pero a la hora de afinar la forma tampoco es que sea una cosa del otro mundo, es una cosa demasiado rígida.

Había otra cosa que era el “Antena 3 presenta”, y el *copyright* que abría y cerraba los programas, hasta que un día vino el Consejero Delegado y dijo: “-Vamos a ver, acaba este programa y empieza otro, si nosotros no ponemos publicidad entre programa y programa es para que haya un flujo mayor entre programas, si luego resulta que acabamos teniendo 45 segundos entre programa y programa, estamos haciendo el tondo, porque en 45 segundos no es que la gente se haya ido, sino que ha hecho las maletas-”. Entonces teníamos aquí un *copyright* que duraba 7 segundos, un separador de continuidad, un patrocinio de salida...Esto duraba 45 segundos, y entonces lo que hicimos fue quitar cinco segundos al *copyright* porque los incluimos dentro del faldón que es una tontería pero quitar ese pantalla de cinco segundos quedaba más estético. Ahora el *copyright*, con que dure un segundo, hay de sobra. Es una cuestión de forma, legal: quitamos un “Antena 3 presenta” porque en Antena 3 estar metiendo todo el día eso entre cada programa me parecía ridículo y una pérdida de tiempo. Ahora los *copyrights* son de un segundo y dentro del programa.

J. M: Luego ya relacionado con esto que pues luego todo lo que es productos comerciales tipo Cronos de programas, Microprogramas...Pero todos deben tener la misma imagen.

R.M: Luego en promociones tenemos de todos los tamaños, de todos los niveles...

P: ¿Tienen alguna clasificación de autopromociones?

R.M: Le llamamos promos pura y dura a la promo la que más menos creativa, más menos informativa, y a esa le llamamos promo. Si previamente queremos hacer un lanzamiento para generar interés o expectativa, le llamamos *teaser* donde cuentas más menos lo que te apetezca y luego tenemos las píldoras, que son piezas menores en tiempo.

J.M: Y luego además existen otras piezas que están relacionadas con piezas de Antena 3, independientemente del contenido. Por ejemplo, campaña para la salida de vacaciones que es Comunicación Corporativa, que son promos pero no de productos, son de Imagen de cadena como operación salida de tráfico u otras que hemos hecho.

R.M: Es una Comunicación Corporativa, pero no de producto que puede tener carácter social, no es esa campaña estratégica de Telecinco de Doce meses, Doce causas, que desde mi punto de vista, creo que no es muy acorde con Telecinco...

J.M: Tú puedes hacer una campaña para un evento el que sea, no necesariamente para “ahorra agua”, es decir, para tratar temas de medio ambiente, por ejemplo.

R: Por ejemplo, la cuesta de Enero. Llega ésta y entonces Antena 3 es sensible a las preocupaciones que hay en la sociedad sobre la cuesta de Enero, y entonces hace una pieza para intentar quitarle hierro al asunto mediante el eslogan: “*Seguro que con nosotros lo pasas bien*”. Y no dejas de estar haciendo Imagen de cadena.

J.M: O la de Navidad que las últimas fueron muy buenas, con la campaña: “*Qué pasa me gusta la Navidad y qué*”

R: Navidad que no tenemos que hacer Navidad, todo el mundo sabe que llega la Navidad, con que lo diga el Corte Inglés, es una obviedad...Pero haces un ejercicio creativo, un ejercicio de tono que cuentas un poquito con la excusa de la Navidad.

P: ¿Y sobre la utilización de la voz corporativa de Antena 3, también la vinculáis a la Identidad de la cadena?

R: Sí, de hecho ahora hay dos: chica y chico. Es una guerra que tenía pendiente. Siempre ha habido chico y veía claro que por qué no iba a ver una chica sobre todo por la libertad creativa que podía generar el tener dos voces. Hay una historia que contamos en una promo de *El Señor de los Anillos* a dos voces, donde una frase la están diciendo los dos a la vez. Es, sobre todo, una preocupación estética y formal, y en algunas ocasiones hemos conseguido hacer cosas muy interesantes, no todas las que yo preveía pero bueno.

P: ¿Cuál es, en su opinión, el periodo temporal idóneo en relación a la renovación de la continuidad de un canal? En su cadena, ¿cómo y cuándo se establecen los cambios en continuidad?

R.M: Septiembre, sin duda. Septiembre es un mes para cambiar, y la gente vuelve para ver si este mes va a ser mejor, no tanto como en Enero, donde la gente se hace buenos propósitos, pero en Septiembre, cuando la gente vuelve de vacaciones lo que le gustaría es cambiar la vida, y si le cambias la cara a lo que viene en la tele, pues mucho mejor. También va acompañado con un cambio más radical en la programación, con lo cual es más fácil asumirlo todo. Y luego por una cuestión de memoria. Nosotros en verano ponemos una continuidad así de inspiración libre y cuando llega Septiembre nadie se acuerda de lo que había. Sí que te acuerdas de lo que había en primavera o en el invierno pasado, pero asumes que ahora sea diferente y entonces bueno es un momento bueno para cambiar. Y ¿cuándo hay que cambiar? Pues no lo tengo muy claro. Yo de hecho ahora en Septiembre vamos a meter cortinillas nuevas con un final gráfico distinto al que teníamos, con rodaje distinto que he hecho, a los presentadores los he rodado de otra manera. Bueno algunas cortinillas todavía las recupero, creo que son válidas y suficientemente atractivas para mantenerlas y además llevan poco tiempo pero otras. Por ejemplo, estaba Carlos Sobera que estéticamente estaba muy bien, era muy potente, pero claro dos años haciendo lo mismo antes de que a alguien le pueda resultar cargante ahí estas tú para cambiarlo, porque un tercer año haciendo lo mismo con Sobera estoy convencido que la gente se cansaría. Entonces hay que tener un poquito de intuición ¿cuándo hay que cambiar? No lo sé, pero creo que no lo sabe nadie.

Ahora lo que sí que he cambiado, porque me he dado cuenta de que a priori las cortinillas que teníamos a la gente les gustaba e interpretaban que había un código de color, unas formas, una actitud, etc. Pero sí que he visto que en la actitud había una dosis de impostura importante. Entonces lo que he grabado ahora, que vamos a empezar a emitir en Septiembre es otro tono, otra actitud mucho más sencilla, más fresca... No sé cuando hay que cambiar, hay que estar atento todos los días, entonces cuando empiezas a percibir que alguien en un momento dado pueda empezar a cansar pues tienes que estar alerta. Y como ahora no estamos para muchas tonterías porque la cosa no es que nos vaya muy bien en cuanto a audiencia, pues mayor motivo para reforzar un poquito el lado fresco, el lado informal. Como mes clave septiembre para cambiar.

J. M: Pero bueno también hay cambios estacionales.

P: Además de los aspectos gráficos audiovisuales de la continuidad de la cadena, ¿gestionan otros aspectos que influyen en la Imagen de su cadena, tales como: decorados, presentadores, atrezzo? En caso positivo, ¿de qué manera?

R: No. Grafismo y escenografía dependen de Realización, que a su vez, dependen de la dirección de Producción.

P: ¿Cree que les hace falta?

R.M: Creo que sí, porque el problema con el que se encuentra esa área es que opinan siete para cada cosa, y al final son productos de laboratorio que son un horror porque no puedes complacer a siete, es imposible. El problema no está de quien lo ejecuta, sino es un problema filosófico de dirección de tener la capacidad de delegar.

A mí por ejemplo con las promos, de lo que diga la productora tú recoges la información, pero la promo la hago yo porque tú le dedicas el tiempo a eso y tienes las claves. Lo que yo sí que puedo aprender mucho de ellos es sobre lo que les lleva a hacer esa serie, en qué se han inspirado, etc. Y a mí eso me abre los ojos para poder hacer las promos, por ejemplo.

P: ¿Qué papel desempeña la continuidad para la captación de la audiencia?

R.M: Por ejemplo lo del cine, lo teníamos clarísimo que eso impacta. Para captarla no lo sé con exactitud, pero por lo menos para que reconozca que estamos ahí, que tenemos ese producto y que tenemos esas marcas.

J.M: Tú generas eventos, la necesidad de ver una cosa en antena entonces ¿cómo lo generas? Pues precisamente con toda la publicidad que hayas hecho previamente. Si la publicidad es buena e impactante, a la gente le apetece verla, luego está que lo que emitamos sea de menor calidad a la esperada...

R.M: En el momento que pones una cortinilla de Terminator, cuando la veas sabrás que Terminator es de Antena 3. Nosotros trabajamos con esa seguridad de que la gente lo ve y lo capta, para que no le quede ninguna duda de que lo emite Antena 3.

J.M: Y que si son cortinillas de programa que le sean agradables a la gente.

R.M: Y luego, más allá del producto, captar audiencia así en masas y el discriminar el hacer una continuidad de otra. Yo estoy seguro que si nosotros en una televisión, en la posición en la que estamos con la audiencia que tenemos, hiciéramos la continuidad que está haciendo, por ejemplo, La Sexta a la gente le espantaría. No estoy juzgando que la Imagen de La Sexta me guste o no me guste, creo que un Prime Time de catorce millones de personas un martes a las once de la noche, bombardear así con una continuidad...Que a lo mejor para La Sexta o para otros hay que hacerlo así, pero yo sé que para el espectador de Antena 3 le molestaría. Cuando trabajas a gran escala, en grande, que la gente te acepte o no te acepte, tienes que pensar en cómo plantearla para que la gente vea que ahí le apetezca ver Antena 3.

P: A su juicio, ¿qué perfil de formación tienen que tener estas personas que se encargan de la Imagen de cadena?

R.M: No lo sé. Aquí ha habido cuatro responsables de Imagen y otros cuatro de Promociones a lo largo de al historia, y ninguno tiene nada que ver en cuanto a perfiles comunes.

Lo que veo claro es que, para mí ha sido absolutamente útil para manejar tanto con la Dirección como con el equipo de Promociones de Imagen Corporativa. Yo, en mi caso, he sido fotógrafo, ayudante de cámara, montador, ayudante de realizador, guionista y director de programas y he dirigido spots publicitarios. Entonces, si la persona que había antes no había hecho nada de eso, ¿cuál es perfil ideal? Pues no lo sé, porque todas han pasado por aquí y entonces uno te dirá que lo mejor es ser grafista, otros ser creativo, etc. El perfil ideal no lo sé. Yo creo que la formación que he tenido creo que ha sido muy útil, tanto para hablar con los realizadores y con los creativos, guionistas... Hasta para hablar con la dirección de Contenidos, sobre lo que has de comunicar, por qué, qué dices, cómo lo dices...No sé, el perfil no lo sé porque te vas a otras cadenas y te encuentras a un profesor de comunicación audiovisual que a lo mejor no ha pisado un plató en su vida. En mi caso, a mí me sirve de mucho haber pisado un plató, porque cuando hablo con los presentadores sé cuando, cómo y por qué se han de hacer ciertos tipos de cosas.

P: En cuanto a la tecnología: ¿cómo ha afectado la tecnología en la utilización de la continuidad?

R: La tecnología ha influido mucho, sobre todo a nivel de acabado artístico o de atrevimientos formales. Yo que estuve en TV3 en el año 86, cuando era operador de cámara, había un facistol y entonces ponías un cartón que había hecho un diseñador gráfico y ese cartón y otro y otro, y así, por orden era una cámara, un incrustador, en la mesa de mezclas del control de realización y la cámara mía estaba sólo para encuadrar. Entonces bajabas el grafismo, bajabas el cartón siguiente y, era lamentable pero claro tú lo veías en aquel momento y era absolutamente sofisticado, es que aparecía un grafismo al lado del presentador en un plató era virtual entonces era maravilloso y es una tontada. Lo que estemos haciendo ahora seguro que dentro de diez años nos parece una pérdida de tiempo y un horror.

La tecnología lo que hace es conseguir hacer cosas más rápido y atreverte a cosas que antes era más difícil de hacer y más lento. La tecnología yo creo que no debe asustar.

P: La publicidad: ¿es controlada por ustedes o la dejan en manos de alguna agencia?

R: Tenemos una empresa que se encarga de la gestión de la publicidad, pero para el tema de las autopromociones lo hacemos nosotros y tenemos asistencia para, por ejemplo esto, la postproducción.

J. M: Y hay una producción de comercial que básicamente se encarga de hacer esos patrocinios que no deja de ser incluir el spot en la careta de patrocinio.

R.M: La publicidad de clientes externos viene ya hecha, y los *cronos* sí que lo hacen y luego meten las caretas a los patrocinios y las telepromociones, también se hacen aquí, no todas pero sí la mayoría.

P: ¿Creen que es posible gestionar elementos intangibles y crear vínculos emocionales con la audiencia por medio de la continuidad de una cadena de televisión?

R.M: Sí. Lo que yo creo que lo que debemos reforzar son dos cosas: hacer citas, es decir, tú no hace falta que veas una promo, sino que tú sabes que el miércoles en Antena 3 tienes un peliculón. Lo que tenemos que conseguir es que la gente llegue a casa y sepa que hoy toca ver Antena 3 y sepa lo que hay. Ahora tenemos un problema, porque antes todo el mundo tenía clarísimo que los lunes había peliculón, y ahora no es así. Entonces tenemos que encontrar una idea para vender que el mejor cine está en el peliculón y, por encima de eso, son los miércoles. Ahora tenemos que buscar la cita y venderla a la audiencia. Y la otra es hacer clubes, es decir, está la gente de Telecinco y estará la gente de Antena 3 y la de TVE. Hay que buscar que la gente se identifique con Antena 3, más que con productos con la marca.

BLOQUE IV: Contenidos y programación

P: En cuanto a la programación: A la hora de determinar la Identidad de la cadena, ¿tienen en cuenta este ítem o generan aquella programación que vende a la audiencia a pesar de que no vaya acorde con la Identidad del canal?

R.M: Que vendan claro, y que no nos haga daño en esa blancura de la que hablábamos antes.

J.M: Y a parte de eso, también es verdad que Antena 3 Advertising tiene ciertas necesidades estratégicas y económicas. Otra cosa es que luego se cumplan o no, es decir, necesito un programa dirigido a amas de casa, porque necesitan captar a esa parte del mercado no puedes meter uno cualquiera. Aunque el programa venda, no debe romper con la cadena. Si no tienes ese nicho para meter detergente Ariel, prefieren al menos tener una hora donde poder emitir un tipo de *target*, y entonces eso también condiciona, otra cosa es que luego se haga o no se haga. Por ejemplo, se han metido unos dibujos animados en medio de la nada, o sea en medio de informativos a las 8 de la mañana, porque comercial necesitaba vender, porque tenía que tener una franja de niños en algún momento del día. Entonces rompe un poco el público que se va incorporando a la cadena, pero realmente es una necesidad porque al final es dinero, vende. Primero que venda, luego que venda y luego que guste y que no te haga daño.

P: Explique, en su opinión, la importancia de los informativos para la Identidad de una cadena.

R: Fundamental, aquí son sagrados, y ahora es la parcela respetada y valorada. Siendo líderes de informativos desde hace bastante tiempo y teniendo una Imagen como tiene Antena 3, una Imagen informativa y buena, pues lógicamente es fundamental. No porque se rentabilice, porque realmente en sí el informativo no se rentabiliza nada, porque la publicidad va fuera de él, pero simplemente por Imagen de cadena lo tienes que respetar. Porque, efectivamente, si nos fijamos en las últimas audiencias que llevamos en los dos meses son terribles, pero seguimos siendo líderes en informativos y hay que cuidarlos, no es como antes pero sí que se valora lo que realmente vale.

BLOQUE V: Contexto televisivo

P: ¿Considera positiva o negativa la llegada de la televisión digital a nuestro país? ¿Por qué? ¿Cree que la sociedad está preparada para ello?

R: Nos va a perjudicar, claro... Cuanta más oferta publicitaria, más fragmentación, peor oferta...

J. M: Tenemos un problema importante en todas las cadenas privadas, salvo TVE porque nosotros tenemos unos ingresos importantísimos por una serie de desconexiones territoriales que la nueva ley por la limitación precisamente de la TDT, no nos va a permitir, y es que ahora mismo yo no puedo vender publicidad racionalizada. Solamente lo puede hacer TVE y se pierde un dineral. Un minuto multiplícalo por 16 comunidades, entonces tu abanico de anunciantes se cierra rápido y eso es de lo más grave, luego ya antes tenías un monopolio y ahora al haber más oferta la idea de negocio tiene que cambiar, porque aunque tengas un pastel parecido en proporción porque a todo el mundo nos dan tres, pero no deja de ser mucho más riesgo. Yo ahora mismo en Antena 3, como en cualquier cadena grande, hay muchas veces que no tienen hueco para anunciarse, es decir, el Corte Inglés no tiene hueco para anunciarse.

P: ¿Creen que la sociedad está preparada para ello?

J.M: Ahora mismo no.

R.M: Sí que está preparada, otra cosa es...

J.M: Ahora mismo no, porque si te fijas... Por ejemplo Cuatro, todo el mundo y además está comprobado que por impactos, no por audiencias pueden tener los mismos impactos que nosotros. Con el Mundial consiguieron estar sintonizados en todos los hogares como Antena 3, pero la gente todavía no tiene la costumbre de pasar a Cuatro, y éste tiene programas maravillosos y otros que son una castaña, pero esos programas maravillosos la gente no acaba de pillarlos. Ha acabado el Mundial y ha vuelto al 7% de audiencia, más o menos, cosa que no está mal, es decir, va subiendo poquito a poco. La Sexta tiene un problema importante de cobertura, no llega ni al 70%. La gente no tiene ahora costumbre de pasar al resto pero bueno es cuestión de tiempo.

P: Ante la proliferación de canales que se avecinan próximamente como consecuencia del denominado apagón analógico, en su opinión, ¿va influir en la continuidad de los canales? En caso positivo, ¿qué papel tendrán la continuidad, el diseño gráfico televisivo y la Identidad corporativa en los canales?

R.M: Sí, sí, sin dudar: o marcas tu marca, o estás perdido en el olvido...

JM: Tienes que buscar nuevas fórmulas está claro, que todo esté relacionado con Antena 3 Tres.

P: A nivel internacional, ¿dónde cree que hay mejor diseño gráfico en televisión?

R.M: Pues a nosotros nos han dado el Promax en Nueva York, el tercer premio del mundo mundial... [Ríen]

El diseño corporativo de la continuidad de Antena 3 en el año 2005 nos llevamos nosotros al mejor diseño de logo, y en el año 2006 nos hemos llevado en Nueva York, en el Promax BDA internacional, nos hemos llevado el tercer premio. No, bueno lo que hacía MTV porque es caprichoso, arrogante... Y también me interesa mucho la BBC por la construcción de marca que tiene no por el contenido. Está perfectamente hecha.

P: ¿Y a nivel nacional?

R.M: La nuestra

P: ¿Es objetiva su respuesta?

R: No

[Nos reímos todos]

R.M: Bueno, Cuatro no me gusta, pero está bien estructurada, “bien parida”.

P: El festival *Promax*: el reconocimiento de las piezas de continuidad por medio de premios, ¿motivará a cuidar más la creatividad de las piezas?

R.M: Sí, seguro. Les motiva no para iluminarles nada, sino para asegurarse que el trabajo bien hecho tiene recompensa. Estimula porque la gente está muy encerrada y necesita un poquito de aire, es agradable para romper la rutina y asegurarte de que no estás solo. Hay que ir, no creo mucho en ello pero hay que ir.

ENTREVISTA JUAN CARLOS PEREZ
Jefe de Promociones de Telecinco



Fecha: Lunes 17 de Julio de 2006

Lugar: Gestevisión Telecinco, S.A. (Madrid)

BLOQUE I: Identidad de la cadena

P: Defíneme qué es para usted la Identidad corporativa de un canal y cuáles son las señas de Identidad de ese canal

R: La Identidad corporativa son todas las manifestaciones de la marca, de la empresa que se manifiesta a través de una marca y de unos elementos visuales e identificativos y, bueno, en el caso de una empresa televisiva eso, tiene muchas derivaciones por su presencia visual constante. Acaba siendo Imagen corporativa prácticamente todo porque la línea editorial, los contenidos de una televisión son Identidad.

Luego en concreto se manifiesta en una serie de piezas e identificativos de productos audiovisuales más específicos, que abarcan desde los identificativos de continuidad, lo que se conoce como cortinillas o ID'S, el grafismo de promociones, todo el embalaje de la cadena, las promos, los mensajes de cadena o mensajes publicitarios de la cadena que pueden promocionar o que pueden vender un producto específico dentro de la cadena o la cadena en conjunto. Dentro de otras piezas están desde los *copyright* hasta "el presenta", los cartones de patrocinio, la mosca, las cabeceras de informativos, una serie de elementos gráficos que ahora se utilizan y que tienen un uso en alza. Se denominan en inglés *bugs* y que aquí se están llamando *pathfinders* y que son las incrustaciones que se hacen para hablar de la programación inmediata, lo que va a venir a continuación que se inserta sobre un producto que está en emisión, no durante el bloque publicitario, sino durante la emisión.

Todo eso, configura la Identidad corporativa: la música, la locución, la línea gráfica por supuesto....Todo eso en conjunto, en pantalla, luego todo eso tiene o puede derivaciones fuera de pantalla en campañas, presencia, patrocinios. Todo eso es Imagen corporativa, iniciativas como la que tiene telecinco con "*Doce meses, doce causas*"....todo eso va configurando la Imagen de marca, de un canal en concreto.

P: ¿Cuál es la Identidad de Telecinco?

R: Pues una Identidad muy abierta, porque es una televisión generalista que tiene una proyección nacional y aspira a llegar al máximo de espectadores con ciertas prioridades. Su audiencia ha sido tradicionalmente urbana, centrada en lo que se llama el *target* comercial de telecinco que es un público entre 25 y 45 años, aunque esa edad se ha ampliado y ahora alcanza también. El tiempo pasa, y los que han sido espectadores de Telecinco aunque hayan cumplido más años la cadena sigue queriendo tenerlos como prioridad, y en estos casi 16 años de trayectoria pues el *target* comercial de la cadena se ha ampliado y ahora se ha elevado hasta los 55 años. Así que, solamente tiene prioridad en cuanto a la edad, porque se dirige a hombres y mujeres, a todas las clases sociales con una audiencia preferentemente urbana, quizás eso sea un cierto sesgo de clase media y media alta, pero la cadena se dirige a todo el público, con la excepción del público infantil, que a penas tiene cabida en la programación de telecinco salvo productos muy específicos. Pero a penas la programación es dirigida en exclusiva a los niños.

P: ¿Poseen en su cadena algún manual de Identidad Corporativa? En caso positivo: ¿de qué tipo? ¿Qué aspectos recogen en ese manual? En caso negativo: ¿se plantean realizar uno?

R: No, los ha habido pero quizá yo creo que son necesarios cuando una empresa audiovisual comienza para establecer ciertos protocolos y ciertas normas, fijar cuáles son los límites del uso de la marca en distintas aplicaciones. Pero llega un momento ya en que la gente que lleva tiempo en una empresa de rodaje, pues sabe cuáles son los límites y cuáles son los mecanismos para obtener la información y ahora mismo no lo hay pero bueno...Sí que está presentes cuáles son los protocolos de actuación.

P: Y por ejemplo, cuando llega una persona nueva...

R: Pues se informa, pregunta, pide el bagaje de: - “Oye, en este caso, ¿qué se hace?-", y hay la suficiente cultura empresarial para atender a esa laguna o a esa necesidad de información.

P: Dígame cuál es el posicionamiento de Telecinco, el intencionado y el que poseen en la realidad, y dígame cómo lo expresan a través de la continuidad?

R: Pues eso es una pregunta más realmente de marketing pero yo creo que la cadena está muy satisfecha con la audiencia. De hecho, es una audiencia que está demostrando en estos meses de cambio vertiginoso que estamos viviendo en 2006 desde finales de 2005 con la aparición de nuevos canales que están sumando ya un 10% de la cuota de *share* de las televisiones. La cadena sigue manteniendo su porcentaje incluso ha aumentado en un mes, y eso quiere decir que es un público que está muy vinculado a la cadena y es un público con el que hay mucho entendimiento. La cadena entiende cuál es su audiencia y ésta entiende qué es Telecinco así que yo creo que hay bastante sintonía.

P: En su cadena: ¿quién dicta las pautas o líneas generales de Identidad corporativa y cómo lo transmiten al resto de departamentos de la cadena?

R: Pues en exclusiva no tenemos ninguna persona en concreto. En otras cadenas lo hay, hay esa figura pero en este caso, en Telecinco, soy yo mismo el responsable de promos quien también lleva la Imagen de cadena, quien aborda las necesidades de cuando hace falta cambiar, gestión o el mecanismo de convocatoria de un concurso o de petición de piezas aquí dentro de la propia cadena. Y mi trabajo está supervisado por la dirección de programación, por la dirección de antena y, en último caso, por el consejero delegado.

P: Cuando deciden realizar un cambio de Identidad, ¿cuál es el proceso para dicho cambio? ¿Cuáles son las primeras piezas de continuidad que se modifican?

R: Dentro del proceso abordamos los cambios de dos maneras: cuando es un cambio parcial, que no requiere tanta supervisión, que es una decisión que se toma entre la dirección de programación y nosotros, y a veces con la opinión de la dirección de antena. Pero cuando es un cambio más sustancial en el que se cambia la línea estratégica o se aborde un nuevo *claim* o sea un cambio completo, en ese caso requiere la supervisión del consejero delegado.

Y las piezas que más se cambian son las cortinillas de continuidad. Antes había mayor estabilidad. No sólo en esta cadena sino en todas las cadenas del un panorama audiovisual español, pues había un ritmo más lento de cambio, como mucho había cambios estacionales. Pero ahora hay nuevas fórmulas de emisión, de promoción en las que las cortinillas se asocian a un producto indirectamente. Y eso supone una renovación a veces semanal de las piezas. Así que esas son sin duda las que cambian con más frecuencia. También lo que llamaba los “*Pathfinders*”. Ahora en telecinco se van renovando con solamente los contenidos, pero se acerca un tiempo en el que esas piezas también se conviertan en un elemento de comunicación muy ágil y que se renueve con mucha frecuencia.

P: ¿Realizan estudios cualitativos / cuantitativos a la audiencia para ver cómo se percibe la Identidad de su cadena? ¿Quién elabora esos estudios y cómo repercuten en la manifestación de la continuidad?

R: Sí, sí, de los dos. Son estudios que hacen la dirección de marketing, tanto para productos específicos como para testar la percepción de la marca de Telecinco en general y se apuntan los puntos fuertes, carencias... Siempre la audiencia tiende a hacerlo muy vinculado a la programación porque la marca, Telecinco es su producto, como todas las cadenas aunque haya un cierto sustrato que vaya más de sus productos pero también Telecinco tiene una programación muy estable, que lleva bastantes temporadas repitiendo ediciones de productos bastante bien asentados y Telecinco, más que en otras cadenas es sus programas y hay rechazos, filias, fobias pero... Es una televisión hasta cierto punto polémica, porque aborda géneros que tienen una reputación quizá poco... Bueno, que son discutidos en ciertos foros o entre el género del *reality* y los contenidos de corazón quizá sean los que más se someten a mayores críticas, y Telecinco los emite y procura hacerlos de la forma más correcta y digna posible, pero su programación está en el punto de mira de la crítica televisiva.

P: ¿Cuál es la periodicidad a la hora de hacer estos estudios?

R: No tiene una periodicidad regular. Cuando se percibe una debilidad de la cadena o se intuye que hay alguna carencia concreta, pues se recurre a estos estudios para confirmar o refutar esa hipótesis. Pero no tenemos una periodicidad fija.

P: Esa hipótesis de debilidad ¿la sacan de las audiencias?

R: Sí...de las audiencias, de los comentarios que llegan, la percepción del sentido común que siempre te da una pista de si una cadena tiene un punto débil o no. Y también la respuesta de la audiencia aunque hay ciertos temas que no se reflejan en las audiencias, como si la cadena carece de un mensaje más humano o tiene una comunicación demasiado agresiva o demasiado difusa. Eso a veces no se refleja, pero sí que preocupa en estos asuntos más cuando hay malos resultados.

P: Y cuando cambian el logotipo, ¿es usted también el responsable del cambio del logotipo o recae en Dirección?

R: Un cambio de logotipo supone una inversión grande y un movimiento mayor para una empresa, porque quiere decir que algo en su Identidad profunda ha cambiado. Hubo una variación menor de la estética del logotipo que tenemos ahora que se mantuvo en pantalla durante dos años, pero sólo en pantalla, no llegó a afectar a lo que digamos sería la esencia del logotipo porque luego lo recuperamos la forma anterior y no afectó a la papelería, a las unidades móviles, a toda la presencia del logotipo en otros soportes que no fueran el de la pantalla. Y así que un cambio de ese tipo no dependería de mí.

Telecinco ha tenido dos etapas muy diferenciadas en cuanto a Imagen de marca y contenidos. La primera etapa que fue desde el 90, del comienzo de las emisiones hasta el 95 o algo así, que tenía una programación o estilo completamente diferentes. Luego tuvo una crisis de audiencia, de resultados, una crisis empresarial bastante notable. Hubo una especie de reconversión y Telecinco se emergió volviendo a redundarse hasta cierto punto con una Identidad renovada y esa televisión frente a una inicial más populista, de contenidos festeros, muy musical, de mucho espectáculo...Apareció una televisión pues que daba un giro hacia contenidos más modernos, más dirigidos a un público más urbano. Ahí es cuando se define ese nuevo *target* comercial, y ahí también cambia la Identidad del propio logotipo y aparece esta versión que es la que hemos tenido hasta ahora.

P: ¿El segundo cambio?

R: Creo que fue en el 97 o 98, más o menos por ahí.

P: Colores corporativos y tipografía: Coménteme el tratamiento del cromatismo y de la tipografía de la cadena, es decir, claves cromáticas y gráficas para la Identidad en pantalla.

R: Telecinco ha decidido hace cuatro o cinco años que no tiene un solo color. Es una marca que está muy presente por ser una televisión que está todo el día en la emisión, y ha optado por tener todos los colores. Y el logotipo se puede presentar con siete colores diferentes, y la parte del cinco aparece siempre en un color neutro, blanco, metálico, transparente, a veces en azul también, que es la trayectoria inicial del logo. Pero tantos los fondos como la bola que encierra el cinco aparece de muchos colores diferentes. Hay una aplicación estándar para papel y para prensa que es en azul y naranja, el cinco en azul y la bola en naranja, pero en pantalla utilizamos siete colores.

P: ¿La tipografía se ha mantenido?

R: Sí, hemos mantenido la forma de escribir el cinco. Es una *Frutiger Bold* y en cuerpo normal, una combinación entre las dos.

P: ¿Cree que Telecinco tiene marca?

R- Sí, sí que lo creo lo que pasa es que tiene dos marcas. Tiene el recuerdo de una marca de la primera etapa, que no se ha borrado, con unos personajes y unos contenidos que la gente recuerda incluso un *claim* desde "Vip Noche" hasta las *Mama Chicho* o *Tutifrutí* hasta "*La televisión amiga*", la gente no se ha olvidado de eso...Pero es un recuerdo que no se corresponde con la actual Telecinco que la gente también reconoce como con otras cualidades que son pues una televisión innovadora, arriesgada,

polémica, que a veces provoca rechazo por ser demasiado agresiva o por ser percibida como agresiva, y muy identificada con ciertos productos como son Gran Hermano como producto emblemático o los *realitys*, pero también con el corazón, el periodismo de investigación o con reportajes que abordan temas polémicos o incluso críticos, que no tienen miedo a señalar con el dedo ciertas realidades o ciertas prácticas Y también por la independencia de sus informativos, creo que son atributos que se asocian con Telecinco.

BLOQUE II: Estructura de cadena

P: ¿Cómo se estructura el diseño corporativo en su cadena de televisión? Explique la estructura y organigrama, organización en su cadena por departamentos y función específica de cada uno de ellos. En especial, aquel sector que afecta a la parte de continuidad e imagen de cadena.

R: En este departamento somos doce personas, aproximadamente. El departamento de promos nos dedicamos prioritariamente a hacer las promos de la cadena, pero también asumimos la producción o la puesta en marcha de las piezas de Identidad corporativa y la emisión de esas piezas. Y dependemos de la dirección de programación, que a su vez depende de la dirección de antena.

En la Dirección de programación hay otros dos departamentos, que a parte de promociones, está emisiones y programación. Y en la dirección de antena, de la que depende dirección de programación, de esa dirección dependen muchas otras áreas, que son todo lo que tienen que ver con los contenidos creativos de la cadena, desde la producción de series, de programas... Todo lo que es contenido creativo, contenido televisivo. Y el director de antena depende, a su vez, de un subdirector general de contenidos, que a su vez depende del consejero delegado.

BLOQUE III: La continuidad televisiva

P: Defíname, a su juicio, qué entiende usted por continuidad.

R: La continuidad técnicamente no es más que el flujo de piezas al que obliga la ley por una parte y que son necesarias para el flujo regular de la cadena, de la programación de la cadena. Son las piezas que puntúan el discurso televisivo diario, que van marcando los cortes, las transiciones... Son bisagras que hacen que esa cadena fluya de una manera suave y con una lógica, que también permite al espectador estar informado de cuál es ese ritmo, que es lo que sucede después de la emisión de una pieza, qué es lo que precede, qué es lo que viene después... Ayuda a ordenar el flujo de la programación.

Eso es técnicamente. Luego esa necesidad de puntuar el discurso televisivo, se enriquece con una creatividad lo más alta posible. De manera que esas piezas entretengan, en cierta medida, al espectador que tengan un contenido estético, y a la vez refuercen la marca y vendan una identidad acorde con el contenido de la propia cadena.

P: Explique la estrategia llevada a cabo por su cadena en la manifestación de la continuidad televisiva.

R: Pues ha cambiado mucho en los últimos tiempos. Se ha incorporado un elemento que no estaba en juego. Antes se trataba de seducir al espectador en esos microespacios con una presentación de la propia marca de una manera atractiva y acorde con los contenidos, la personalidad, el estilo del resto de programas. Pero a eso se ha incorporado un nuevo factor de venta, que también se convierte en entretenimiento que es asociar la continuidad a productos de la propia cadena, que no aparecen del todo revelados, son una especie de *teasers*, de avances de programación pero que se produce ahí un juego con el espectador que intenta saber o que se le dan unas pistas de cuál es ese producto que está apareciendo ahí asociado al logotipo. Y eso lleva a una renovación constante y a un diálogo bastante más activo con el espectador. Esa es la realidad actual de la continuidad y en lo que está centrado gran parte del esfuerzo del trabajo de la continuidad en telecinco.

P: Y la última tendencia que estamos viendo es la utilización de los propios presentadores, con la Fuerza del Cinco ¿Es una tendencia momentánea o es una estrategia más habitual?

R: Actualmente se hace pero vamos no diría yo que se haga una novedad aunque no lo haya hecho la cadena muchas veces pero sí que es una práctica habitual en muchas cadenas y aquí lo ha sido en

otras épocas y bueno es un valor que es lo que se llama el *talent* o las caras de la cadena asociarlos a la continuidad, para que los productos no se perciban como productos aislados, sino en un contexto. Y que la cita con esa persona con ese conductor no sea exclusivamente en la franja horaria en la que aparece su programa, sino que tenga una presencia en el resto de la emisión de forma que el vínculo tanto del presentador o del actor con la marca, como de la cadena, con todos ellos pues esté más integrada.

La campaña de la Fuerza del Cinco, se trataba pues de dar un mensaje de solidez y de liderazgo una vez que telecinco consigue llegar a ser la televisión más vista desbancando a televisión española por primera vez en la historia de la televisión en este país. Y también se aproximaba el lanzamiento de los nuevos canales, y se trataba de dar un mensaje contundente, sólido que sintonizara con ese espíritu que Telecinco había adquirido. Antes había utilizado un discurso quizá no de tan liderazgo pero en ese momento se pensó que era bueno apostar, decir claramente, somos líderes. La primera había tenido ese discurso durante muchos años y ahora pues se buscó una fórmula para llevar ese atributo a Telecinco.

P: Cuénteme un poco la estrategia que llevaron a cabo con el proyecto de 12 meses 12 causas. Cómo surge esa idea, cómo se desarrolla...

R: Yo no estaba en Telecinco cuando comenzó esa campaña, pero yo creo que empezó como un proyecto puntual para un año, para aprovechar la visibilidad de una cadena de televisión para promover asuntos sociales, trascendentes y que podían tener un espacio en la propia cadena. Y la recepción y el éxito de la campaña fue muy bueno y yo creo que ya va por el octavo o noveno año y eso ha crecido, ahora se entregan unos premios... Hay una entrega de premios anual, pues al mejor reportaje de televisión que promueva valores sociales, a una figura destacada en ese campo cada año. Hay varias categorías que se han convertido en los premios 12 meses 12 causas.

P: La continuidad: ¿la realizan ustedes o por el contrario la encargan a empresas externas? Explique el funcionamiento de trabajo de la continuidad de su cadena.

R: Depende. Hay épocas en las que las hacemos nosotros, hay renovaciones parciales que las hacemos nosotros, incluso algunas integrales que también. A veces trabajamos con estudios de diseño. Hemos trabajado con Ostra Delta hace tiempo con un estudio de diseño alemán que se llama *Velvet* durante bastante tiempo. Ahora estamos trabajando con *Rez* y ha habido también colaboraciones puntuales con otra gente.

P: Determine una clasificación de las piezas de continuidad que posee su cadena: nomenclatura, estructura de emisión, uso y función, duración de cada una de las piezas, gestión del contenido que llevan y quién realiza cada una de ellas.

R: Bueno pues las piezas que se utilizan son los ID'S que pueden ser gráficos en los que sólo hay presencia de la marca, o con contenido, que bien sean caras de la cadena o bien asociados a un producto como la *Fórmula Uno*, *Gran Hermano*, *Betty la Fea*... lo que sea. Esos son los separadores que obliga la ley a emitir para diferenciar entre producto, entre programa y publicidad. Pero a eso se suman "el presenta", la pieza de presentación al inicio de un programa, y el *copyright* al final que ahí hay presencia de marca. Y están también los patrocinios, que no todas las cadenas los tienen pero en Telecinco la emisión de casi prácticamente todos los programas está patrocinada y en esos marcos, cartones de patrocinio o *euroclaquetas* también los llaman aquí, aparece la marca de Telecinco y tiene que ir ese diseño en consonancia con el resto de las piezas. Luego hay cortinillas especiales como las de Canarias que tienen identificación propia, de las de "*Volvemos en...*" se llaman así o para los *qualitys* que es como se llaman a los cortes publicitarios breves de 30 o 60 segundos. Y luego está también el grafismo de promociones, que con su rotulación con sus cierres, con ese empaquetado también se refuerza o se vincula el producto a la marca Telecinco y al resto de la continuidad. Y bueno a parte de la mosca y los *pathfinders*, yo diría que esas son todas las piezas o todos los formatos de piezas que hay.

Todas estas piezas están supervisadas por el mismo equipo, que es éste, y dentro de esta supervisión hay una cierta libertad creativa para que también las piezas sean originales y no cansen. Pero hay ese equilibrio entre la libertad y unas ciertas normas, pues a la hora de hacer unas promos hay un grafismo que es más o menos recurrente aunque tiene un espectro amplio. Ya te he dicho que tenemos siete colores, podemos utilizar diferentes tamaños de tipografías, diferentes fórmulas para que esos rótulos aparezcan. Y en lo que respecta a las cortinillas, las de contenido, ahí la creatividad viene marcada por el producto y ahí hay más variedad. Yo diría que hay un tipo de elementos que siguen una línea más disciplinada, y otros en los que la estética adquiere protagonismo y hay más libertad.

P: ¿Cuáles son los que están más disciplinados?

R: Pues las cortinillas gráficas, las exclusivamente gráficas, el grafismo de promociones, los cartones de patrocinio, “el presenta”, el *copyright* y el *pathfinder*. Esas piezas tienen la misma estética o deben tenerla.

P: ¿Cuál es, en su opinión, el periodo temporal idóneo en relación a la renovación de la continuidad de un canal? En su cadena, ¿cómo y cuándo se establecen los cambios en continuidad?

R: Pues sin duda el inicio de temporada es un buen momento para marcar un cambio, pero luego hay otros momentos en el año en el curso televisivo que piden, o a los que la audiencia se ha habituado a que haya cambios, por ejemplo, Navidad necesariamente, quizá Año Nuevo después de haber pasado una fase desde la primera parte del curso, después en Enero suele haber novedades, no siempre se puede volver al mismo grafismo, siempre que no sean estacionales, que ha sido una tendencia que también se ha utilizado en muchas cadenas, que era cambiar el grafismo en primavera, verano, otoño e invierno, tres meses, cuatro estilos y de acuerdo con las estaciones meteorológicas.

Pero sino pues a lo largo del curso televisivo de Septiembre a Junio, se puede mantener un mismo grafismo con las excepciones de Navidad y verano. Pero tampoco es obligatorio, en verano se puede seguir con la misma continuidad. Quizá el periodo más marcado que exige un cambio sea Navidad, pero se puede resolver con un cambio menor y no aplicarlo a toda la continuidad.

P: ¿La sintonía también la incluye dentro de lo que sería continuidad y la modificáis tanto como las piezas?

R: Pues intentamos tener una cierta continuidad mayor, una cierta fidelidad mayor, porque como hay tanta rotación de piezas por mantener una cierta identificación al menos sonora y tenemos la misma sintonía desde casi hace ya un año y con intención de continuar porque es un referente clave que incluso cuando no estas viendo la tele pues te da el reconocimiento.

P: Además de los aspectos gráficos audiovisuales de la continuidad de la cadena, ¿gestionan otros aspectos que influyen en la Imagen de su cadena, tales como: decorados, presentadores, atrezzo? En caso positivo, ¿de qué manera?

R: Pues la verdad es que no. En Telecinco no hay esa figura que coordine los distintos aspectos, que sí que existen en otras cadenas, pero no hay un director creativo que se ocupe de que haya una coordinación entre todos esos departamentos.

P: ¿Cree que les hace falta?

R: Yo diría que sí, que es una figura interesante. Además Telecinco tiene un estilo que tiene cierta coherencia en su programación, y debería apostar por esa figura, pero no se ha visto la necesidad.

P: ¿Qué papel desempeña la continuidad para la captación de la audiencia?

R: Pues, es muy difícil cuantificarlo. No hay estudios contundentes porque es un intangible, pero sí que hay un tono con el que la audiencia percibe la cadena y que se comunica en gran medida en esas piezas. Es un papel indirecto, quizá su papel no sea el de convencer directamente porque un espectador se convencerá por el programa, pero sí colabora a mantener un tono más simpático, más cercano, más amable, más en sintonía con los gustos o con el espíritu de la audiencia, si acierta con el tipo de mensaje que esperan o que es bien recibido por parte del público. Así que yo creo que no es determinante, pero sí que es una gran colaboradora.

P: A su juicio, ¿qué perfil de formación tienen que tener estas personas que se encargan de la Imagen de cadena? Bueno, en este caso eres tú...

R: Pues el perfil... Yo creo que es un trabajo muy relacionado con la realización y el grafismo, con el diseño gráfico y con la calidad de la Imagen, con la habilidad para comunicar una historia de una

forma atractiva. Así que debe tener esas capacidades que yo no sé si cumplo, pero bueno aquí estoy... [Sonríe].

También la propia experiencia, pues es una gran ayuda, porque haberte enfrentado a situaciones que se repiten es un recurso. Y en mi caso concreto tengo una formación bastante generis. Me licencié en sociología, después me doctoré en comunicación, también hice un master en el que me encaminé hacia lo audiovisual, y fue más en la fase de doctorado en la que me especialicé en esto, en continuidad, en diseño para la televisión. Eso fue el tema de mi tesis, bueno parte de lo que eran nuevos formatos en televisión que abordaba eso y... Bueno pues esa es mi formación y luego la práctica el trabajo porque cuando empecé en este departamento en Telemadrid, pues había trabajado en televisión pero en tareas de producción no tenía experiencia directamente en continuidad o Imagen corporativa. Fue en la práctica como lo aprendí.

P: La publicidad: ¿es controlada por ustedes o la dejan en manos de alguna agencia?

R: Hay una empresa que pertenece al grupo telecinco, pero no es telecinco se llama Publiespaña que gestiona la venta y la emisión de la publicidad, y que está aquí en ese edificio. No hay concursos, forma parte de nosotros.

P: ¿Realizan spots de lo que es la Imagen de Telecinco?

R: A veces.

P: ¿Y los spots de Imagen también lo hacen ustedes?

R: Sí, lo hacemos nosotros y a veces también los hace la Dirección de comunicación que es lo que llevan prensa, relaciones públicas y comunicación. Que se encargan de los anuncios que hace Telecinco en prensa u en otros medios.

P: Pero... ¿está dentro del grupo?

R: Sí, a veces en colaboración con una agencia o casi siempre y en algunas ocasiones han hecho campañas para la televisión también, para la pantalla.

P: ¿En colaboración con agencia de publicidad o de medios?

R: De publicidad.

P: ¿Cuál es el proceso de selección y la manera de trabajo con la agencia?

R: Pues cambian, porque hacemos concurso y últimamente estaban trabajando con *McCann*.

P: A su juicio: ¿Qué importancia le otorga su cadena al grafismo y a la continuidad televisiva?

R: Pues para mí tiene mucha. Quizá no para todo el mundo, incluso dentro de esta cadena pues lo que la gente mira cada día son las cifras, en ésta como en todas. Pero para mí hay un punto de sintonía del espectador con la cadena que la hace más amable o más distante, o más antipática o más cercana. Y en función de esa manera que tiene la cadena de presentarse a sí misma. Es un rasgo muy vinculado a su propia personalidad, si tiene un mensaje muy alto, más cordial, no sé... Según el tono que se utilice, que sea más informal, más grandioso, ese tono llega al espectador y acumula, yo creo, una opinión sobre la cadena en conjunto al margen de sus programas y al margen de los resultados de esos programas. Y para mí esa percepción es relevante, no la podría cuantificar pero creo que es relevante.

P: ¿Cree que es posible gestionar elementos intangibles y crear vínculos emocionales con la audiencia por medio de la continuidad de una cadena de televisión?

R: Sí, sin duda, se pueden comunicar todo tipo de emociones, desde emociones que tengan que ver con el optimismo, la libertad incluso valores morales como la tolerancia. Desde luego hay mensajes que pueden aparecer en estas piezas como cualquier producto audiovisual en el que haya un mensaje que

cuenta una pequeña historia. Incluso diría yo que los que son exclusivamente gráficos, también se pueden expresar ciertas emociones o por lo menos ciertas empatías.

BLOQUE IV: Contenidos y programación

P: En cuanto a la programación: A la hora de determinar la Identidad de la cadena, ¿tienen en cuenta este ítem o generan aquella programación que vende a la audiencia a pesar de que no vaya acorde con la Identidad del canal?

R: Hay una cierta línea editorial y Telecinco apostaría por ciertas cosas y no por otras, lo que pasa es que esa línea editorial está muy relacionada con lo comercial. Telecinco es una cadena privada cuyo objetivo es vender publicidad, y su *target* comercial y sus programas van encaminados a la venta de publicidad. Esa línea editorial está encaminada hacia lo comercial, que es lo más abierto posible y en ese sentido no hay demasiadas limitaciones en cuanto a la programación. Si que hay atributos que quedan lejos, por ejemplo, si que se tiene en cuenta que ésta no es una cadena infantil o no es una cadena que tenga franjas infantiles, aunque haya niños en ciertos programas en los que se intenta, y también se cumpla estrictamente con la legislación en lo que se refiere a los horarios de protección de la infancia. Pero bueno, ése es un atributo que es una cadena más bien adulta.

P: Explique, en su opinión, la importancia de los informativos para la Identidad de una cadena.

R: Creo que tienen bastante peso, bastante importancia en la percepción política, de la ideología que se tiene de una cadena. En los programas, aunque alguien me decía hace poco y creo que tiene razón, que actualmente la ideología se transmite tanto o más en los programas como en los informativos, por el tono, por los comentarios, por los invitados...Pero bueno, tradicionalmente los informativos son un foco en los que se pone la vista a la hora de catalogar una cadena como progresista, conservadora, optimista, manipulada...Cualquiera de los adjetivos que se pueda poner a un espacio informativo. Y esa calificación se extiende al resto de la cadena y yo creo que eso es muy importante.

P: ¿Cuál es la ideología de Telecinco?

R: Afortunadamente en mi opinión ha apostado por una objetividad desde hace años y esa ha sido su bandera, muy claramente durante la etapa de Juan Pedro Valentín como director de informativos que acabó a principios de este año, ése era incluso el *claim* de la cadena de los informativos de la cadena: "Buscamos la verdad". Y creo que ese espíritu se sigue manteniendo con el nuevo director, Pedro Piqueras, quizá intentando llegar a un público más amplio, pero sin renunciar al rigor y a la independencia, que yo creo que es tremendamente saludable en televisión y bastante escasa. [Sonríe].

P: Los nuevos contenidos de su cadena: ¿intentan transmitirlos en la continuidad de la cadena? ¿De qué manera?

R: Pues depende del grado de importancia que tenga ese producto enmarcada por el horario de emisión prácticamente, cae por su peso, sobre todo por el horario de emisión, el Prime Time es relevante, un segundo Prime Time lo es menos. También depende si es un programa diario o semanal, y el peso que vaya a tener en la parrilla que eso es objetivo, y se la da la dirección de antena, la dirección de programación aunque yo creo que es objetivamente observable.

Y en función del peso que tenga, y también si es una novedad absoluta o es regreso de un producto ya conocido, se hace una campaña acorde a las necesidades de ese producto que puede abarcar un periodo de desde dos días hasta un mes. Y con iniciativas o con fases en esa campaña de venta que pueden incluir hasta decenas de piezas, sobre todo promos pero también cortinillas, *pathfinders*...

Antes sólo se hacía promos, era el único medio de comunicación, digamos oficial, estándar, para vender un producto, pero ahora están estos otros formatos. También, al margen de las piezas que hacemos nosotros en continuidad, en promos, etc., están la presencia de esos contenidos en otros programas, en entrevistas, reportajes, colas...Y también hay otros formatos que están funcionando como son la emisión de las pruebas de selección para los realities como manera de promocionar la futura emisión de ese *reality*. En Operación Triunfo se ha hecho, y se está volviendo a hacer, pero también se hacen fórmulas similares o aproximaciones con otros realities con la emisión de *talk shows* en lo que

antiguos concursantes hablan de lo que va a ser el nuevo programa, o fórmulas de este tipo que son híbridas entre contenido y promoción.

P: Y el formato de “volvemos en 30, 60 segundos” cuya iniciativa fue vuestra, ¿de dónde procede y cómo surge la idea?

R: Procede de Publiespaña. La agencia o empresa que gestiona la publicidad ve una necesidad o una oportunidad de vender un segmento a un precio más alto, y con un carácter de exclusividad que obtiene una buena respuesta en el mercado y que luego otras televisiones adoptan.

BLOQUE V: Contexto televisivo

P: ¿Considera positiva o negativa la llegada de la televisión digital a nuestro país? ¿Por qué? ¿Cree que la sociedad está preparada para ello?

R: La considero positiva pero haber si llega ya... [Ríe].

La considero muy positiva, que hayan muchas más cadenas donde la calidad sea mayor y que hayan otras posibilidades de interacción, aunque sea sólo exclusivamente refiriéndonos a contenidos y a oferta. Me parece estupendo como espectador, como profesional de Telecinco sé que nos obligará a una transformación grande, porque para empezar, Telecinco tendrá tres canales en vez de uno, eso quiere decir que eso se diversificará más e incluso habrán cadenas temáticas como ya las hay, pero con muy poca incidencia, que son Telecinco Sport y Telecinco Estrellas, y será un panorama mucho más fragmentado, pero enriquecedor tanto para profesionales como para espectadores. Probablemente eso lleve también a fracasos y a que haya canales que no sobrevivan. Habrá un periodo de adaptación, pero creo que el resultado será enriquecedor.

P: Ante la proliferación de canales que se avecinan próximamente como consecuencia del denominado apagón analógico, en su opinión, ¿va influir en la continuidad de los canales? En caso positivo, ¿qué papel tendrán la continuidad, el diseño gráfico televisivo y la Identidad corporativa en los canales?

R: Pues eso es algo que ya se ve en los canales temáticos. Éstos son muchas veces empresas o canales que compran un producto o lo reciben en la filial de una empresa internacional, y solo hacen que adaptar el producto al idioma del país de destino, pero sí que tienen unos departamentos todas ellas bastantes fuertes de promociones y de continuidad, de Imagen de cadena. Porque, evidentemente, en un medio con cada vez más competidores, pues la presencia y la notoriedad se van a valorar de manera exponencial. Así que sin duda esa va a ser un área que se vea reforzada.

P: A nivel internacional, ¿dónde cree que hay mejor diseño gráfico en televisión?

R: Pues en mi opinión en Gran Bretaña y en Alemania.

P: Y en concreto ¿alguna cadena de estos dos países?

R: La BBC creo que es la mejor cadena del mundo y también es que tiene muchos canales, pero siendo una cadena pública con una historia muy larga, consigue mantener un espíritu joven o a veces por lo menos transgredir o sorprender de una manera espectacular, y eso se refleja, por ejemplo, en los certámenes del Promax, este organismo que conoces, pues la BBC es siempre la que arrasa en la versión europea. Luego está la televisión americana que, sin duda, es líder en cuanto a contenidos y en cuanto a iniciativas, pero en lo que se refiere a continuidad mis gustos están más próximos a la producción europea. Y en Alemania no diría que hay un canal solo que me interese Prosieben... Pero el conjunto de los distintos canales, me parecen que tienen muy buen nivel.

P: ¿Y en España?

R: Pues en España tradicionalmente había sido Canal Plus. Ahora con la reconversión de Canal Plus en Cuatro, creo que de las televisiones generalistas hay un nivel similar. Hay una mayor atención en todas, Cuatro ha iniciado una línea muy coherente que no es tan de mis gustos, pero sí que es

muy coherente. Antena 3, está haciendo una continuidad impecable en mi opinión. Televisión Española tiene altibajos pero también ha tenido momentos muy brillantes. La Sexta creo que es un poco más “floja” en cuanto a su diseño, y de Telecinco no voy a hablar... [Sonríe].

Y luego hay cadenas temáticas que son muy buenas la continuidad y la venta de canales como AXN o Calle 13.

P: El festival *Promax*: el reconocimiento de las piezas de continuidad por medio de premios, ¿motivará a cuidar más la creatividad de las piezas?

R: Bueno siempre es una motivación, pero que está en segundo término, porque la exigencia del día a día y de los requisitos del producto, del programa, del equipo eso está por encima de todo pero si se ve la oportunidad de además de cubrir esas necesidades crear un producto que pueda aspirar a ser premiado eso es algo que diseñadores y realizadores tienen en cuenta. A veces para frustración propia, porque no se consigue tener el tiempo o los medios necesarios para lo que podía hacerse se haga, pero sí que es una motivación.

P: ¿Este año Telecinco ha ganado algún premio?

R: Este año no hemos ganado nada. El año pasado tuvimos dos platas en Estados Unidos, algún oro en Europa pero en las dos últimas cosechas de Mayo y Junio no hemos recogido nada.



ENTREVISTA ORIOL BOSCH
Responsable de Imagen

Fecha: Martes 18 de Julio de 2006

Lugar: La Sexta, Ciudad de la Imagen, Pozuelo de Alarcón, (Madrid).

BLOQUE I: Identidad de la cadena

P: Defíneme qué es para usted la Identidad corporativa de un canal y cuáles son las señas de Identidad de ese canal

R: Eso es muy complejo, es muy difícil decirlo con palabras porque Imagen de cadena muchas veces se asocia al diseño corporativo, es decir, cómo es la gráfica de ese canal, cómo es el logotipo...

Pero para nosotros la Imagen de cadena es mucho más y tiene mucho más recorrido que todo eso y que es más difícil llegar. La Identidad no es que queramos que la gente identifique nuestra cadena con un color o con un logotipo, sino con una forma de ser o con una forma de mandar el mensaje. Yo prefiero que la Imagen de cadena sea más una percepción que no un diseño, porque eso al fin y al cabo es muy frío y es una cosa muy estética, y a nosotros con lo que nos gusta jugar más es con los sentimientos.

Para mí, la Imagen de cadena es sentimiento de cadena, tanto de los que lo hacemos, como ese sentimiento que a mí me gustaría que la gente tuviera cuando nos ve. Y esto para mí creo que no es una cosa científica, pero para mí es más importante cuidar esa sensación que tiene la gente cuando te ve o cuando ven las promociones, que siempre sean desde el punto de vista del humor y del entretenimiento, que no que sea una cosa muy artística. Que al fin y al cabo, cuando la gente llega a su casa lo que quiere es desconectar y entretenerse, pues a mí me gustaría que vieran La Sexta como eso, nada más, que no busquen en La Sexta una cosa como muy alternativa ni muy intelectual o muy seria, no, no... Tú puedes leer filosofía, pero luego enchufas la tele y te entretienes con Florentino o con Emilio porque te hace reír o entretener o incluso pensar un poco, pero que tampoco sea una cosa muy farragosa, que sea amena.

Y las señas van básicamente a través de las autopromociones. Nosotros tenemos dos o tres tipos de autopromociones, unas son las que llamaríamos de anuncio, que cuando va ese programa que le interesa a la gente o explicarle un poco el último capítulo de la serie para seguir el capítulo siguiente. Esa diríamos que es más informativa, y luego hay otras promociones que son realmente de Imagen de cadena, o sea promocionar a los presentadores, pero que está en la forma de promocionar a esos presentadores, siempre desde el punto de vista del humor, porque muchos de los que trabajamos aquí nuestra base audiovisual es en forma de humor o en forma de contar una historia más o menos corta, que tenga un mensaje humorístico y entonces hemos cogido esa vía para promocionar a los presentadores. Y como el 80% de los programas son de humor, pues eso nos viene perfecto porque estamos contando muchas cosas. Nosotros cuando promocionamos a Florentino y lo hacemos con ese estilo de promociones estamos contando muchas más cosas que no el programa de Florentino, que es que estamos contando que somos una cadena risueña, que somos una cadena joven, que nos gusta reírnos de nosotros mismos y que además tenemos a Florentino, que más que promocionarle a él lo que hacemos es promocionar la cadena.

P: ¿Cuál es la Identidad de La Sexta?

R: Básicamente es la cadena del humor. Eso no significa que no tengamos los Sopranos que es una serie diferente al humor, sino que en tanto por ciento el humor tiene mucho peso en la cadena y así queremos que la gente nos vea.

P: ¿Poseen en su cadena algún manual de Identidad Corporativa? En caso positivo: ¿de qué tipo? ¿Qué aspectos recogen en ese manual? En caso negativo: ¿se plantean realizar uno?

R: Sí, pero el manual está para saltárnoslo porque no queremos cerrarnos mucho en eso. Creemos que no somos un canal temático, y hemos elegido el verde para que la gente nos asocie a ese color ya que era el color que faltaba en relación a las otras cadenas: Telecinco ha elegido el azul, Cuatro el rojo, etc. Nosotros teníamos que elegir uno, y hemos elegido el verde, pero no significa que todo lo que tenga que salir en la cadena tenga que ser verde, porque eso me parece que empobrece un poco la Imagen del canal precisamente porque esa Imagen no queremos que sea tan homogénea. Y sí, tenemos un manual, que incluye el Pantone que es el verde que nosotros utilizamos, la tipografía, las formas gráficas y demás. Pero eso no significa que hagamos una campaña absolutamente alocada. No nos lo saltamos tampoco del

todo, lo que te quiero decir es que sí lo utilizamos, pero eso significa que no nos lo podamos saltar. Eso es la base, pero a lo que yo me refiero es... Por ejemplo, yo estoy preparando ahora una campaña de cara a la promoción de Septiembre en que las cortinillas o los molinillos de continuidad, ya no tendrán las formas hexagonales y verdes, o no todos. No sé si has visto Antena 3 que tiene una imagen corporativa bastante clara, pues ahora está haciendo unas gráficas que crecen que está ahora tan de moda. Pues ahí se lo han saltado. Eso no es Imagen corporativa de Antena 3, pero nadie ha dicho “-¡Oh, se han saltado el libro de estilo!”.

Es muy bonito y está el logotipo y sabes claramente que estás viendo Antena 3. Eso no significa que cuando tú haces marquesinas en publicidad exterior, u otras cosas en la calle, pues efectivamente vas a poner el logotipo, unas formas específicas para que la gente te reconozca y diga: “-Es La Sexta-”, y no tenga que leer el logotipo de La Sexta. En definitiva, que también te lo puedes saltar y que además yo creo que es bueno.

P: El posicionamiento intencionado que busca La Sexta ¿coincide con el que tiene realmente la gente hacia la cadena?

R: Sí, es que nosotros contamos con una ventaja que es nosotros hemos hecho muchos estudios y sabemos a qué público queremos ir, pero con la ventaja de que ya estamos yendo a ese público sin quererlo. Cuando *Logomedia* hace programas para Telecinco, Antena 3, en estos últimos quince años... Y digo *Logomedia* porque es la productora que más productos ha hecho de todas las que se han asociado. Nosotros hemos visto el perfil de gente que ha visto esos programas, y es el perfil al que queremos ir, gente urbana entre 25 y 45 años. Pero eso no significa que dejemos a la otra gente, pero que gran parte de la audiencia es de ese perfil que es al que nosotros queremos llegar. Además cuando tú conoces a los guionistas de *Logomedia* y a sus jefes te das cuenta efectivamente que es ese perfil: que les gusta el humor y precisamente están ahí por eso.

P: ¿Quién dicta las pautas o líneas generales de Identidad corporativa y cómo lo transmiten al resto de departamentos de la cadena?

R: Un poco lo coordino yo, lo que pasa que por ejemplo la creación de Imagen de cadena no la he hecho yo, sino un estudio que se llama *Zeligstudio* que han hecho la Imagen a encargo de La Sexta, y nos hicieron propuestas y entre los jefes y tal decidieron seguir esta línea. Entonces yo lo que intento es seguir por esa línea, aunque no la haya creado yo. Digamos que esa es la línea corporativa, luego está la línea de los programas que también supervisamos todo, cuando nos ofrecen un programa de humor o lo que sea y nos lo ofrecen en un plató, pues decimos si a nosotros nos gusta la iluminación de este estilo, que las cámaras tengan tal óptica, que la estética sea tal...

P: ¿Realizan estudios cualitativos / cuantitativos a la audiencia para ver cómo se percibe la Identidad de su cadena? ¿Quién elabora esos estudios y cómo repercuten en la manifestación de la continuidad?

R: Hacemos estudios de todo. Es que otro de los socios que tiene *Logomedia* es la empresa GECA, que es Grupo Empresarial de Estudios Audiovisuales, que se dedica al estudio de todas las audiencias y desde todos los parámetros, desde nivel adquisitivo de la gente que ve cada minuto el programa, si es urbano o de pueblo, que edad tiene, estatus social, es decir, todo. Y luego con toda esa información, nosotros lo miramos y siempre en las producciones audiovisuales lo que más conviene es ir a la gente urbana de 25 años, porque son los que más consumen y ahí la publicidad juega un papel importante...

A lo que me refiero es que a lo mejor Antena 3 o TVE, tiene más audiencia que Telecinco, pero la audiencia que tenga éste probablemente sea más consumidora, con lo cual tiene muchos más ingresos de publicidad.

P: En vuestro caso, no han hecho ningún cambio de identidad porque acaban de nacer, pero si tuvieran que hacerlo, ¿cuál sería el primer elemento a modificar? ¿Sería usted el responsable del cambio?

R: Es que claro yo ahora no cambiaría nada. Yo creo que es bueno irse renovando, haciendo cambios paulatinos... No sé si sería yo el responsable, ojalá...

P: ¿Por qué La Sexta? ¿Por qué ese nombre?

R: Pues para colocarla en el mando a distancia. Hay un problema que es que Cataluña que como tiene el canal 33, la gente no tiene muy claro que La Sexta vaya en el canal 6, pero las grandes cadenas generalistas estaban la Uno, la Dos, Antena 3, está Cuatro, Telecinco y era lógico que nosotros nos pusiéramos en el 6. ¿Por qué “La seis”? Porque también en eso queremos dar ese toque distinto. Somos La Sexta, es una pequeña diferencia pero a lo mejor te da la sensación de que no es un canal igual.

P: ¿Cree que las cadenas de televisión tienen marca?

R: Sí, además yo creo que los que tienen más marca de canal son Cuatro, Telecinco y Canal Plus, aunque no sea una televisión generalista. Tú cuando piensas en Telecinco tienes muy claro lo que vas a ver, y cuando piensas en Cuatro también.

C: ¿Cree que La Sexta tiene marca?

R: Yo creo que la está formando, ahora mismo todavía no, pero es que eso de tener marca de canal es un trabajo largo.

BLOQUE II: Estructura de cadena

P: ¿Cómo se estructura el diseño corporativo en su cadena de televisión? Explique la estructura y organigrama, organización en su cadena por departamentos y función específica de cada uno de ellos. En especial, aquel sector que afecta a la parte de continuidad e imagen de cadena.

R: Es un departamento unipersonal. Es la grandeza de La Sexta y lo tremendo de La Sexta, que todo está muy separado y muy diversificado. En Barcelona Ana Zelig hace la Imagen corporativa, Fernando González que trabaja en *Logomedia*, es el asesor de escenografía, David Arribas que es el de iluminación, también está en *Logomedia*...Entonces de eso me encargo yo, de unificar todos esos criterios o de coordinar todas esas personalidades y hacer de todo una cosa que sea La Sexta.

Pero básicamente somos estos tres, porque Ana Zelig al fin y al acabo es una empresa aparte que le hemos encargado una cosa y ya nos la ha vendido, y ahora ya con esto nosotros hacemos lo que creemos oportuno porque es nuestro. Pero Fernando, David y yo somos los que tenemos que tirar para adelante todo lo que es cuestión de Imagen Corporativa. Luego está el departamento de autopromoción que también está en Barcelona, que ese en cuanto a Imagen Corporativa los cierres de “A continuación verán el programa tal” o “Mañana el programa de Emilio Aragón”, etc., pues eso ya lleva una serie de piezas que ya salen de *Zeligstudio* que son como unas quince piezas más. Y luego está el departamento de emisiones, que es el que lanza pues todas las cortinillas o los *copyrights* o “La Sexta presenta” que también tiene esa Imagen corporativa. Y bueno, como ya sabes, yo soy el Responsable de Imagen de la cadena y tengo dos asesores que son de iluminación y... Pero no es por debajo de mí, es al lado o por encima de mí, es que me da un poco igual... Lo más importante es que es un equipo y como yo sé en fondo más de escenografía, pues tendré la última palabra o la tendré yo pero me fiaré de lo que dicen ellos. Yo lo que hago es aunar esos sentimientos que tiene cada uno e intentar explicárselos a la productora o lo que sea.

C: ¿Y al resto de departamentos, cómo lo transmite?

R: No es que el resto de departamentos...El único departamento que quizás utiliza imagen gráfica, sería el de comunicación y cuando éste tiene que mandar una carta a los periodistas y hacer un acto, pues esa gráfica también pasa por nosotros, ya sea con los grafistas que tenemos en Barcelona o contratamos un grafista externo, Pero siempre con nuestra supervisión, todo pasa por nosotros, o por mí, en este caso.

BLOQUE III: La continuidad televisiva

P: Defíname, a su juicio, qué entiende usted por continuidad.

R: Es el departamento que se encarga de estructurar todas las cosas que van apareciendo a lo largo del horario. Es como hacer un “tetris”, donde vas colocando por encima o hacia abajo, todo lo que son las piezas: tanto programas, como anuncios como Imagen corporativa, como promociones. Creo que es eso. Y el departamento de continuidad es el que se encarga de ejecutar, en el orden correcto, lo que se ha decidido en la programación de todos los días.

P: Explíqueme la estrategia llevada a cabo por su cadena en la manifestación de la continuidad televisiva.

R: La programación la hace desde el Contreras, que es el jefe supremo de toda la programación con la ayuda de Fernando y la confeccionan según los parámetros que ellos creen que van a funcionar mejor en el canal, pero además teniendo en cuenta los estudios del perfil de gente que está viendo en cada hora la televisión en general. Entonces eso, más otros muchos parámetros que incluso yo desconozco, en eso se basan para hacer toda la televisión, la continuidad de toda la cadena. Si a la una hay más mujeres que hombres viendo la tele o más jóvenes, pues ahí hay que poner una serie de un perfil más juvenil o luego buscando los arrastres de esos programas que funcionan bien para luego. Todos son unos parámetros que no tienen nada que ver con la Imagen y se basan eso para hacer toda la continuidad.

P: Y en Imagen, ¿cuál es la estrategia que llevan a cabo?

R: Pero es que la Imagen no tiene estrategia, es decir, puede tener una estrategia en la colocación en la parrilla de las promociones en Imagen corporativa y seguimos también esos parámetros dependiendo de lo que quieras promocionar, a quién quieres promocionar y a qué hora lo quieres promocionar. Por ejemplo, si Juan Ramón Lucas, tanto su programa como su Imagen, a lo mejor está respaldada por un cierto tipo de personas, nosotros buscamos en toda la parrilla donde está este tipo de cosas y a lo mejor es ahí donde colocamos la promoción, porque quizás es una promoción que el que la esté viendo le parecerá bien o dirá que bueno saber que Juan Ramón esté en esta cadena o hace este programa. Nos basamos también un poco en todo eso y a la hora de promocionar los programas pues lo mismo, si quieres promocionar un programa de Prime Time, en principio, lo lógico es que lo promociones en Prime Time aunque se emita otro día, porque el perfil de gente que hay en Prime Time seguramente será el mismo, a veces no, porque a veces hay un perfil de gente que le gusta el humor. Nos basamos en esa clase de estudios.

P: La continuidad: ¿la realizan ustedes o por el contrario la encargan a empresas externas? Explique el funcionamiento de trabajo de la continuidad de su cadena.

R: Depende, hay un poco de todo. Están las que ya salen de Zeligstudio, pero luego no sé si recordarás las cortinillas de “Opá” de promoción del Mundial que esas las hicimos nosotros. Cuando digo nosotros, La Sexta no produce nada, es decir, contratas a una gente o yo con la ayuda de una pequeña productora de cámaras o de operadores para hacer una serie de cortinillas que no tienen nada de Imagen corporativa, pero sí de sentimiento corporativo, que es a lo que vamos otra vez. Pero ahora estamos con negociaciones con un estudio de Barcelona para que nos haga toda una campaña de Imagen, no de Imagen corporativa, pero sí de Imagen para Septiembre para el relanzamiento de la programación. Es muy diverso y creo que eso es bueno.

P: Determine una clasificación de las piezas de continuidad que posee su cadena: nomenclatura, estructura de emisión, uso y función, duración de cada una de las piezas, gestión del contenido que llevan y quién realiza cada una de ellas.

R: Básicamente jugamos con tres o cuatro: unas son las de “Imagen de carril” que así las podemos llamar, por ejemplo, cuando sale el logotipo de La Sexta, los hexágonos y el color verde. Por otro lado están “cortinillas de eventos especiales”, como pueden ser unas cortinillas que hemos hecho de Pau Gasol que está promocionando el Mundial de baloncesto que lo tenemos a partir del 19 de Agosto, pero además haciendo saber que Pau Gasol ha firmado con La Sexta y nos va atender de una manera más especial. Pues eso también son cortinillas que legalmente son entre tres y siete segundos y que además todas duran lo mismo y tienen un cierre musical. Y en casos especiales, tenemos las “promociones especiales”, que hacemos una promoción de cortinilla que es simplemente eso, varias cortinillas de Pau Gasol que duran diez segundos y acaban con el logotipo de La Sexta.

Luego todo lo que son promociones de Imagen de cadena que son promociones de caras de personajes, pero no estamos tanto promocionando la cara como que la cara nos está promocionando la cadena, pero que además no sólo contamos eso, sino que contamos que es humor y que la pieza por sí sola ya nos la daría como un espacio donde tú ves eso separado del todo y te pueda gustar y no necesites el contenido de que estás anunciando algo para que se entienda el mensaje.

P: ¿Hacen spots genéricos de Imagen de cadena?

R: Sí, por ejemplo ahora estamos con la campaña de “*Todo va a cambiar*” y queremos contar con el grupo musical “*El sueño de Morfeo*”, quienes nos componen una canción para nosotros con el claim que nosotros le hemos pedido, y que es “*Todo va a cambiar*”, y esto significa no que el mundo cambia porque lleguemos nosotros, pero hay un cambio en el programa televisivo que es que hay una cadena más. Nosotros ese mensaje lo lanzamos para decir “-*Oye, hemos llegado, esto no va a ser lo mismo y además pensamos que vamos a hacer una televisión distinta a la que hay, con lo cual todo va a cambiar*-”. Entonces con esos elementos lo que hacemos es, bueno, voy a intentar hacer un videoclip en el que *El sueño de Morfeo* nos ha escrito una canción pero que además me sirva para promocionar los programas de la cadena. Eso ya lo hicimos con Opá y ahora con *El sueño de Morfeo* y en Septiembre lo haremos con otro tipo de campaña.

P: ¿Cuándo lanzan esos spots?

R: Cuando estábamos con el Mundial ya empezamos porque después de esto todo iba a cambiar. Esto va normalmente por trimestres a no ser que sea una campaña como la del Mundial que dura lo que es el evento. Por ejemplo, ésta la hemos empezado hace un mes y yo creo que la vamos a mantener, con muchas modificaciones, yo creo que hasta el año que viene. Y justo después hay una promoción del vídeo del millón de euros, es un programa al estilo de vídeos de Internet para que la gente se cree sus propios vídeos y los mande y ganar un millón de euros, ya verás que es una promoción que no es nada al uso de lo que se ve en televisión pero yo considero que es Imagen.

[Me enseña una maqueta del videoclip de *El Sueño de Morfeo*]

P: ¿Se lo componen en exclusiva el grupo?

R: Sí y de esto sacaremos cortinillas también en siete segundos con la música.

Y tú ahora puedes decir: “-¿*Y esto qué Imagen Corporativa tiene?*”-” Pues ninguna, yo no veo el verde por ningún lado, al final aparece el logo pero el estilo es totalmente diferente.

Y ahora te voy a enseñar la promoción del vídeo de un Millón de euros a ver que te parece...

[Me muestra el boceto]

Como ves es un poco extraño, pero es otro estilo de promos porque no queremos hacer las típicas promos. Nosotros hicimos una promo para el programa de *Pocholo* pero es que *Pocholo* llegó al sitio del rodaje y nos llegó con una sandía de doce kilos diciendo que nuestra promo estaba muy bien pero que él quería grabar otra mejor que era con una sandía. Esto fue lo que realmente pasó...

[Me enseña la promoción del programa de *Pocholo*]

P: ¿Cuál es, en su opinión, el periodo temporal idóneo en relación a la renovación de la continuidad de un canal?

R: Yo creo que tampoco hay una ciencia que lo diga...Tres años, cuatro, uno... No te sabría decir...

P: ¿Y en qué se basaría para llevar a cabo el cambio?

R: En el sentimiento. A mí realmente lo que me gusta de MTV es que no tiene una Imagen Corporativa, pero tiene un universo gráfico impresionante. En cambio, tiene una Imagen muy clara que es trasgresora, moderna, pero en cambio no sabes de qué color son. A mí esa Imagen me gusta y me gustaría que La Sexta tuviera algo así. Lo que pasa es que es muy complicado, porque una cosa es un canal temático de música y otra cosa es un canal generalista, pero sí me gustaría que algún día la gente

tuviera una Imagen de La Sexta como una cadena que son muy divertidos pero que no supieran realmente el color que tienen. Cuatro, con todos mis respetos, es la que creo que mejor Imagen tiene, pero creo que eso no llega a mi padre, me llega a mí porque a lo mejor soy realizador o soy joven o tal, pero mi padre no ve Cuatro porque tenga una Imagen impresionante, sino porque hay un programa que le interesa. Yo creo que esa es la Imagen de la cadena que queremos tener, que la gente vea La Sexta porque sabe que hay un tío que le hace reír o un tío que se llama Emilio que cuenta cosas que le interesa o unos informativos porque son un poco distintos o un poco trasgresores. A mí lo que me encantaría es que la gente llevara camisetas por la calle igual que de la MTVI yo nunca me pondría una camiseta de Telecinco pero sí de la MTV, pues a mí me gustaría que se llegara a eso con La Sexta.

Dentro de 10 años veremos si hemos llegado a eso, pero que ese es el objetivo.

P: ¿Para usted es más importante la programación que el envoltorio o diseño de cadena?

R: Sí, por supuesto. Yo siempre le doy mucha más importancia al contenido que al continente, porque nosotros somos contenido, a mí me da igual que tú seas rubia que morena, si me interesa lo que dices yo me quedaré con lo que dices pues yo creo que en una cadena es lo mismo y la gente ve los programas porque en el fondo la Imagen corporativa es lo que va entre programa y programa envuelto de anuncios, o sea a eso le llamamos Imagen corporativa que me parece ridículo. ¿Cómo va a ser Imagen Corporativa una cosa que está en los sitios que a la gente no le interesa que es donde están los anuncios con una cortinilla a principio de los anuncios, una promoción entre medias y después de los anuncios antes de entrar al programa? ¿Eso es Imagen Corporativa? No, no. Eso lo sumas todo durante un día y te dura quince o diez minutos. La programación durará veinte horas, y eso es la Imagen Corporativa.

P: Además de los aspectos gráficos audiovisuales de la continuidad de la cadena, ¿gestionan otros aspectos que influyen en la Imagen de su cadena, tales como: decorados, presentadores, atrezzo? En caso positivo, ¿de qué manera?

R: Sí. En La Sexta hay una serie de asesores, uno escenográfico, otro de iluminación y con los que trabajamos de forma conjunta para que haya una coherencia que muchas veces es subjetiva, porque nosotros tenemos unos gustos que no son ni mejor ni peor que los que pueda tener otro, pero como somos nosotros los que tenemos que dar cuentas pues al fin y al cabo, decidimos también si no nos gusta los fondos desenfocados, o nos gusta que los presentadores estén a más de dos metros del fondo para que la luz le entre de tal sitio, etc. Hay una serie de parámetros que nosotros jugamos con ellos desde hace mucho tiempo y queremos que la gente que nos venda programas que los sigan.

P: ¿Qué papel desempeña la continuidad para la captación de la audiencia?

R: Es que me da la sensación de que me voy a repetir con lo que te he dicho antes porque en el fondo es lo mismo. Que la gente quite un poco de “hierro” al asunto, que nos vea como los amigos que les vamos a entretener y nada más, que no somos nada pretenciosos, que somos capaces de hacer una broma riéndonos de nosotros mismos. Cuando hicimos las primeras promociones de la cadena en la cual presentamos a Elena Resano que ya era un fichaje de TVE, de informativos, que normalmente en nuestro país los presentadores de informativos son sagrados y no puedes gastar bromas con ellos porque son como la Imagen de la verdad, pues nosotros hicimos una prueba de humor con ella y eso que en otra cadena probablemente se ha canalizado, pues nosotros queremos que la gente vea que somos gente normal, que se puede reír de sí misma y el reírse de sí mismo creo que es un punto importante de la cadena o que la gente me gustaría que viera en nosotros humor cotidiano y próximo. Y es un poco eso, que somos gente normal y llana.

P: ¿Aprovechan las piezas para lanzar ese mensaje de Identidad?

R: Sí, esa es la intención, luego la gente lo que capte es muy complicado. Pero que esto es una cadena hecha de gente de la calle para gente de la calle.

P: A su juicio, ¿qué perfil de formación tienen que tener las personas que se encargan de la Imagen de cadena?

R: Yo creo que es el mismo perfil que tiene que tener, desde el primer jefe hasta el último becario, que es gente normal sin nada de idilios de grandeza ni de artista ni de nada. Yo me grabo las promos, yo hago tele y la he hecho toda la vida y para mí hacer tele es eso, y el jefe que es Contreras pues

seguramente aporta ideas a los guiones, porque somos gente de tele. La diferencia de esta cadena, y estoy hablando bien de mi cadena y lo siento, es que está hecha por gente que ha hecho tele toda la vida, sino que no son empresarios que han contratado a gente para hacer tele, no, no, sino que todos hemos pisado platós y hemos colocado focos y hemos cogido la cámara, desde el último hasta el primero, y esa es la grandeza y que me gustaría que la gente viera en nosotros o no, pero es así la realidad.

Y los que llevamos temas económicos, pues verán si funciona bien o no, pero seguro que lo que sabemos hacer son programas de televisión, porque llevamos quince años haciéndolo. Vamos a seguir haciendo lo mismo simplemente que ahora a parte de venderlos a otras cadenas nos los vendemos a nosotros mismos y compramos a otras productoras.

P: En cuanto a la tecnología: ¿cómo cree que ha afectado su llegada en la utilización de la continuidad?

R: Ha afecto mucho y a favor, sobre todo por una cuestión de rapidez porque ahora mismo se pueden hacer grandes cosas con poco tiempo, y sobre todo con mucho menos dinero que hace cinco o diez años. Hay máquinas que hacen cosas bárbaras con poco tiempo y dinero.

P: La publicidad: ¿es controlada por ustedes o la dejan en manos de alguna agencia?

R: Publiseis es el departamento de dentro de La Sexta que se encarga del tema de la contratación de la publicidad.

P: ¿Cree que es posible gestionar elementos intangibles y crear vínculos emocionales con la audiencia por medio de la continuidad de una cadena de televisión?

R: Yo creo que sí o quiero creer que sí. Si tú acostumbras a ver La Sexta y siempre que la ves lanzan un mensaje de humor, al final te acabas quedando con ese mensaje. Cuando aprietes el botón seis del mando, ya tienes esa sensación de la misma forma que cuando aprietas el dos, aunque no sepas lo que están poniendo, te imaginas lo que van a poner, no van a poner *Lluvia de estrellas*, van a poner seguramente una película o un documental y eso no es la Imagen corporativa, es el contenido.

P: ¿Cree que autopromoción puede llegar a predisponer a una persona a ver un programa?

R: Sí espero que sí sino vaya tontería!. Para eso sirven las buenas promos que te ayuda a despertar un mensaje de ese programa a la audiencia para que le interese. Sobre todo dar a conocer, si tú lo eliges o no ya verlo pero hay dos partes: una es dar a conocer ese programa y el otro es que te entren ganas de verlo. Para esas dos cosas sirven, o deberían servir, las autopromociones.

BLOQUE IV: Contenidos y programación

P: En cuanto a la programación: A la hora de determinar la Identidad de la cadena, ¿tienen en cuenta este ítem o generan aquella programación que vende a la audiencia a pesar de que no vaya acorde con la Identidad del canal?

R: No, no, por la Identidad del canal. Normalmente nosotros somos los que vamos a las productoras a pedirles un programa determinado. También se puede dar el caso de que venga una productora y te ofrezca un determinado formato, y si se ajusta al estilo y a la línea de la cadena, pues probablemente se llegue a un acuerdo.

P: Cuando nace La Sexta, ¿cómo estructuran su programación? ¿Qué ítems tuvieron en cuenta para confeccionar la primera parrilla de programación de La Sexta?

R: Eso es una pregunta para José Miguel Contreras que domina de todo esto, pero bueno los jefes tienen muy clara la idea de cadena que quieren y muy clara la idea del público que quieren o el contenido que quieren enseñar al público. Y en función de eso, hacen un encargo a todas las productoras de una serie de programas muchos de ellos que estaban en el tintero y que no hemos vendido a otras cadenas cuando se los hemos ofrecido, pero sí que nosotros confiábamos en ellos. Entonces ha sido el momento de “arrancarlos” y emitirlos, y entonces el 70 o 80% eran formatos que teníamos guardados

nosotros para el momento de lanzarlos y ahora ha sido el momento, más encargos que hemos hecho fuera, más otras ideas que nos han aportado y nos han parecido buenas y hemos aceptado.

P: Y cómo fue la gestión del Mundial? ¿Por qué se vincularon a ese evento deportivo?

R: Para la antenización. El punto de partida es con una handicap que la gente no está antenizada, es decir, tienes que manipular tu antena para poder vernos con calidad, y como ahora la gente ya está con un poco de lío en la cabeza con tantos canales digitales y por Internet y está un poco harta de la televisión en general, es muy difícil convencer a la gente sin más y decirle que se antedice porque nosotros somos un canal estupendo.

La estrategia era ya que había un evento de tal importancia y pensamos que íbamos a intentar hacer el esfuerzo económico y conseguirlo para que la gente tuviera que sintonizarnos para ver el Mundial. Y es una táctica empresarial, porque no somos una tele que nos guste solo el fútbol o el deporte, pero es un evento de los más importantes que hay en el mundo por lo cual valía la pena apostar aunque pierdas dinero en un principio.

P: ¿Cree que el Mundial les va a pasar factura en cuanto a Imagen de cadena asociada al deporte?

R: Sí, pero no importa porque antenizados ya hay un tanto por cien interesante que no estaría si no es por el Mundial, y ahora nuestro trabajo es explicarle a la gente que, a aparte del fútbol tenemos, otras muchas cosas. De ahí el claim de *“Todo va a cambiar”*.

P: Explique, en su opinión, la importancia de los informativos para la Identidad de una cadena.

R: Mucha, eso también es Imagen de cadena. Eso es quizá más importante que todo lo que te he contado antes y nosotros también vamos a intentar dar nuestra Imagen de cadena particular con los informativos, y vamos a intentar que el mensaje que den éstos, o la forma de hablar de éstos, sea más próxima y llana, y con palabras que la gente entienda. Y también pensamos que tiene que haber algo de humor en un informativo, y en Septiembre cuando empecemos con los informativos pues a ver si lo conseguimos. No queremos unos informativos fríos, ni distantes, sino que sea de abajo y contar el porqué de las cosas de una forma que la gente lo entienda perfectamente.

P: ¿Y por qué ha tardado tanto La Sexta en tener informativos?

R: Es que eso también es muy complejo y date cuenta que en tres meses hemos montado un canal. Resulta imposible físicamente llegar a todo, entonces es de forma progresiva. También es una gran inversión lo de los informativos, y hemos pasado de tener un 0,1% de audiencia a un veinte tantos con el Mundial, y ahora poco a poco, con los informativos y luego ya series y películas. El plan de medios eso es a años luz.

P: ¿Cómo es el proceso de selección de los informativos?

R: Del personal han hecho un concurso a mucha gente y no sé exactamente cómo funciona, porque no lo he llevado yo personalmente, pero sé que han hecho una gran selección y se han quedado con los que más se adaptaban a los informativos que queremos hacer.

P: A la hora de determinar los informativos, como responsable de Imagen de La Sexta, ¿se encargará de gestionar los elementos de continuidad?

R: Sí, sí, hemos hecho el diseño de la cabecera, el de los gráficos, decorado, iluminación...todo.

P: ¿Qué nuevos contenidos vamos a ver a partir de Septiembre en La Sexta?

R: Sí hombre eso es secreto... [Nos reímos]

P: Cambios generales, no hace falta que concrete...

R: Los bloques son muy parecidos... Simplemente hay programas que se nos han acabado y empiezan de nuevos. Hay una serie americana que es buenísima, que tendría que ser un “bombazo”

porque creo que es la mejor serie que hay ahora en Estados Unidos, más luego nuevos programas que están ya produciendo, pero básicamente seguimos con el humor y con el entretenimiento y un *Prime Time* básicamente apoyado en series americanas y humor español.

Bueno realmente no nos gusta hablar de estos temas porque hay mucha contraprogramación y a la competencia le encantaría saber nuestros planes...

BLOQUE V: Contexto televisivo

P: ¿Considera positiva o negativa la llegada de la televisión digital a nuestro país? ¿Por qué? ¿Cree que la sociedad está preparada para ello?

R: Para el espectador es positiva porque tiene más oferta, pero tenemos que tener en cuenta que los millones de espectadores son los mismos, con lo cual si tú das más oferta, el contenido, no digo que baje pero los medios para hacer esos contenidos sí que se harán con presupuestos más bajos. Yo creo que eso tiene dos cosas: una buena y una mala, que es que eso potencie la creatividad, que tú tengas que hacer con mucho menos presupuesto programas más entretenidos, pero la otra con tan poco presupuesto desde el punto de vista laboral, pues la gente va a pagar menos o los jóvenes van a cobrar menos. Pero por otro lado, cuanto más oferta mejor, y sobre todo porque creo que todo tiende a tematizarse y eso, como espectador, me parece que está muy bien. Ahora, como trabajador pues tiene handicaps y es que cuanto más divides el pastel a menos trozo sales.

P: Ante la proliferación de canales que se avecinan próximamente como consecuencia del denominado apagón analógico, en su opinión, ¿va a influir en la continuidad de los canales? En caso positivo, ¿qué papel tendrán la continuidad, el diseño gráfico televisivo y la Identidad corporativa en los canales?

R: Sí pero sobre todo en la temática más que en la Imagen. Yo, fíjate que soy el responsable de Imagen de la cadena, y creo poco en la Imagen en el sentido de que eso venda, te puede ayudar pero que no es lo fundamental, yo insisto en que el contenido es lo fundamental.

P: A nivel internacional, ¿dónde cree que hay mejor diseño gráfico en televisión?

R: La BBC es referencia para todo, tanto en contenido como en Imagen gráfica. M-6, la francesa, también me parece que está muy bien. Channel Four también está muy bien, y luego a mí me gustan mucho las americanas, que dicen que son un poco cutres pero creo que para hacer televisión hay que ser un poco hortero.

P: ¿Y en España?

R: En España a nivel gráfico yo creo que Cuatro y Antena 3. Esta última me gusta mucho, está haciendo cosas muy bonitas.

P: El festival Promax: el reconocimiento de las piezas de continuidad por medio de premios, ¿motivará a cuidar más la creatividad de las piezas?

R: Sí, sí, para eso sirve. El Promax para lo que sirve es para... Si tú vives encerrado en un país o en un canal, no te das cuenta de las cosas que están pasando por el mundo y muchas veces va muy bien ir y ver lo que hacen en el resto de países, ya que te abre la mente hacia otros caminos que desde aquí no puedes ver. Luego está el Promax de Nueva York que se te va la cabeza del dinero que manejan los americanos... Pero bueno también hay cosas más baratitas de creatividad que también están muy bien. Lo que te da el Promax es la posibilidad de poder recoger toda esa información para luego crearte tu propio camino.

P: Bueno, no creo que le haya dado tiempo a La Sexta a poder enviar alguna pieza para los Promax de este año...

R: No, no, tienes que mandarlo seis meses antes.

P: ¿Y para el próximo?

R: Si veo que hay alguna cosa susceptible de ganar algo, pues si lo mando. Esperemos que sí.

ENTREVISTA LOURDES CORREDOR
Jefa de Imagen y Autopromoción

Fecha: Viernes 14 de Julio de 2006

Lugar: Ciudad de la Imagen, Telemadrid, Pozuelo de Alarcón, (Madrid)



BLOQUE I: Identidad de la cadena

P: Defíneme qué es para usted la Identidad corporativa de un canal y cuáles son las señas de Identidad de ese canal

R: La Identidad es el registro de marca de una cadena. La Identidad corporativa de un canal es la continuidad, es la marca de la cadena, sus señas de Identidad y todo se tiene que reflejar de esa manera.

P: ¿Y cuál es la Identidad de Telemadrid?

R: Ahora hay que buscarla, porque está un poco perdida. La Identidad de Telemadrid, su marca es su logotipo y la evolución que ha tenido ese logotipo a lo largo de su Imagen Corporativa. El logotipo es la estrella de la comunidad de Madrid, que es como se formó Telemadrid con cinco colores alrededor. *Ostradelta* que fue quien empezó a hacer las entidades corporativas, y registraron cada rombo como si fuera un grupo de gente. *Velvet*, que también ha estado con nosotros, también nos asesoraron y empezamos a hacer la Identidad corporativa. Y en ese sentido, se han mantenido muy bien cuáles son las señas de Identidad, cuál es la Imagen de marca. Se ha cambiado un poco la tipografía, se ha ido actualizando del 3D pasó a 2D, se ha ido simplificando lo que es la seña de Identidad de la casa, de la Imagen de marca, porque esto es Imagen de marca, [resalta] y se ha ido suavizando con los tiempos porque realmente se tiende a que las moscas, a que la Imagen de marca, cada vez sea más suave y tenga menos presencia.

Aunque también estamos viviendo en un momento malo para las televisiones, porque hay una Imagen de marca ahora, y lo hemos visto como en el caso de Cuatro y de La Sexta, que al ser canales muy nuevos que se implantan en el mercado necesitan todas sus iniciales. Cuatro no ha cogido su logotipo que es el círculo, ha cogido un nombre y éste lo ponen como mosca. Probablemente cuando ya estén más referenciados Cuatro pasará a ser lo que es: el punto con el otro puntito. Y La Sexta ha hecho exactamente lo mismo. Pero si que es verdad que igual que hubo una tendencia que es habitual dentro de la Imagen de marca, que es quitar lo que es el peso de los logos para que no molesten tanto en emisión, como hace Telecinco. Ahora se intenta, por lo menos, al pasar directamente a la televisión digital, lo que si que hacen las cadenas es volver a afinar más sus señas. Si para la gente no queda claro que ésta [señala] es la estrella de Telemadrid, las cadenas tienden a desarrollar más el logotipo, que es lo que ha hecho Cuatro, La Sexta, que es lo que hace Telecinco en la televisión digital, aunque éste no lo necesita en el fondo porque es de las televisiones generalistas más diferenciadas y más vistas. En cambio sí que lo hace TVE-1, lo hace la Dos, porque está en la plataforma de la televisión digital. Entonces las lecturas de la Imagen de marca han sufrido una disolución, en vez de evolucionar a la simplificación del logotipo de la Imagen de marca, lo que se está haciendo es volver a desarrollar para conquistar un mercado que está sin explotar, que es el de la televisión digital.

P: ¿Poseen en su cadena algún manual de Identidad Corporativa? En caso positivo: ¿de qué tipo? ¿Qué aspectos recogen en ese manual? En caso negativo: ¿se plantean realizar uno?

R: Era esto, que es solamente lo que es logotipo, pero no tengo un manual tal cual.
[Me lo enseña]

No hay un manual, se ha ido cambiando según han ido las empresas cogiendo la Imagen corporativa. Empezó mandándose el logotipo a una empresa inglesa llamada *Candor* que se dedica solamente a logotipos, pero también hace Imagen corporativa, pero básicamente logotipos. Hizo varias propuestas: una es *Telenova* que querían llamarlo al principio, siempre con las estrellas con un payaso ahí que no tiene mucho que ver con el tema. Luego TM3, por lo de TV3 que fue de las primeras que salieron, habían dos imágenes de marca y era un auténtico desastre. Yo entré aquí justo no al inicio de Telemadrid sino cuando ya desapareció, porque sabes que Telemadrid es la primera televisión con Imagen corporativa, por así decirlo, de continuidad, de autopromoción, de concepto de lo que es Imagen de

marca, y fue a través de *Ostradelta*. Te lo digo porque es una cosa importante. Somos los únicos que tenemos un manual de diseño gráfico de Telemadrid y se publicó.

P: Es del 91 [Le enseñe un ejemplar]. ¿Han vuelto a hacer otro?

R: No, ese es el único que tenemos. Sí, ese se hizo en el año 91. La recopilación de ese manual parte de esto que hay aquí, porque la Imagen de marca no solo se refleja en la continuidad, la Imagen de marca está dentro de los dos pilares grandes: por un lado la continuidad, y por otro los informativos, que es Imagen de marca también de una cadena, sobre todo de una cadena que es generalista y que se dedica a la información, y que su sentido de hacerse es la información como son las televisiones públicas, generalistas. Es decir, las dos Imágenes de marca que tiene la cadena son, por un lado la continuidad de entretenimiento, diversión y ocio, y por otro lado la información. Las dos contribuyen a crear la Imagen de marca. Y se creó el primer manual de Imagen corporativa que hasta ahora las teles no lo habían tenido como tal. La tipografía de Telemadrid estaba formada a base de gente madrileña y había varios tipos de piezas, lo que era la autopromoción, las cabeceras genéricas que daban paso, todo segmentado, cada color del logotipo iba dirigido a un tipo de contenido, el amarillo a la infancia, el morado era al cine, el rojo era servicio público, el azul informativos y el verde de deporte. Era el componente que teníamos que utilizar para meter una cortinilla de cine o de informativos o de infantil.

P: Las nuevas piezas de continuidad, ¿las van a sistematizar en algún manual?

R: Sí, se va a hacer un manual de aplicación porque se juega con muchas piezas para saber, sobre todo, en los faldones estos que te digo lo que se mete de información y qué es lo que se deja de meter para optimizar las piezas. Sí que se va a hacer un manual, cuando lo tenga te lo pasaré.

P: Cuando deciden realizar un cambio de Identidad, ¿cuál es el proceso para dicho cambio?

R: Lo primero que cambia es la continuidad, es la Imagen de marca de la continuidad de la cadena y luego se van sumando otros cambios. Realmente, se cambia todo a la vez, lo que pasa es que, claro, durante un cierto tiempo conviven dos logotipos que es el antiguo que has tenido y el nuevo, pero eso es irremediable, como lo que ves a la entrada del edificio, el logotipo que hay no es el actual.

P: ¿Realizan estudios cualitativos / cuantitativos a la audiencia para ver cómo se percibe la Identidad de su cadena? ¿Quién elabora esos estudios y cómo repercuten en la manifestación de la continuidad?

R: Los elabora siempre una empresa de fuera y también se realimentan esos estudios con la Jefa de Audiencia, que es la que elabora estos tipos de informes. Y cuantitativos/cualitativos los suele pedir normalmente la Dirección General al principio, pues cuando quieren saber una cosa determinada en una campaña de comunicación fuerte. Yo normalmente tengo buen contacto con la gente de audiencias y con la jefa de audiencias, y ella me informa qué impacto han tenido las promos, como han, etc., para que me vaya guiando y es fundamental que programación esté unido con audiencias, aunque tú piensas que una cosa la tienes que vender muy moderna, pero si va dirigido a gente mayor también tienes que saber cómo tienes que dirigir a ellos. Aunque sí que es verdad que una persona mayor no es igual que una joven, pero también es verdad que las personas mayores que conocemos no son las del siglo pasado, y entonces también en eso no tenemos que infravalorar porque la mentalidad de esas personas ha cambiado.

P: En cuanto a la tecnología, ¿cómo ha afectado en la utilización de la continuidad de su cadena?

R: Hombre la tecnología ha influido mucho y a todos, es fundamental, lo que te ha dado es popularizar el sistema. Porque esos aparatos sirven bien precisamente para publicidad, para promoción. Lo que te da es una mayor agilidad y una mayor producción.

P: Me ha comentado que los cambios de Identidad de Telemadrid, los ha hecho la productora *Trick*. ¿Cuál fue el proceso de selección de esta productora?

R: Fue la Dirección la que ha llamado a tres empresas de las cuales una era ex *Ostradelta*, que ya no existe, otra empresa que no recuerdo el nombre y ésta que fue quien se llevó el concurso ésta.

P: En su cadena: ¿quién dicta las pautas o líneas generales de Identidad corporativa y cómo lo transmiten al resto de departamentos de la cadena?

R: La otra vez fue una decisión conjunta de...normalmente lo pide dirección general y tú le dices por donde debes de ir, le asesoras...hombre hay veces que si l corroboras el tema de la imagen del logotipo y otras veces lo proteges porque no puedes estar sometida a los antojos directivos del cambio de marca y yo reconozco que más de una vez lo he protegido, no soy defensora de estar cada dos por tres cambiando tus señas de identidad porque a final te quedas perdido y en el momento actual que tenemos pierdes tu imagen.

P: Dígame cuál es el posicionamiento de Telemadrid, el intencionado y el que poseen en la realidad, y dígame cómo lo expresan a través de la continuidad?

R: Creo que actualmente tiene un posicionamiento por el lado de la información. En ese sentido han apostado muy fuerte esta directiva con la información, con reforzar todos los informativos. De hecho el punto máximo es poner un informativo a las doce de la noche y yo creo que esa apuesta, en mayor o menor medida, les ha salido bien, creo que la mayoría de los informativos de Telemadrid tienen un buen posicionamiento. Lo que no se ha valorado es que una cadena independientemente debe estructurarse por la información, pero además se debe de estructurar por otra serie de cosas que es el entretenimiento, que está por encima de cualquier tendencia política y en esto es en lo que se ha visto afectada el resto de la programación.

Ha habido una intrusión de dos televisiones nuevas en el mercado, que son La Sexta y Cuatro, y que han hecho apuestas muy fuertes. Y en televisiones generalistas públicas pequeñas, pues este tipo de intervención en el mercado te hace mucho daño porque están compitiendo con tus mismas cartas. Indudablemente que la bajada de audiencia iba a ser, otra cosa es lo poco que se ha protegido la propia cadena para que no afectara tanto. Se debería haber protegido más, porque sí que una cadena autonómica se vertebra a través de su información, eso es verdad, pero no solamente es la información de lo que vive el hombre.

También tenemos que sopesar el daño que ha podido haber al resto de las programaciones, y yo creo que en este caso se ha llevado por delante la información, se ha llevado por delante muchos programas, mucho entretenimiento, se ha dejado de lado mucho cine, no tenemos productos competitivos de entretenimiento para ofrecer a los madrileños... Y eso, pasa factura

BLOQUE II: Estructura de cadena

P: ¿Cómo se estructura el diseño corporativo en su cadena de televisión? Explique la estructura y organigrama, organización en su cadena por departamentos y función específica de cada uno de ellos. En especial, aquel sector que afecta a la parte de continuidad e imagen de cadena.

R: Mira está lo que es la Dirección General, luego el Subdirector General y Económico, el Director de Antena y el Director de Informativos. El director de Antena tiene a una directora de Programación y un director de Contenidos. Dentro de éste último está hay tres subdirecciones que son: la Subdirección de Producción, la subdirección de Realización y la subdirección de Contenidos, éste es como el Director de todos los programas, la de Producción de todos los programas de producción y la de realización la de toda la Realización, la que es de platós.

El director de informativos tiene dos subdirectores: uno de diarios y otro de no diarios, y un jefe de Producción Y la directora de Programación del director de Antena depende de la directora de Programación y yo directamente de ellos, del Director de antena y de la Directora de Programación. Dependemos Imagen y Autopromociones que soy yo, Continuidad y Emisión que se dedica al reparto de todas las piezas.

P: ¿Y en su departamento cuántos son?

R: Aproximadamente somos trece.

BLOQUE III: La continuidad televisiva

P: Defíname, a su juicio, qué entiende usted por continuidad.

R: La continuidad es como una gran carpeta para ordenar todo la Imagen de marca. Dentro de esa gran carpeta está, por un lado, lo que es tu marca, y luego está las cortinillas de continuidad que pueden ser identificativos de cadena, largas, cortas, evoluciones de logotipo, están las cabeceras genéricas que dan paso al programa, está lo que es el *copyright*, son unos cierres genéricos que forman parte de Imagen de marca, están también las autopromociones...

P: ¿Esa estructura de continuidad la mantienen ahora en la actualidad?

R: Las cabeceras al final lo que pasó....

Estaba muy bien que todo estuviera muy ordenado, pero al final se llenó la emisión de cabeceras. Entonces la continuidad consistía en entrar a publicidad y entrar con cabecera genérica al programa que tenía otra cabecera. Era más un orden de continuidad para un canal temático que para un canal generalista, donde se basaba en una fluidez de personas que van dando paso de gente que tiene programas, no tiene mucho sentido meter cabeceras genéricas sinceramente. Eso se cambió. De hecho creo que duró dos años las cabeceras genéricas, no duraron mucho porque llenábamos la emisión de millones de cabeceras y de ráfagas y se hacía insoportable ir al programa

P: ¿Y ahora?

R: Ahora no. Ahora ese tipo de continuidad sería impensable, porque se intenta entrar y salir rápidamente de los programas para que la gente no se desenganche. Antes teníamos una entrada a promoción, desarrollo de promoción y ficha donde anunciaba el día y la hora. Hay cadenas que todavía guarda el tema de entrada a promoción y esto, por un lado, es un error porque en esos dos segundos que es lo que te dura la cabecera de entrada la gente ya se ha desvinculado de tu canal. La autopromoción tiene que entrar un poco a “destajo”, porque sino esos dos segundos de logotipo y de Imagen de marca lo que te hacen es desagilizar la continuidad y que la gente no se espere a ver lo que va a ofrecer la promo.

P: La continuidad: ¿la realizan ustedes o por el contrario la encargan a empresas externas? Explique el funcionamiento de trabajo de la continuidad de su cadena.

R: Hacemos de todo. En el histórico está el primero que hicimos...Te lo voy a desglosar por productoras, el logotipo encargado a *Landor* empresa inglesa, empiezan a hacer entradas y salidas de publicidad con disasociaciones de Imagen de marca, y el de Telemadrid que lo hizo Ostradelta. Cambian a los dos años. En el año 91 se ponen fondos blancos que fue la primera tele que empezó con fondos blancos y con sus siluetas. Esto lo manda a Ostradelta y trabajan con ella, trabajamos con ella desde el 91 hasta que se separaron.

Como la Identidad corporativa de esa época era más sencilla, pues las piezas se liman antes, no tienes tanta movilidad. De todas formas, una entidad corporativa hay que renovarla continuamente porque a los dos años está quemada, si la vas renovando te puede durar más, pero la tienes que ir mimando. Y bueno los dos primeros años hasta el año 94 fue Ostradelta la que se encargó de reciclar esa Identidad corporativa, ellos lo hacían, nos daban las piezas y nosotros ejecutábamos aquí lo que es la promoción. A partir del año 94 hubo recesión económica y se hacía todo en casa. Seguíamos con fondos más de blancos, manteníamos los logotipos por temáticas de colores, pero se hacía en la casa. Fue la entidad corporativa más desastrosa que hemos tenido pero desde hace mucho tiempo, y a partir del año 98, Juan Carlos Pérez que ahora está en Telecinco, anteriormente era mi jefe y yo estuve con él montando este departamento y luego se fue él a Telecinco y yo me quedé de jefa. Y fue a raíz de esa separación del año 98 y a base de mucho insistir y tal, vuelve otra vez a dar la oportunidad a Ostradelta de crear una Identidad corporativa, muy sencilla, muy normalita y seguimos con siluetas todo con fondos muy blancos, acercamientos al logo de gentes... Ahora ya andan directamente al logo y se forman.

Ese cambio dura dos años, esa Imagen corporativa dura dos años. Juan Carlos se va a Telecinco, yo me quedo aquí de jefa y cambiamos la Identidad corporativa a con Velvet. Empezamos dos años con la estructura que te estoy diciendo de Imagen y en el año 2002/03 ya está bastante quemada, y entonces se decide por una serie de movimientos políticos que se haga en casa, que se haga una evolución para que no haya mucho desgaste de dinero, de la directiva que está actualmente en Telemadrid. Y entonces trabajamos aquí, hacemos evoluciones, quitamos a personajes que pasaba de la silueta a imagen

real, siempre habíamos tenido siluetas y es la primera vez que se pasa de silueta a imagen real. Entonces, claro, se queman más aún las piezas, y este año es la primera vez que les dije a la directiva que, en serio, era necesario cambiar la Imagen corporativa, y me dijeron que adelante con el tema y se decidió contratar una empresa de diseño que se llama *Trick*, y que son los que han hecho la nueva Identidad corporativa que verás en Septiembre.

Y la nueva Identidad corporativa es esto, lo mismo de siempre, razón de ser de Telemadrid, fondos blancos, este es un poco más oscuro, se modifica el logo, el amarillo se cambia por naranja y el rojo un poco...Se oscurece un poco todo para dar más prioridad a lo que es la estrella. Y las intervenciones gráficas que se hacen son con personajes, con madrileños y se habla del Madrid, más que a los madrileños se da más prioridad a la institución de Madrid, se hacen cortinillas de diferentes tipos: "Madrid moderno" "Madrid actual"....

P: Explique la estrategia llevada a cabo por su cadena en la manifestación de la continuidad televisiva.

R: En el estreno de una continuidad tienes que tener una estrategia, sino estás dando palos de ciego, por supuesto que tiene que haber una estrategia detrás de cada Imagen de marca que estás vendiendo. Yo así es como lo propongo, que se haga en emisión y normalmente me hacen caso de cómo se tienen que hacer.

Normalmente solemos meter tres autopromociones, para que te sirva de ejemplo de estrategia, en el bloque de publicidad excepto en espacios protegidos, dentro de los informativos no hay promos normalmente, entonces se llegan a acuerdos de ese tipo. Esos acuerdos yo no me los sé perfectamente, pero te digo que normalmente se meten tres: uno de entrada en tercer pase, otra de salida y otra en mitad de bloque. Excepto en los espacios informativos y en determinados momentos que el marketing considera que no hay que meter, por ejemplo en el fútbol, en el intermedio del fútbol pues no se mete mucha promo para que los anuncios te cuesten más.

P: Determine una clasificación de las piezas de continuidad que posee su cadena: nomenclatura, estructura de emisión, uso y función, duración de cada una de las piezas, gestión del contenido que llevan y quién realiza cada una de ellas.

R: ¿Quieres que te explique lo que hay ahora mismo?

P: Sí por favor.

R: Lo que tenemos ahora no es completo, es una transición de Identidad corporativa que viene de una entidad corporativa anterior, entonces no es completo lo que te diga. ¿Y si te digo lo que vamos a crear? ¿te parece mejor?

P: De acuerdo, pero ¿cuándo emitirán el cambio?

R: El 4 de Septiembre, si no pasa nada....

[Me va enseñando bocetos de las nuevas piezas]

Son los ejemplos de continuidad que tienen que estar ahora en una emisión y en un lanzamiento correcto. Son ID'S por un lado, que son piezas de doce segundos donde tú expones la Imagen de cadena, la Imagen de marca que quieres transmitir. Son piezas más largas y se emplean normalmente de entrada a bloque publicitario o de salida pero no de entrada y salida. Normalmente es de entrada a bloque publicitario, y se intensifica con los ID'S a la hora del estreno de esa nueva Identidad corporativa para que la gente intente captar la idea que tú quieres transmitir a través de esa Imagen que es un poco el espíritu de la cadena, es la Imagen de marca, es la referencia y las señas de Identidad. Son piezas que con el tiempo van desapareciendo, o se utilizan para ajustes de continuidad, para ajustar más o menos bloques, vamos bien, vamos mal o para dar Imagen de marca en momentos muy señalados o muy referenciados de la televisión. Están los *bumpers*, que duran cinco segundos que también son con algunos *frames* de la Imagen de cadena. Si hay tres personas o tres cosas que quieres vender en los ID'S, abstraes de esos dos segundos y formas lo que es el *bumper*. Y luego otra pieza más que es la evolución rápida que son las resoluciones al logo, es decir, la formación del logo de entrada y de salida. Normalmente se combina lo que es el *bumper* de entrada y un logotipo de salida. Para un estreno de Identidad corporativa, lo suyo es meter un ID'S grande con un *bumper* e ir alternándolo. Los ID'S normalmente son muy

puntuales, tanto cuando se estrena o no, no puedes estar metiendo continuamente los ID'S de entrada y de salida. Normalmente en continuidad son piezas muy puntuales que tienes que manejar con muchísimo respeto y que tienes que saber dosificar en emisión. En *Prime Time* para el estreno, puedes meterlos tres veces, a veces la meto dos, o sea “va salpicando” la emisión, pero no son piezas para estar jugando continuamente con ellas.

TVE lo hace más porque tienen más complicación con la emisión con el tema de los centros territoriales, entonces para ellos son imprescindibles esas piezas largas meterlas cada dos por tres. Lo ideal, en mi opinión, es un ID'S, los *bumpers* y resolución de logotipo, y luego pues las promos, los faldones que hace ya tres años se han puesto muy de moda, que son datos gráficos que vas metiendo a lo largo de tu programación dentro de un producto para decir a las doce de la noche hay un programa.

Yo he añadido también una especie de faldón pequeño en el cual tú expones “la tele que habla”, es decir, esa Imagen corporativa puede durar, donde tú dices, por ejemplo en el 11-M donde te apuestas como en televisión en servicio público y das una serie de información, te posicionas a través de esa información que hay ahí arriba. Luego están los cartones, los patrocinios que también otorgan una Imagen corporativa y los copyright, y la Web, por supuesto. La Imagen de marca tiene que invadir todo, porque tú me estás preguntando por Telemadrid, pero Telemadrid no deja de ser una marca de radio televisión Madrid. Está Radio Televisión Madrid, con la marca que es Telemadrid, y con otra que es Onda Madrid y con otra marca que es La Otra.

P: ¿Cuál es, en su opinión, el periodo temporal idóneo en relación a la renovación de la continuidad de un canal? En su cadena, ¿cómo y cuándo se establecen los cambios en continuidad?

R: No sé, depende. Si es cada dos años y tienes muchas piezas pues bueno... Normalmente cada dos años porque creo que a los tres años ya está quemado todo. El logo no lo puedes tocar cada dos años porque al final no sabes ya quien eres. La continuidad es lo que refleja la Imagen de marca. El logotipo es la Imagen de marca, ¿cómo se desarrolla ese logotipo? A través de las piezas de continuidad, a través de la propia cabecera de informativos, también ahí estás dando señas de Identidad e Imagen de marca. El logotipo no se debe de tocar, se debe actualizar. Hay veces que... Normalmente en las televisiones públicas, te ves sometidos a cambios políticos y la Imagen corporativa se debe tocar cada dos años, se debe de actualizar, siempre respetando lo que has tenido. El mejor cambio de una Imagen corporativa es con un cambio de programación, o sea la tele es contenido, es información y entretenimiento y eso lleva un contenido. Entonces el mejor cambio de una Identidad corporativa, es si va acompañado de tu refuerzo que es tu programación. Todos los años las programaciones varían, pero el espíritu de esa cadena está más o menos. Para eso están las autopromociones, para recordarnos continuamente qué es lo que quiere comunicar la cadena y la Imagen de marca trasladarse de esa forma.

Yo creo que la Imagen de cadena cada dos años es lo ideal, pero depende porque hay dos formas de hacerlo: si no has tocado tu continuidad durante dos años a los dos años la tienes quemada, si la has ido reactualizando pues se te hace más duradera pero como mucho la puedes estirar cuatro años, no mucho más.

P: Y las reactualizaciones, por ejemplo en el caso de Telemadrid, ¿Cuándo realizaron la última?

R: Hace cinco años del logo que hacía, como diez años que no se tocaba, y si que había quedado obsoleto. Fue un poco como que lo necesitaba y era prepararte también para todo el momento este que iba a venir: reactualizar tu marca a las nuevas circunstancias del panorama audiovisual. Ese cambio también implicaba un cambio de contenido, entonces era todo como muy encajado, un cambio de Imagen, con un cambio de contenido, con un cambio de Dirección. Va encajado y “tiras para adelante”. En el caso nuestro duraba dos años porque era Imagen real, y es que ésta se quema enseguida, la Imagen gráfica te puede durar más, pero tampoco te creas que están tanto tiempo. Lo que pasa es que puedes hacer, por ejemplo, lo que hace Antena 3, bueno ahora mismo ha cambiado la Imagen de verano y la tiene más retórica, pero la mantiene muy bien.

P: ¿Cree que es posible gestionar elementos intangibles y crear vínculos emocionales con la audiencia por medio de la continuidad de una cadena de televisión?

R: Emocionales por supuesto que se pueden expresar, pero no solamente por las piezas. Yo te puedo hacer una buena Imagen de marca, te puedo crear mucha adicción dentro de una buena parte de audiencia que queramos ir dirigida, pero luego tienes que llenarlo de contenidos, porque sino es solamente envoltorio y esto está bien porque ya te posicionas mucho con la Imagen que transmites al

resto del personal. Con *Velvet* hicimos un tipo de Imagen muy arriesgada, pero también iba una programación muy arriesgada, iba todo como unido, o sea contenido y continente, todo unido. Se debe hacer una simbiosis con la Imagen de marca y con tu programación. Eso es lo ideal y es lo que debe tender una cadena: que su Imagen de marca esté muy referenciada dentro de su contenido. Y esta Imagen de marca que vamos a dar últimamente está bien, es correcta y es muy “de Madrid”, lo que hace falta también es que se vertebre también a través del entretenimiento, que se deje dinero, que se apueste porque es lo que más te da carga emocional, tanto a la Imagen como a todos.

BLOQUE IV: Contenidos y programación

P: En cuanto a la programación: A la hora de determinar la Identidad de la cadena, ¿tienen en cuenta este ítem o generan aquella programación que vende a la audiencia a pesar de que no vaya acorde con la Identidad del canal?

R: Pues yo creo que se intenta hacer un equilibrio entre las dos cosas, que vayan acorde con el sentimiento de Telemadrid, con la misma directiva y al mismo tiempo que vendan, pero hay muchas cosas que se han puesto que es más acorde con la filosofía que realmente competitivos.

P: ¿Qué cambios veremos en la nueva programación de Telemadrid?

R: No sé, hay mucho donde rascar sinceramente. Creo que se va a mantener lo básico: los programas de *Hoy por ti* que lo presenta Nieves Herrero y poco más. Yo creo que está básicamente lo mismo, no te creas que hay mucho más, no creo que cambie demasiado, a no ser que gastemos bastante pasta en el cine...

P: Los nuevos contenidos de su cadena: ¿intentan transmitirlos en la continuidad de la cadena? ¿De qué manera?

R: A través de campañas de autopromoción y dependiendo de lo que necesite la cadena, y no solamente de un programa de contenidos sino cualquier evento gordo que la empresa se posicione, pues por ejemplo, ahora mismo vamos a hacer un ciclo que se ha posicionado en el Oeste a las cuatro de la tarde y el objetivo de cadena es que todos los días Telemadrid te ofrece de lunes a viernes una película de oeste. Ahí hemos hecho una especie de campaña que se va a ir nutriendo a lo largo de todo el verano, entonces la autopromoción está para consolidar los mensajes de cadena para saber cuál es la apuesta de cadena y consolidar ese mensaje. Esa es la razón de ser de la autopromoción, que se puede ir por delante anunciando. Es importante también la libertad que tenga que haber en el departamento de autopromoción, porque es el posicionamiento, la forma de hablar de la cadena. Es lo más divertido de vender, el poder ser arriesgados, pero siempre con cabeza y para eso como tú no hablas por ti mismo porque hablas por la cadena, y ésta debe tener ahí la amplitud grande. Por ejemplo, ahora Telemadrid va dirigido a un público envejecido pero queremos intentar abrir mercado y no dirigimos a la gente joven que, además, son consumidores 100% de televisión. Queremos intentar dar un paso más. Y a mí normalmente me dejan trabajar con lo de las promos con bastante libertad. Lo que pasa es que el producto condiciona la forma de trabajar, claro no es lo mismo estar vendiendo a Jesús Vázquez que estar vendiendo información todo el rato.

P: ¿Tienen tipología de autopromociones? ¿Me indica las nomenclaturas que utilizan?

R: A sí, claro, claro. Bueno yo las llamo de todas las maneras...

Aquí dos personas están haciendo una recopilación de la nomenclatura. Te indico: normalmente llamo *teaser* a las piezas de cinco a diez segundos. Luego está la *promo normal* que no debe superar, en nuestro caso, los 25 segundos. Luego están lo que son las *promo largas* que pueden durar 50, pero que no deben de pasarse, luego están las *promo-pack* que en otros sitios las llaman combos, que es la unión de dos apuestas, el *Tripack*, que es lo mismo pero con tres apuestas, luego están las *promos de mensajes de cadena* que es de toda la programación, pues por ejemplo, hace poco ha venido el Papa y hemos tenido una programación especial el 7 y el 8, entonces empiezas desde por la mañana sobre lo que ofreces durante esos días. Eso son unas promos de cadena. Eso es lo básico, luego puedes hacer gracia y decir: “- Hazme una promo cebolla-”, de estas de llorar que te mueres, son bromas que hacemos...

P: ¿Realizan spots de lo que es la Imagen de cadena?

R: Hombre claro, sí, sí. Los hay las promos de mensajes de cadena que sería la del Papa que en ese momento Telemadrid se posiciona con el Vaticano y vas dos días a tope con él y luego está la Imagen de cadena.

P: Además de los aspectos gráficos audiovisuales de la continuidad de la cadena, ¿gestionan otros aspectos que influyen en la Imagen de su cadena, tales como: decorados, presentadores, atrezzo? En caso positivo, ¿de qué manera?

R: Atrezzo hay dos personas que se dedican a trenzar los programas de Telemadrid y las promociones y la labor de montaje y decorados. No hay decoradores de la casa, se contrata a una persona que trabaja siempre más o menos con nosotros o por lo menos la jefa de realización es la que llama continuamente. Eso debería estar más unido todo, más centrado.

P: ¿Qué papel que desempeña la continuidad para captar a la audiencia?

R: Es un papel importante, cada vez tienes que ser mucho más agresivo y tienes que mimar mucho tu Imagen, porque de aquí a dos años vas a ver ochenta canales. Entonces desempeña un papel en la Imagen de marca, es un papel fundamental para posicionarte y para que la audiencia te vea quién eres y a donde quieres ir y qué es lo que vendes.

BLOQUE V: Contexto televisivo

P: ¿Considera positiva o negativa la llegada de la televisión digital a nuestro país? ¿Por qué?

R: Hombre de cara a la audiencia pues seguro que negativamente. El pastel ese va a repartir muchísimo más.

P: ¿Lo ve como una amenaza para las autonómicas?

R: No, lo veo que es bueno para todas las teles en general, vas a tener una mayor oferta y no lo veo como una amenaza, al contrario, lo veo como un reto, te tienes que vender mejor, posicionarte mejor ahora que es el momento en estos cuatro años que quedan de hacerte fuerte en el mercado para que en el 2010 no te coja desprevenido el tema, que es lo que ha pasado ahora con Cuatro y La Sexta. Ahora es un momento en las teles en el cual tienen que endurecer sus apuestas y hacerlas más fuertes y apostar y arriesgar más. Las televisiones generalistas que siempre han sido conocidas dentro del ámbito, pues sigan manteniéndose tal cual. No lo veo como una amenaza, lo veo como un reto, algo positivo.

¿Cree que la sociedad está preparada para ello?

R: Pues yo creo que sí, no le queda más remedio. Todo lo que sea abrir una oferta es bueno. Eso sí, se va a repartir más el pastel, los ingresos económicos van a ser inferiores, las televisiones no van a tener esas audiencias tan tremendas como tenían hasta ahora, y los líderes de audiencia se van a tener que repartir el pastel de otra forma.

P: A nivel internacional, ¿dónde cree que hay mejor diseño gráfico en televisión? ¿Y en España?

R: A nivel internacional, la BBC es una cadena importantísima, me parece que está muy bien su programación en general, lo que es Imagen de cadena con Imagen de marca.

En España me quedaría con Antena 3, sobre todo con autopromoción y con la antigua Imagen de marca que da *Ostradelta*, no con la que se ha empleado ahora que es el tema floral de verano, porque la Imagen de marca anterior me parece mejor. Antena 3 lo está haciendo bien. Y me parece bueno el logotipo Cuatro, pero tienen problemas en la audiencia a debatir.

P: El festival *Promax*: el reconocimiento de las piezas de continuidad por medio de premios, ¿motivará a cuidar más la creatividad de las piezas?

R: Sí motiva, por supuesto.

P: ¿Han mandado piezas de Telemadrid a *Promax*? ¿Algún premio?

R: Sí muchas hemos mandado. No estábamos nominados pero no hemos ganado ni este ni el anterior, pero desde el 2000 estamos ganando continuamente premios de Oro en el Internacional y en el Europeo, o sea que muy bien. Sí que motiva, yo creo que a todo el mundo le agrada un dulce, a todo el mundo le gusta que te valoren internacionalmente tu trabajo, sobre todo para mí es un orgullo el haber hecho piezas que sabes que son reconocidas nacional e internacionalmente. *Promax* valora un tipo de piezas de comunicación un poco más arriesgado de lo normal, y para eso tienes que tener un producto más arriesgado de lo normal. Yo no quiero decir que la programación te de los premios, pero sí ayuda a comunicar de otra manera. Desde el 2004 no ganamos un premio y desde el 2000 habíamos ganado todos los años un premio porque tenemos una televisión un poco aburrida, no puedes ofrecer solamente información, no sé yo creo que hay que arriesgar.

ENTREVISTA EMILIO SOLANO
Jefe del Departamento de Imagen y Emisión

Fecha: Miércoles 2 de Agosto de 2006
Lugar: Radio Televisió Valenciana, Burjassot, (Valencia).



BLOQUE I: Identidad de la cadena

P: Defíneme qué es para usted la Identidad corporativa de un canal y cuáles son las señas de Identidad de ese canal

R: El concepto de Identidad Corporativa de una cadena de televisión lo asociar a lo que define esa televisión, aquello que le aporta unas características específicas, determinadas, que la hacen especial en sí misma y diferente de otras cadenas, Esa Identidad Corporativa determinar cómo llega la cadena al público, qué valores transmite, cómo este público la percibe...

Es un término pequeño pero que puede llegar a ser muy amplio a nivel de concepto, no se basa únicamente en una imagen de marca o en un logotipo a nivel de cadena. Nosotros hemos cambiado hace poco la Imagen de marca de la cadena y, en ese sentido, buscábamos una Imagen limpia, nítida, fácilmente aceptable por la gente, inteligible... La Identidad corporativa es el conjunto de características que definen a una cadena, a una empresa..., es la Imagen que transmite al exterior y definirá la manera de cómo se comunica con su cliente. A través de una definición de los valores de una empresa de comunicación, intentas trasladar esa Imagen al exterior mediante unas claves de imagen, también de audio para que sea reconocible, y bueno ahí entran ya los valores de la cadena trasladados a nivel de Identidad Visual. La Identidad corporativa la podemos transmitir a través de muchas y diferentes vías, normalmente en una cadena de televisión pesa mucho la transmisión a través de la continuidad, a nivel gráfico, a nivel de cortinillas de continuidad... Así transmitimos también, en parte, los conceptos que queremos transmitir de la propia cadena a nivel de televisión.

P: ¿Cuál es la Identidad de Canal Nou?

R: Nuestra televisión, como televisión autonómica, se plantea ser una televisión cercana, uno de nuestros objetivos fundamentales es la proximidad, la cercanía, llegar donde otros no pueden o no saben llegar... La proximidad es un concepto que queremos asumir como valor y transmitir en nuestros informativos, en nuestros programas, etc. Buscamos también una cadena familiar, para todos, somos una televisión generalista no estamos en la plataforma de cable o satélite, sino que somos una televisión abierta, y en ese sentido tenemos que buscar llegar a todo tipo de audiencia. Somos una televisión cercana, próxima, de ámbito familiar y con una idiosincrasia particular en el tema del idioma, que es el uso y difusión del idioma valenciano.

P: ¿Poseen en su cadena algún manual de Identidad Corporativa? En caso positivo: ¿de qué tipo? ¿Qué aspectos recogen en ese manual? En caso negativo: ¿se plantean realizar uno?

R: Cada vez que creamos una nueva continuidad o identidad visual tenemos un manual de uso de esa identidad, de cómo debe reflejarse en el exterior. Tenemos un manual de la identidad corporativa que regula el uso y la aplicación de nuestra identidad visual en distintos medios y soportes como prensa, vallas publicitarias o cualquier otro medio de comunicación. Y después a nivel interno también disponemos de un manual de uso de esa marca o identidad corporativa, a nivel de logotipo, colores, tipografía... En este departamento creamos esa identidad visual, esas piezas de continuidad, de hecho ahora estamos produciendo lo que es la nueva identidad visual que estrenaremos en Septiembre u Octubre. El pasado año, por ejemplo, cambiamos la marca corporativa de Canal Nou y de *Punt 2*, una marca creada en el año 89, año que nació Televisión Valenciana, una marca corporativa que ha identificado esta televisión durante 16 años prácticamente, y bueno acometer ese cambio ha sido un reto importante, porque supone un planteamiento muy serio y meditado y que origina prudencia ante el cambio en algunas áreas, ya que implica muchas cosas: implica cambios en papelería, en sobres, en tarjetas de directivos, en los coches, en las unidades móviles, etc., es un cambio de arriba a abajo de todo, incluso el logo de la torre ha habido que cambiarlo.

Y claro, cuando se habla de cambiar, de renovar la Imagen corporativa, porque es cierto que la Imagen que había antes era sólida pero un poco antigua. Este logo que es el antiguo [me lo señala] reflejaba a nivel cromático los colores institucionales de la Senyera, del momento que era el azul la ceja, amarillo el círculo y rojo el nueve, que eran los colores de Identidad corporativa. Ahora se ha optado por el rojo y por el blanco, porque se ha buscado una Imagen fuerte de marca. Esto también se han hecho con estudios, con empresas que nos han asesorado un poco, y el rojo y el blanco es muy llamativo visualmente, se percibe en seguida. Y luego tenemos, que si quieres te lo paso cómo se ha creado el nuevo logotipo, cómo se ha diseñado, intentando no perder las referencias anteriores se ha intentado modernizarlo y hacerlo un poco más actual, y ha sido un proceso de tiempo extenso porque se han tenido que tener en cuenta un montón de cosas a nivel de Dirección porque implica un cambio “brutal” en todos los sentidos...

[Me muestra el manual de continuidad]

Esto es un dossier que serán las cortinillas de continuidad del 2006. A nivel gráfico trabaja como a nivel de Imagen real, queremos conjugar un poco. Se buscó dar una vuelta más, porque hasta ahora la continuidad de Canal Nou ha sido muy sencilla, teníamos que asentar la marca y ayudar a que la gente percibiera el cambio del logo, porque es difícil ya que siempre que se cambia un logotipo cuesta aceptarlo. Hasta ahora la prioridad de todos estos meses es que la continuidad fuera muy básica e imperara el diseño gráfico, que el nueve estuviera muy presente para que la gente lo fuera asimilando. Por eso, de alguna manera, la continuidad ha sido muy “simple”, y no porque no pudiéramos haber hecho cosas mejores o más ricas a nivel de contenidos, sino porque queríamos que fuera realmente “pobre” para que siempre destacara la nueva marca corporativa. Ahora pensamos que esta fase está superada, la marca ya está asimilada... prácticamente se han cambiado las unidades móviles, los coches, los micros, etc. Son muchos los soportes y los medios donde aparece, incluso en webs, en prensa. Creemos que ya está asentada, que ya ha pasado un tiempo prudencial, así que ahora queremos una continuidad un poco más rica, más creativa, donde ya la marca siga pesando, pero que a la vez transmita otros conceptos. Esto ya es parte de creativos que ellos hacen propuestas, se estudian y vemos por donde hay que ir.

P: Dígame cuál es el posicionamiento de Telecinco, el intencionado y el que poseen en la realidad, y dígame si coincide.

R: Pues no, normalmente lo que quieres transmitir no sabes o el público lo entiende de otra forma o no llega como quieres. Te encuentras con muchas sorpresas en cuanto a cómo te perciben, pero es difícil. Creo que cada cadena la gente la tiene ya como marcada, como delimitada. Canal Nou, yo creo, que la gente nos percibe y además yo creo que se ha intentado cambiar la programación y buscar a un público más joven y alternativo, y los programas no funcionan o eso, por lo menos, nos dicen las audiencias, es otro de los grandes problemas que hay, los departamentos de marketing de audiencias... Pero claro, cada día desayunas con unos números y hay cosas que no puedes aguantar o las puedes aguantar durante un tiempo, si la audiencia se te va abajo...Entonces tenemos programación que no es la que nos gustaría tener, pero es la que la gente quiere.

El criterio de cercanía y proximidad eso si que es factible en nuestra cadena, nos perciben como una televisión cercana a ellos en cuanto a información que le damos a ellos, sus problemas....Ahora ya en cuestiones de entretenimiento, la gente nos percibe como una tele que tiene buen cine, la programación infantil la tenemos en *Punt 2*, y ésta es una cadena que todavía no está establecida en todo el ámbito de la Comunidad, porque hay sitios, aunque cda vez menos, que incluso no llega. Pero bueno, es una cadena que no ha tenido mucho impulso pues, por ejemplo, nosotros no tenemos programación infantil en Canal Nou, y bueno, nuestra audiencia se basa sobre todo en un público mayor de 60 años, 65 años, amas de casa con niños, población establecida en ámbitos rurales más que en ciudades, de ámbito rural más que urbano, y con clase social media, media-baja y formación muy elemental. Esa es nuestra audiencia y cambiar los hábitos es muy difícil y ahora estamos en un momento muy cambiante con el *boom* de televisiones que ha habido, es difícil.

P: Cuando deciden realizar un cambio de Identidad, ¿cuál es el proceso para dicho cambio? ¿Cuáles son las primeras piezas de continuidad que se modifican?

R: Evidentemente, este último cambio que hemos hecho ha sido el cambio de la marca, del logotipo, de la mosca que sale en pantalla, que no tiene por qué coincidir con el logotipo que es asimilable, no refleja los mismos colores. Y las cortinillas de continuidad también, porque nuestra continuidad se basa fundamentalmente en una serie de cortinillas, podemos tener duraciones estimadas de

cuatro ó seis segundos y solemos tener un número de cortinillas para tener una variedad de seis a ocho para poder manejar. Eso es fundamentalmente cuando te planteas un cambio de Identidad corporativa. Por supuesto el logotipo de la cadena, aunque no se suele tocar mucho, pero fundamentalmente son las cortinillas lo que vas a cambiar y lo que planteas también es en la postproducción, es decir, cómo planteas ese diseño nuevo en las promociones de cadena y en todo lo que promocionas de tu programación, todo lleva un diseño gráfico que enlaza con la continuidad, con el diseño gráfico de la continuidad, etc.

En la postproducción que haces cuando vendes un partido de fútbol, una película, etc., pues como se forma la información que sale en pantalla, porque ésta es siempre una lucha que tenemos con los grafistas, con los creativos que ellos van evidentemente al diseño gráfico, pero sino conjugas una información clara y legible, no te vale para nada. Luego hay muchas piezas también para postproducir los programas a nivel de producción con el que también estás conformando una Identidad gráfica que va a estar presente en tu programación, siempre que promociones un programa, en publicidad con una cortinilla estás vendiendo tu Imagen de marca.

P: Lo tienen absolutamente todo regulado en este manual...

R: Sí, debemos tenerlo porque luego hay muchos flecos que salen. Muchos cierres de promociones que cierras con el logo, en el manual te indica cómo se va a cerrar, con qué fondos neutros, rojos. Luego cada película cierra con un plano determinado, cuando vas a hacer una promo de una película no te puedes plantear que el diseño gráfico te condicione el plano con el que tiene que cerrar. Tendrás que hacer un *trailer* en una promo de la película para vender que sea lo más seductora e impactante posible, y para eso la continuidad que tengas debe ser lo suficientemente flexible para que se pueda adaptar a eso.

P: ¿Realizan estudios cualitativos / cuantitativos a la audiencia para ver cómo se percibe la Identidad de su cadena? ¿Quién elabora esos estudios y cómo repercuten en la manifestación de la continuidad?

R: Sí. Normalmente nos lo hacen empresas exteriores. Son estudios o encuestas de nivel sobre cómo se percibe la marca Canal Nou. De hecho ahora, como se ha cambiado el logo, pues se han hecho estudios anteriores con una muestra de público de cómo perciben el logo, si gusta, no gusta, si lo identifican con esta televisión o no.

Se hacen estudios sobre todo a nivel cualitativo de la percepción que la gente tiene sobre nuestra marca.

P: ¿Cuál es la periodicidad a la hora de hacer estos estudios?

R: Ahora que hemos cambiado la marca que ha sido muy importante pues surge la necesidad, pero sino puede ser cada año o año y medio. Lo que pasa que a la gente cuando les hablas de estos temas ellos perciben el canal de otra manera, prefieren los canales a través de los contenidos de la programación. La gente cuando le hablas de Identidad corporativa no te creas que saben mucho de qué va....

Se han hecho estudios y la gente no sabe dibujarte el logotipo de Antena 3, por ejemplo, o incluso el de TVE. Lo asocian, saben qué cadena es pero no saben recordarlo. En cambio, el de Canal Nou el antiguo era muy sencillo y la gente si que sabía dibujarlo, era el nueve con el sombrero encima.

P: ¿La tipografía también la han cambiado o se ha mantenido?

R: Sí, cada vez que hacemos un cambio de continuidad la cambiamos. Lo que pasa es que a nivel visual es lo que más nos importaba cambiar, lo que salía en televisión debía de estar cambiado prácticamente al día siguiente. Hay cosas que tienes que tener duplicadas en estos cambios, cosas que has estado patrocinando...

Hazte la idea que vamos a cambiar la continuidad mañana a las siete de la mañana y nosotros estamos patrocinando una película que nosotros vamos a ofrecer el Sábado, la tenemos que patrocinar hoy y mañana. Hoy la patrocinamos con la Identidad visual antigua, pero mañana con la nueva. Lo tenemos que tener doblado para poder hacer esas cosas y, evidentemente, son cambios que están muy preparados. Los micrófonos, por ejemplo, también tienen que estar cambiados. Nuestra Identidad corporativa está ahí...

Luego también habían cosas que nos preocupaban, en teoría, menos: el logo de la torre había que cambiarlo pero bueno....los coches había que pintarlos todos otra vez pero bueno...A parte de cambiar la

marca tenemos que cambiar muchas otras cosas. Te intentaré pasar el manual de Identidad corporativa, para que veas cómo se acometieron todos los cambios.

P: ¿Cree que Canal Nou tiene marca?

R: Claro que tenemos marca, porque tenemos estudiado que la gente nos reconoce como televisión de aquí, valenciana...Es que me sorprende la pregunta...Tenemos marca de cadena como tiene cualquier empresa que está establecida en la calle, en cualquier banco...Tenemos una imagen de marca, de marca de empresa, es evidente y además tenemos la herramienta para distribuirla mejor que mucha gente, que es que somos la propia televisión. Otros vienen a nosotros para que les distribuyamos su marca y en ese sentido creo que tenemos marca, y además asentada, tenemos marca como empresa audiovisual. Creo que la gente nos conoce, nos reconoce en la calle, a veces como Canal Nou, a veces como “la valenciana”, pero creo que tenemos marca...¿Tú crees que tenemos marca?

P: Bueno, eso se lo contestaré luego, cuando terminemos la entrevista...

R: Vale, entonces lo dejamos aquí, no?

[Nos reímos]

BLOQUE II: Estructura de cadena

P: ¿Cómo se estructura el diseño corporativo en su cadena de televisión? Explique la estructura y organigrama, organización en su cadena por departamentos y función específica de cada uno de ellos. En especial, aquel sector que afecta a la parte de continuidad e imagen de cadena.

R: Este es el departamento de Imagen y Emisiones, y engloba lo que es a nivel de Imagen de cadena, tanto en realización como en decorados, a nivel de realización sobre todo programas más que informativos, y también engloba Imagen de cadena a nivel de promoción, autopromoción y de grafismo. También llevamos toda la iluminación y toda la emisión de la cadena.

P: ¿Cuántos son?

R: Somos unas doscientas y pico personas.

BLOQUE III: La continuidad televisiva

P: Defíname, a su juicio, qué entiende usted por continuidad.

R: La continuidad puede tener diversas acepciones según el área de análisis desde el que definas el concepto, a nivel de “imagen visual” la continuidad es un conjunto de elementos visuales y auditivos que confieren tu identidad visual... es un poco todo, es la venta de la imagen de tu cadena a lo largo de la emisión. Tienes muchos espacios, muchos momentos donde entras con tu Identidad visual, donde tienes que hacerla presente. Este concepto puede variar si definimos la continuidad desde el punto de vista de la Emisión...

P: Explique la estrategia llevada a cabo por su cadena en la manifestación de la continuidad televisiva.

R: Buscamos otro tipo de público, joven, en espacios abiertos, que a la vez tenga esa Imagen real que no sea todo gráfico, sino que podamos tener Imagen real reconocible y un poco que impulse las características de vanguardia, de modernidad...Pensamos que esta Comunidad ha cambiado mucho en los últimos años y eso que de alguna manera se vea reflejado en la tele, por ejemplo, esta es una parte de la Ciudad de las Ciencias y también estaba el Auditorio de Alicante, el teatro de Castellón...Luego tienes que ser también un poco ecuánime, guardar un equilibrio entre las tres provincias y eso es difícil porque nunca vas a tener contento a nadie.

Te voy a dar este CD que lo sacamos cuando cumplió el grupo RTVV, pero sobre todo Canal Nou, los quince años de vida. Entonces aquí te muestra cómo se hizo la Identidad gráfica de Canal Nou, la evolución de los quince años de existencia. Hay cosas evidentemente que no hemos podido recuperar, porque hay mucho trabajo que se ha ido a la basura. Tienes desde el año 89 y 90 las cortinillas que se

utilizaban en aquel entonces, eran cosas muy básicas... Pues mira aquí tienes por años las cortinillas estacionales, temáticas...hasta el 2005.

[Me va mostrando el menú del CD]

Ésta era la última cortinilla que hicimos que me gustaba mucho, era la última continuidad en 3D con personajes integrados, con la imagen antigua y se hizo aquí en casa y la verdad es que era muy buena. Luego llegó el cambio del logo y la continuidad no me gusta tanto, me parece excesivamente básica, pero bueno entiendo que era así que era nuevo logo, la nueva marca de Canal Nou tenía que ser reconocible y, de hecho, si lo ves ahora son fondos blancos y los personajes interactúan con el logo, un personaje dibuja el logo de Canal Nou, es muy básico pero bueno lo que estamos dando prioridad es al reconocimiento de la marca. Transmites también tu Imagen a través de un *copy* de una leyenda o de un eslogan...Antena 3, por ejemplo, con su "ya verás", Telecinco "la fuerza del Telecinco"...La nuestra se basó en un *copy* y éste se eligió porque...bueno, como te he dicho, antes si eliges un *copy* que es muy valenciano, en Alicante no es aceptado entonces tienes que elegir...Nuestro idioma es el valenciano, pero se emiten muchas cosas en castellano como el cine...

Para la sociedad valenciana el tema del idioma es importante. Se hicieron cuatro spots que se estuvieron emitiendo, incluso, en alguna cadena nacional que tenían unos *teasers* que eran muy cortitos, en los que eran piezas donde muestras algo pero dejas abierta la expectación de que es. Se hicieron *teasers* en los que había gente en concordancia también con el *copy* que recibía un regalo, en los niños aparecía en la pizarra "*Me gustas mucho*", o uno que llegaba al parking y encontraba su coche lleno de besos con una nota de "*Me agradas*", así de alguna manera para transmitir que éramos nosotros la televisión la que estábamos por la gente, y porque nos gusta la gente le ofrecemos ese cambio de Imagen, nuestro cambio de programación, etc.

P: En el medio exterior también hicieron mucha campaña...

R: Sí, se hizo una campaña muy fuerte porque es muy importante también estar en la calle, porque hay gente que no ve la televisión, entonces te planteas: "*¿Cómo llegas a ellos?*" Pues a través de vallas publicitarias, de carteles en los autobuses, en las paradas de metro, incluso se montó un globo que estuvo en la estación de trenes...Y es importante, hay que salir a la calle, si la gente no ve la cadena tienes que salir a buscarlos aunque a veces estamos muy limitados en esas cuestiones, llegamos hasta donde llegamos, los presupuestos son los que son.

P: La continuidad: ¿la realizan ustedes o por el contrario la encargan a empresas externas? Explique el funcionamiento de trabajo de la continuidad de su cadena.

R: La estamos haciendo nosotros a nivel interno. Se está trabajando aquí en grafismo, se están trabajando las secuencias y, en base a conceptos que creemos que son asociables a la Comunidad Valenciana, pues se van a haber reflejado en todas las cortinillas. Evidentemente La Copa de América o el mar es muy importante en esta Comunidad, también por eso habrá un molinete que es de veleros y que haga referencia al mar. Todos de alguna manera se van a basar en dos secuencias que podrán verse, o bien enlazadas o bien independientes cada una, todo sobre un fondo con un entorno muy "pop", pero siempre haciendo referencia a lo que son los círculos de Canal Nou, a lo que es la formación del logo. En estos momentos, la figura geométrica de nuestro logo que es el círculo, las formaciones concéntricas, siempre que haga un poco referencia a la Identidad visual. Luego habrá uno de artes escénicas, entendemos que la Cultura de alguna manera también es algo importante, aunque está más establecida en *Punt 2* que en Canal Nou por cuestiones de programación pero bueno...

Evidentemente las artes escénicas en este lugar con el *Palau de Les Arts* es fundamental. En la Comunidad ha habido un movimiento cultural importante en este tiempo y como Imagen un poco también debemos transmitir esa cultura. Algunos han buscado dirigirse un poco para todos, con un molinete infantil, en este caso pues está reflejando la danza o el teatro, también hay alguno de magia, de música que también es importante para esta comunidad, ya que tenemos el mayor número de bandas musicales, de música popular. También tratamos de fomentar a través de estas piezas, valores sociales, como el fomento a la lectura en los niños, molinetes de libros, que son secuencias un poco acción-reacción, es como un escritor escribiendo y unos niños leyendo...

Todo esto lo estamos trabajando aquí, normalmente tiene un trabajo previo importante de meses, desde que se presenta la idea hasta que se elige, y se lleva a cabo y luego todo el plan de grabación, producción, de casting, de actores...

P: Más o menos ¿de cuánto tiempo estamos hablando?

R: Pues depende de cómo sea de ambicioso el proyecto. Hemos hecho continuidades en tres meses o hemos hecho continuidades de más tiempo. Ésta ya la empezamos a principios de año. De todas maneras, esta continuidad es un cambio digamos bastante radical, porque posteriormente y estacionalmente las continuidades se suelen cambiar, lo que pasa es que basándose en la idea original. Por ejemplo, cuando llega el otoño o el invierno, se crearán nuevas cortinillas porque a lo mejor te puede valer éste para verano, pero cuando llega el otoño las imágenes típicas que tenemos la gente leyendo un libro debajo de un árbol con las hojas amarillas o caducas, en invierno pues ya serán cosas de nieve, de regalos, etc. Pero siempre basado en el teatro de operaciones que supone este escenario.

Como ves hay bastantes molinetes, esto es una creación de 3D, de imágenes que se forman, que se enlazan, que transportan de un lado a otro, de fiestas...Las fiestas aquí en esta Comunidad también son un elemento importante, porque luego estos molinetes también los utilizamos cuando viene Fallas o Día de San Juan, pues hay molinetes que los puedes utilizar más en esos momentos...

P: ¿También van a modificar la mosca corporativa?

R: No, la mosca en principio se queda, lo único es que cuando nos vamos a publicidad no está, no la metemos en la publicidad sino a la vuelta de los programas. Luego los avances de programación también, cómo podemos integrarlos cuando están en bandas, cuando es a pantalla completa porque todo esto también te condiciona, claro. Entonces hay muchas variantes y aún así teniéndolas todas siempre surgen cosas nuevas que sobre la marcha hay que ir viendo.

Los patrocinios publicitarios de espacios patrocinados por una empresa comercial y tal, bueno pues también tiene que tener una relación, todo el diseño gráfico en continuidad debe tener una conexión, un patrón...Los *copyrights* también de programas. En esto estamos trabajando ahora, estamos en fase de grabación de las cortinillas aquí, en principio lo estamos asumiendo todo aquí, alguna vez lo hemos volcado todo en una empresa exterior.

P: Y cuando vuelcan el trabajo a una empresa exterior, ¿cómo contratan a la empresa?

R: Convocamos un concurso público que estamos obligados a ello sobre todo superando un cierto importe, y las tres mejores ofertas se estudian y se elige una. Estamos obligados a publicarlo en el Boletín Oficial de la Comunidad y en prensa. Se puede presentar cualquier empresa que cumpla las condiciones del pliego.

P: Determine una clasificación de las piezas de continuidad que posee su cadena: nomenclatura, estructura de emisión, uso y función, duración de cada una de las piezas, gestión del contenido que llevan y quién realiza cada una de ellas.

R: Está las cortinillas de continuidad o molinetes que para mí es lo mismo, Los ID'S o los identificativos que son esas piezas cortas de tres o cuatro segundos, que sirven legalmente como separación entre publicidad y programas, y luego hacen la función la venta de tu Identidad, de tu Imagen con todo lo que conlleva: valores asociados, etc. También productos, hay veces que utilizamos cortinillas para vender productos de nuestra programación. Por ejemplo, ahora tenemos una serie muy buena los Domingos que se llama "Invasión" donde lo puedes ver promocionado en estas piezas, lo puedes hacer también con programas, películas...

Luego está la promoción de cadena, donde aparece la postproducción con un cierre del logo, normalmente donde ofreces la información del día de emisión de la película o del espacio que haya que eso esté enlazado con la continuidad que tienes en antena en ese momento. La voz que locuta esas promociones también es una voz de continuidad, de la cadena, una voz corporativa...

Lo que conforma la continuidad es tanto los molinetes o cortinillas, en su faceta tanto visual como auditiva, como la promoción de la cadena, donde a nivel de información, a nivel visual vas a integrar elementos que tienen relación con tu continuidad, con tu Imagen corporativa. Imagen de cadena es la mosca, son los cartones de patrocinio, los cartones que llevan muchas veces los presentadores de programa, hay algunos que están personalizados u otros donde aparece el logotipo de Canal Nou. Todas

las piezas de *copyrights*, de avances de programación, etc. Enumerártelas así de una en una es difícil pero son muchas piezas.

P: Y esta continuidad que ya tienen planificada para comenzar en Septiembre, ¿Cuánto tiempo estará en antena?

R: Pretendemos que esta dure un año, por lo menos. Nos planteamos que, cada vez duren menos las continuidades. Antes un año era normal, teniendo en cuenta en que no van a estar estos molinetes ni cortinillas durante un año tal cual, sino que habrá algunas que sean genéricas y luego habrá otras que sean estacionales, o sea digamos que habrá una renovación cada tres meses de molinetes. Ves aquí tienes molinetes estacionales, temáticos, para verano pues tablas de *surf*, gente que se va de vacaciones...o en Navidad que, evidentemente, cambia la temática.

P: Además de los aspectos gráficos audiovisuales de la continuidad de la cadena, ¿gestionan otros aspectos que influyen en la Imagen de su cadena, tales como: decorados, presentadores, atrezzo? En caso positivo, ¿de qué manera?

R: Sí, de alguna manera también puedes marcar determinados decorados, está claro que el decorado fundamentalmente tiene que guardar relación con el programa, con el contenido del programa. Ahora en informativos, que también nos planteamos un cambio para nueva temporada de decorado de informativos, evidentemente de alguna manera subliminal, pero también tiene que estar nuestra Imagen de marca presente y las formas o los círculos quieres que estén presentes ahí. Aquí están planteadas cabeceras de espacios de cine y, aunque es producción ajena, cada vez que abres un espacio tienes una cabecera y, sobre todo, en cine puedes utilizarlo para tener una marca más de tu continuidad ahí, de tu Imagen. También estamos viendo diferentes formas de que pueda aparecer la mosca.

Además, toda la línea gráfica, cabeceras, etc. de los informativos, también sale de este departamento.

P: ¿Qué importancia le da a la continuidad para la captación de la audiencia?

R: Es muy importante porque es lo que hace que tu Imagen de cadena se vea. Tener una buena o mala continuidad, entiendo que hace que la gente perciba tu cadena de una manera o de otra. Tener unas continuidades modernas, vanguardistas, que sean interesantes...No que sea una pieza de continuidad donde aparezca el logo y ya está, sino que a la vez también te cuenten pequeñas historias. Creo que es lo que hace que la televisión sea más atractiva.

Estadísticamente, por ejemplo, de un trimestre de las horas de emisión que tenemos nosotros, computamos lo que son el tiempo de continuidad, parece que no pero es un 3% de emisión, es algo que está entrando constantemente por los ojos de la gente. Eso sí, si es agradable o no muchas veces es implícito, pero evidentemente es importante para la captación de la audiencia. Todos tenemos referencias. Calle 13 tiene una continuidad muy buena, pero claro es un canal temático, juega con determinadas películas, con determinadas series y puede hacer una continuidad muy focalizada.

P: A su juicio, ¿qué perfil de formación tienen que tener estas personas que se encargan de la Imagen de cadena? En este caso, es usted...

R: Yo soy licenciado en Ciencias de la Imagen, lo que ahora es Comunicación Audiovisual, y es básico que te tiene que encantar el lenguaje visual, el medio en el que trabajas.

En cuanto al perfil, entiendo que tiene que ser una persona con inquietudes a nivel creativo, de buscar nuevas formas de comunicación a través de la imagen, de conocer y ver mucha televisión. El conocimiento te lo da la lectura y el hablar con gente de tu profesión, te la da el viajar, ver otras televisiones, otros medios...

Yo tengo una formación en la licenciatura de Imagen, empecé a hacer el doctorado, hice los dos años de créditos aunque no terminé la tesis porque el trabajo no me lo permitía. También hice fotografía profesional. Soy realizador de plantilla y antes hacía mucha realización de deportes, y empecé con una tesis demasiado ambiciosa pero al final por circunstancias la dejé, pero tenía 150 páginas escritas. Estuve dando clases también en el CEU durante una temporada...

Ese creo que puede ser un perfil adecuado..., creo que la formación universitaria es indispensable porque te ayuda a estructurar la cabeza y luego, a partir de ahí pues ver mucho, estar en

contacto con el medio, asistir a congresos cada año. Hay uno en concreto que es el Promax donde se presentan las mejores promociones, y bueno pues estar un poco en contacto.

P: La tecnología, ¿cómo cree que ha influido en cuanto a la continuidad?

R: Hombre, pues nos ha allanado mucho el camino porque hay cosas que antes hacerlas eran impensables y ahora no tienes problemas, los tiempos de postproducción se han reducido...Puedes trabajar prácticamente sin limitaciones en todo. La tecnología ha ayudado mucho, y el tema es que esté al servicio de la creación, porque cuando empezó toda la imagen por ordenador, quien manejaba esas máquinas eran informáticos y no funcionaban a nivel visual, por eso porque no te contaban nada, estaba muy bien ver como hacían un hipopótamo en 3D, pero hasta *Toy Story* no empezaron con historias que de verdad gustaba al público...

La tecnología facilita mucho el tema de rodaje, pero lo más importante es tener un buen creativo, eso es fundamental. La gente no ve los programas porque tengan un bonito decorado, ni porque tengan una iluminación excelente, al final lo que llama la atención es el contenido y ahí está la clave.

P: ¿Realizan spots genéricos de la Imagen de Canal Nou?

R: Sí, bueno spots se hicieron cuando se sacó la nueva continuidad, pero normalmente no hacemos spots. Cuando hemos hecho spots lo hemos hecho a través de agencia de publicidad, a ese nivel si que nos interesa sacarlo fuera no tenemos medios para llevarlo todo.

P: ¿Convocan concurso también, no?

R: Sí, el concurso depende también del importe no te puedo decir ahora qué importes son pero hay unos determinados límites que te obliga a sacar un concurso y publicarlo con unos días de antelación..

P: ¿Cree que es posible gestionar elementos intangibles y crear vínculos emocionales con la audiencia por medio de la continuidad de una cadena de televisión?

R: Sí, por supuesto y de hecho intentamos transmitir ciertos valores a través de la Imagen y emociones y sentimientos por supuesto, es difícil muchas veces hacerlo pero muchas veces lo buscas.

BLOQUE IV: Contenidos y programación

P: En cuanto a la programación: A la hora de determinar la Identidad de la cadena, ¿tienen en cuenta este ítem o generan aquella programación que vende a la audiencia a pesar de que no vaya acorde con la Identidad del canal?

R: No, la programación que intentamos vender es la que está basada en información, entretenimiento y con la actualidad social. Entonces no hay unos criterios definidos, pero sí que buscamos unos programas con un perfil de público que suponemos que nos va a ver. Hemos tenido programas de corte parecido como el de *BuenaFuente* y que aquí no funcionó. Tienes series muy buenas aquí, pero es una serie que en Telecinco yo estoy seguro que funcionaría por encima de 25 y de 30 años, y aquí pues no es nuestro perfil de público. Y ya te digo han habido otros programas que se ha buscado otro perfil de público y la gente no entra entonces no lo puedes mantener.

P: Explique, en su opinión, la importancia de los informativos para la Identidad de una cadena.

R: Para nosotros los informativos es un pilar de nuestra cadena, es muy importante. Igual que para Telecinco no lo es tanto, pero en Antena 3 sí, para nosotros es muchas veces donde podemos marcar la diferencia y de hecho la marcamos. Y en situaciones donde son realmente trágicas, como la gota fría, es donde realmente llegamos. Luego tenemos algo que funciona mucho en nuestros informativos que es la sección del Campo, que es una información que aquí se ve mucho y se valora mucho, el espacio de "A la fresca" que es también un toque de actualidad y ahí es realmente donde marcamos la diferencia. Los informativos para nosotros son importantes, de hecho tenemos un informativo que dura hora y media, el del medio día de la primera edición, que es muy largo y luego el de la noche también...Y a parte en *Punt*

2 hay un *Metropolitan* de la tarde... Los informativos cubren una franja importante de nuestra programación.

P: Los nuevos contenidos de su cadena: ¿intentan transmitirlos en la continuidad de la cadena? ¿De qué manera?

R: Lo hacemos a través de la promoción, autopromoción de cadena, a través de las promos, montas una pieza y vendes contenido. También de las bandas de Avance de programación, que pueden salir en retrasmisiones o en otros espacios. Ahora estamos probando unas sobreimpresiones, yo creo que somos los primeros que las hemos hecho aquí en España y cogimos la idea de Argentina. Las bandas de sobreimpresión son unas bandas que ocupan la pantalla que salen muchas veces sobre retrasmisión sobre todo deportivas, en partidos de fútbol, también salen anunciantes que utilizamos nosotros para vender nuestra programación. La singularidad de estas bandas, es que están con audio, que hasta ahora no se metía nunca audio sino que tenías ahí el partido de fútbol y aparecía una banda sobreimpresionada donde te ponía la marca del anunciante. Ahora hemos metido unas bandas en las que hay imagen real en movimiento y a parte hay una voz en *off* que es la Imagen de la cadena que eso también es parte de la continuidad. Tenemos una voz de cadena, nuestro locutor de continuidad que es nuestra voz identificativa que también de alguna manera forma parte de la Identidad corporativa, y que para elegirla se hace el casting y buscas una voz que sea interesante. Antes teníamos una voz femenina que ahora está solamente para *Punt 2*, era un poco como más tónica porque ya vendía programas infantiles, el cine cuando era comedia, el tónico así de separación de voces pero bueno.

BLOQUE V: Contexto televisivo

P: ¿Considera positiva o negativa la llegada de la televisión digital a nuestro país? ¿Por qué?

R: Hombre es positiva...bueno para nosotros no, porque supone más competencia evidentemente. Pero bueno, es positiva porque aporta más calidad, la posibilidad de interactividad, que el espectador tenga más capacidad de elección y más información, porque va a llegar a través de los canales una cantidad de información mucho mayor. Hay más contenidos, más programaciones y, por lo tanto, más programación.

P: ¿Cree que la sociedad está preparada para ello?

R: Yo creo que la sociedad siempre está preparada para todo lo que viene. Hay gente que tiene muy diferentes los hábitos de consumo: está el que llega a casa se sienta, pone un canal y lo mira y ya está; hay gente que llega se sienta, a las diez de la noche, empieza a *zapear* y las doce de la noche, después de pasar por 120 canales, como dice que no hay nada interesante en la tele se va a la cama. La gente tiene que tener capacidad de seleccionar, pero bueno yo creo que eso pasa en todo, hay que ser cada vez más selectivo y saber lo que quieres ver.

P: Ante la proliferación de canales que se avecinan próximamente como consecuencia del denominado apagón analógico, en su opinión, ¿va influir en la continuidad de los canales? En caso positivo, ¿qué papel tendrán la continuidad, el diseño gráfico televisivo y la Identidad corporativa en los canales?

R: Es realmente lo que va a identificar muchas veces unas cadenas de otras. Yo creo que cada vez van a haber más cadenas que se vayan especializando en cadenas temáticas. Las digitales nuevas que han salido, pues como Telecinco Sport, serán canales deportivos o de información o de otro tipo de entretenimiento....

Que tu Identidad corporativa se mezcle con una empresa comercial de esa manera... yo tengo mis reparos, y de hecho nuestro departamento comercial nos lo solicitó hace poco, y yo no soy propicio a ello, porque me parece que hay que separarlo. Antena 3 empezó con lo del logo de Movistar, cambió su logo por el de Movistar pero bueno, ésto lo podía entender porque Movistar es Telefónica y ésta, a fin de cuentas, es acción de Antena 3. Respecto a la pregunta que me has hecho creo que va a ser un factor muy importante para diferenciar unas cadenas de otras.

P: A nivel internacional, ¿dónde cree que hay mejor diseño gráfico en televisión?

R: Hombre no, yo creo que ahí quien marcó la diferencia fue Canal Plus.

P: ¿Y en la actualidad?

R: Disney, HBO...Lo que sucede es que normalmente son otras empresas las que gestionan la continuidad de estas cadenas, son pocas que yo conozca que las hagan ellos mismos. Y bueno empresas internacionales para diseños de Identidad corporativa hay muchas; la española ha tenido también muy buenas continuidades, las hacía *Ostradelta* que es una empresa bastante potente y también tenía buena continuidad.

P: ¿Y en España?

R: Telecinco creo que ha tenido mejores continuidades que las que ha tenido actualmente. Tiene buena Imagen de marca, pero la continuidad que tiene ahora no me gusta. La española pues bueno está bien, la que más me gusta ahora mismo es la de Antena 3. Cuatro también ha salido pobre...

TV3 tiene una continuidad muy buena. *Zeligstudio* les dio como “el germen”, la idea, y ellos la desarrollaron posteriormente a nivel gráfico y a nivel de postproducción. Además han conseguido que en el logo de cadena, el tres tenga vida propia, porque es un logo animado, es muy buena, muy clara y muy legible la de TV3.

Luego la de Antena 3, la que tiene ahora mismo es muy tipo Coca-Cola, muy “pop”. Me fastidia que haya salido porque es muy parecida a la que nosotros estamos trabajando desde hace meses, pero también ese tipo de ramificaciones que hace es muy pop y es muy bonito. Claro nosotros somos una empresa pública y mover aquí un dedo es muy costoso.

P: El festival *Promax*: el reconocimiento de las piezas de continuidad por medio de premios, ¿motivará a cuidar más la creatividad de las piezas?

R: Sirven porque es un punto de encuentro entre profesionales que es muy importante y te ayuda a conocer, a cambiar ideas y luego es un foro de exposición de los trabajos. Se dan conferencias, charlas de vez en cuando en los que te pueden exponer cómo han hecho un trabajo en concreto en 45 minutos. Entonces bueno, a ese nivel no son muy educativos, pero bueno ya te digo que sobre todo es el Foro de encuentro con los profesionales que también es importante y veas los últimos trabajos en primicia.

P: ¿Canal Nou ha obtenido algún premio en este festival?

R: Sí, ganamos un *Promax* de Oro en el diseño del espacio escénico. Los dos han sido en decorados, el diseño del decorado de elecciones y otro también por la creación del espacio escénico a través de elementos geométricos, materiales a través de los cuales el decorado cambiaba y era un programa de música

Pero sí bueno hemos tenido alguna nominación y tal pero bueno, ten en cuenta que ahí compiten BBC, alemanas, francesas, etc., entonces nosotros jugamos un poco en “segunda división”.

ENTREVISTA JULIÁN ALONSO
Jefe de Emisión

Fecha: Miércoles 12 de Julio de 2006
Lugar: Sogecable S.A. Tres Cantos, (Madrid)



BLOQUE I: Identidad de la cadena

P: Defíneme qué es para usted la Identidad corporativa de un canal y cuáles son las señas de Identidad de ese canal

R: La base principal de la Identidad Corporativa es la Imagen, es el grafismo, y todo esto lo lleva un departamento en concreto, que es el departamento de Grafismo que son los que se encargan de diseñar la línea gráfica, cómo se combinar y hacer las cosas. Entonces ellos no los cuentan cómo debemos hacer las cosas en pantalla y nosotros lo emitimos así. Lo bueno es que casi todo tiene un cabecera, tiene un identificativo, que haya separados entre los programas, que no son sólo elementos estéticos, también te dan una línea estética, de identificación.

El problema es que al estar ahora Canal Plus integrado en una plataforma, muchas veces la audiencia no sabe dónde exactamente vio una película. Como emitimos los mismos contenidos pero cambiando las horas, pues la gente no se aclara mucho. De ahí que los rótulos sean muy importantes, las señas de Identidad ayudan a identificar. Se acaba acostumbrando uno a la imagen, a los colores. Aunque sean todos Canal Plus con diferentes colores según temáticas, si te fijas realmente los grafismos son idénticos, las tipografías, pero la línea es la misma, de manera que la gente sepa que por lo menos, está en Canal Plus. Ahora, ya no preguntes por el canal exacto de Canal Plus, porque hay nueve...Lo interesante es que la gente sepa que está viendo Canal Plus. Entonces, la Identidad es lo que te permite identificar y dar una seña de *look* de cadena.

P: ¿Cuál es la Identidad de Canal Plus?

R: Poder ofrecer las mejores exclusivas y los mejores contenidos, con la máxima calidad posible. Que el abonado se sienta satisfecho con lo ve. La línea que llevamos todos en la cabeza es la exclusividad, ser los mejores en todo e intentar ser elegantes y que el abonado se sienta cómodo contigo.

P: ¿Y su estrategia como canal de pago?

R: Para una televisión de pago, la base estratégica es conseguir las mejores exclusivas. El truco es buscar lo mejor de todos los géneros, intentar tener todos los géneros y lo mejor de ello, que es difícil. Al final vas a lo que más "tira", que en este país es el fútbol. Aquí hay que tener lo que le interese a la gente, porque nosotros tuvimos durante mucho tiempo el baloncesto, y al final lo tuvimos que quitar. Hemos estado durante cinco años, y las audiencias lo decían todo, y eso que nosotros o trabajamos con audiencias, pero lo que queremos es que los abonados estén satisfechos. ¿Cómo están satisfechos? Pues consumiendo, y si nosotros ponemos un baloncesto que sólo lo consumen 3.000 abonados, pues nos estamos equivocando. Lo que queremos es que lo que tengamos sea consumido y guste a los abonados, porque de lo contrario, si deja de consumir al final se dará de baja.

Encima ahora está ya el cable, el ADSL, y la cosa está más difícil. Pero cuando empezamos, lo teníamos todo y tardaban los contenidos en llegar a las generalistas. La exclusividad era nuestro fuerte. Teníamos todo porque no había nadie más. Eso pasa sobre todo con el cine, y es lógico porque el dueño de la película quiere explotar todos los pasos previos antes de llegar a las generalistas: Salas de cine, el videoclub, el *Pay Per View* y generalistas.

P: ¿Poseen en su cadena algún manual de Identidad Corporativa? En caso positivo: ¿de qué tipo? ¿Qué aspectos recogen en ese manual? En caso negativo: ¿se plantean realizar uno?

R: No, quizás tendrá un manual el departamento de Grafismo, luego se lo preguntamos. Editar ya te digo que nosotros no hemos editado nada. Internamente seguro que tenemos. Pau Bosch de grafismo te lo dirá, que lleva toda la vida aquí.

P: Dígame cuál es el posicionamiento de Canal Plus, el intencionado y el que poseen en la realidad, y dígame cómo lo expresan a través de la continuidad?

R: El posicionamiento es distinguirnos a tope por la calidad. Nosotros nos tenemos que distinguir hasta en las retransmisiones. El posicionamiento de Canal Plus es que siempre tenemos que ser mejores que la competencia. No puedo permitirle el lujo de retransmitir un partido de fútbol, y que TVE lo haga mejor que yo. ¿Cómo te diferencia? Invertiendo, porque no es lo mismo retransmitir un partido con veinte cámaras que con cuarenta. Y eso cuesta mucha pasta: comentaristas, *travellings* cámaras, ángulos, grúas... Cámaras exclusivas para conseguir ángulos exclusivos. Intentar tener lo mejor posible. Cuidar la Imagen también, no evitar la publicidad en espacios como puede ser el descanso de un partido, pero no bombardear. Que la gente se sienta a gusto viendo un partido en Canal Plus. Nosotros levantamos publicidad si hace falta para evitar perder emisión del partido. Entonces es eso, tener lo mejor y empaquetarlo también con el mejor grafismo, con la mejor diversidad posible, en la producción, en los comentarios, etc. Dotar de calidad los contenidos, y creo que eso se ha conseguido en Canal Plus.

Por ejemplo, a mi no me gustan los toros, pero la gente que le gusta el mundo taurino reconoce que nadie retransmite mejor una corrida como lo hace Canal Plus. Y es que invertimos, porque tenemos una cámara especial que cuesta una barbaridad, de hecho la alquilamos, no es ni nuestra, y que se llama *SuperSlow*, que hacen unas ralentizaciones espectaculares... Yo no sé porque ya te digo que no me gusta y no entiendo, pero la gente alucina con esos ángulos. Los planos subjetivos, entran en la capilla, etc. Intentan dar algo más al abonado, ofrecerle cosas que otras cadenas que han retransmitido los toros, antes no les ha dado. Y si para hacer algo extra tenemos que ir al hotel, o a un pueblo de cómo se crían los toros, pues nos vamos. Nosotros, con el previo, hacemos y damos unos detalles extras que son valor para el abonado. Es empaquetar todo el mundo del toro. Lo mismo con el fútbol, adornar y que el abonado piense que es diferente. Y eso lo valoran muchísimo los abonados.

Pero esto no es nada nuevo, realmente esto ya lo hacen las televisiones americanas... Los gastos con todo esto, se incrementan una barbaridad De cara a dar valores emocionales a la gente, Canal Plus ha cambiado. En los inicios, Canal Plus tenía un cierto posicionamiento de status entre la gente. Al principio la gente decía: “- *Tengo Canal Plus!!*”. Ahora el que no tiene Canal Plus, tiene ADSL, cable que en España hay mucho. En su día era como un valor y un producto “muy pijo”, por así decirlo. Pero yo creo que eso se ha perdido un poquito, la verdad. Al principio éramos la novedad, era un producto muy “chic”, pero luego vino Vía Digital y todo el resto de ló. Yo no quiero decir con esto que ya no lo sea, pero sí que es cierto que ya se ha diversificado todo mucho, y todo el mundo conoce y sabe lo que es la televisión de pago.

Había gente que se sentía mejor con nuestro producto, pero ahora como se ha diversificado tanto, tanto y tanto, emocionalmente ahora da lo mismo que cualquier otra televisión de pago, con unas ofertas que lo regalan, con Imagenio y Ono. Yo soy de Vigo y mi familia tenía televisión de pago y ahora se han pasado al cable por el precio. Claro, es competencia... La principal diferencia entre el cable y nosotros es que el cable es muy caro extenderlo, pero es mucho más rentable a la larga porque nosotros estamos pagando una pasta por el alquiler de los satélites, hay que montar todas las parabólicas. Lo bueno es que llega a todos los sitios. No te llegará el cable porque la fibra óptica no llegará a un pequeño pueblecito donde hay cuatro gatos porque es muy cara, pero en cambio el satélite sí. Lo mismo pasa con las coberturas de los móviles. Por eso, nuestra gran competencia ahora mismo es el cable, que está ahora abaratando mucho los costes, y encima nunca va solo, porque siempre está unido al teléfono, a Internet, a la banda ancha. El cable es el futuro, porque lo puedes tener todo. El cable tiene ese valor añadido de poder tenerlo todo. Sobre todo con la interactividad, porque nosotros con el satélite poquito podemos hacer, sólo vía telefónica. En cambio con el cable tú mañana puede hacer un programa de televisión, y tú desde tu casa puedes elegir porque estás conectado a un centro emisor. Lo malo que tiene es el cableado y las limitaciones que tiene el cablear un país entero.

Creo que es el futuro, que no me oigan mucho por aquí... [Sonríe]

P: ¿Quién dicta las pautas o líneas generales de Identidad corporativa y cómo lo transmiten al resto de departamentos de la cadena?

R: Es un poco entre todos. En temas de realización, pues es el jefe de realización quien dicta un poco las líneas de por dónde debemos ir. En el tema de grafismo, pues el jefe de pantalla. No hay una sola persona que diga que esto es así, y aquello es de otra manera. Es entre todos. El Director de Contenidos puede decir qué es lo que quiere dar, pero en relación a grafismo se lo dictará el Director de

Grafismo. O con Realización, él puede dar ideas pero el meollo de cómo pueden salir las cosas es un conjunto de todos, creo yo.

Yo puedo tener la idea del contenido, pero luego me tienen que indicar a mi cómo transmitirlo en pantalla. Imagínate Cristina que tienes un programa estupendo creado por ti, pero luego tendrás que sentarte con otra gente para ver cómo lo realizas. Con la gente de producción has de hablar y ver qué puedes o no hacer. La manera de dar una línea es un conjunto de todo.

P: Cuando deciden realizar un cambio de Identidad, ¿cuál es el proceso para dicho cambio? ¿Cuáles son las primeras piezas de continuidad que se modifican?

R: Intentamos cambiarlas todas a la vez. Porque los cambios suelen ser radicales en grafismo, entonces no puedes tener dos estilos en pantalla a la vez, porque se “pegan” entre ellas. Ahora, por ejemplo, estamos con unos tonos grises y amarillos, y muy vertical todo. Y la anterior era más cuadrada, con más color, y eso chocaría. Lo malo del grafismo es que cuando lo cambias, a no ser que sea un pequeño retoque minúsculo, si lo cambias lo has de hacer radicalmente porque se matan entre sí. Es como si tú decides vestir un día clásica y otro día aparecer *punkie*...

Tienes que cambiarlo todo. Ahora, cómo se decide y cómo se diseña, eso lo tendrás que hablar con Pau Bosch. Además, a cada uno el grafismo le puede transmitir una cosa, es como los pintores, que a cada uno le transmite una sensación diferente. Yo como espectador puedo opinar de cómo me parece una continuidad u otra, pero Pau te puede dar la explicación técnica de porqué se combinan los colores, por ejemplo. Había un director que me decía que los colores de las cortinillas iban cambiando de tono según las horas del sol y las temperaturas. Era muy curioso, pero mi departamento de Emisión se estaba volviendo loco...

P: ¿Realizan estudios cualitativos / cuantitativos a la audiencia para ver cómo se percibe la Identidad de su cadena? ¿Quién elabora esos estudios y cómo repercuten en la manifestación de la continuidad?

R: Sí, eso lo tendrías que hablar con el departamento de Audiencias. Pero ya te digo que es lo de siempre, porque los cualitativos valen mucho dinero y sé que se han hecho en los inicios de Canal Plus...

Realmente, estos estudios los suelen hacer más las televisiones en abierto, porque hacer cualitativos hacerlos sobre el fútbol que levanta pasiones y que la gente paga por verlo, no tiene mucho sentido. Es normal hacerlo para teles en abierto con ciertos programas para saber si gustan o no gustan, sobre Eva Hache o Boris.

En Canal Plus sé que se hizo alguno para *Lo más Plus*, para *Los Guiñoles* al principio, pero poco más. Habla con Ana Orsikowsky de Cuatro que ella te indicará mejor que yo seguro, porque lleva 16 años en Canal Plus y ahora ha pasado a Cuatro, y es la que más sabe de esto en esta casa. Yo me puedo equivocar, ella seguro que no. Si ha habido algún cualitativo en Canal Plus, lo ha hecho ella.

P: La publicidad: ¿es controlada por ustedes o la dejan en manos de alguna agencia?

R: Con el departamento de Publicidad trabajábamos con una empresa externa que se llamaba GDM, que es una gestora de medios que vendía los espacios de Canal Plus a los anunciantes. Y ahora se ha creado una empresa nuestra que es Sogecable Media. Y ahora ya tenemos nuestra propia Central de Medios por así decirlo. Antes trabajábamos separados durante trece años ellos en Gran vía y nosotros en Torre Picasso, pero ahora ya no, menos mal... Ellos venden publicidad y nosotros le marcamos las pautas de dónde queremos que haya y no haya. Ellos gestionan con los clientes, preparan la cinta, pasan por verificación y a nosotros nos dicen cuándo hay que emitir el spot.

P: La tecnología, ¿crees que ha afectado en la continuidad?

R: Totalmente, además de forma continua. Cada día sale una máquina nueva para mejorar. Nosotros cada día estamos con cambios. La técnica es algo que no para, es horrible. A nosotros nos cambian los sistemas de emisión muy a menudo. Porque cada día salen mejoras en el mercado, y te llega Sony y te ha sacado algo nuevo, y otros con otras cosas... Y no es por estar a la última, sino porque te da más seguridad. Y los sistemas autonómicos ahorran también mano de obra, desgraciadamente. Si todo lo puedes meter en una máquina, te ahorras puestos de trabajo y en tiempo.

Luego te tienes que adaptar también al mercado, porque si se ponen las empresas a trabajar con un sistema, tú no puedes seguir con el *Betacam*, tendrás que pasarte al VHS y luego al DVD, y así. Te

tienes que adaptar a los cambios y al mundo. Yo ya no lo veré, pero estoy convencido que llegará el día en el que una televisión la haga una única persona con un potente ordenador, con servidores y el material, seguro...

P: ¿Cómo ha afectado a Canal Plus la llegada de Cuatro?

R: Hay que darle un poco de tiempo a Cuatro, pero en principio no tendría que afectarle en nada porque cuando salió en Canal Plus ya en Francia, se emitía en abierto durante un periodo de tiempo para captar abonados. Y el tema de las rayas era para enganchar a la gente, y se hacía de manera que tú supieras que ahí había algo que tú no podías ver. Las personas somos muy curiosas... Si el codificado hubiera sido en negro, no hubiera tenido esa expectación, por así decirlo. Y realmente era transmutar la señal para poner rayas en la pantalla pero de tal forma que si hay alguien conocido, tú puedas distinguirlo. Y estaba hecho para crear abonados, porque cuando salimos también aparecieron Antena 3 y Telecinco, y claro, arrancar con otra nueva tele que encima ante la nueva oferta, para ver la nuestra tenías que pagar... A nosotros nos costó muchísimo arrancar y conseguir abonados. Yo que llevo desde el principio, se que costó mucho. De repente, tres nuevas teles y una de pago, más las autonómicas y las estatales. Era una barbaridad y estábamos muertos de miedo...Poquito a poco tuvimos que ir demostrando que tienes algo que las demás no tienen para justificar el pago.

Entonces no creo que Cuatro le haya hecho daño a Canal Plus porque la gente ya está acostumbrada al pago por ver televisión. Ahora Cuatro ha significado un mayor aprovechamiento de la emisión que teníamos ahí y hemos sacado una tele en abierto que puedes sacar mucho por la publicidad. La televisión en abierto es también cuestión de invertir para conseguir audiencia. La mayoría de la gente ya era abonada y nos veía por satélite, entonces no nos ha afectado mucho. No tenía sentido Canal Plus analógico, porque ya en los últimos años era una ganga con el aparatito pequeño veías muchas cosas por 4.000 pesetas. Lo interesante era cambiar el concepto y ser una plataforma con muchos canales. Yo creo que era el momento, no había ningún sentido para emitir por analógico, mientras que por digital te permite muchas más cosas, subtítulos, calidad, etc. Técnicamente con el analógico sólo con el mono no podías hacer muchas cosas, estaba muy anticuado. Era absurdo. Pero la adjudicación de la frecuencia era por temas políticos, y la verdad es que la jugada nos ha salido muy bien, porque ya teníamos el 80% de abonado por digital y sólo teníamos que pasar el 20%. Se les hizo una buena oferta y la verdad es que no te puedo dar cifras exactas, pero no perdimos muchos abonados con el paso. Teníamos canal en abierto y la privada. Luego ya hicimos las estrategias pertinentes para el paquete de Canal Plus, de forma que el estreno de una película primero lo hacíamos en Canal Plus Cine 1, y luego en Canal Plus.

BLOQUE II: Estructura de cadena

P: ¿Cómo se estructura el diseño corporativo en su cadena de televisión? Explique la estructura y organigrama, organización en su cadena por departamentos y función específica de cada uno de ellos. En especial, aquel sector que afecta a la parte de continuidad e imagen de cadena.

R: Está la Dirección de Contenidos, el Departamento de Programación, que es fundamental. El departamento de Producción Propia, que son los que hacen programas propios, aunque el volumen es muy pequeño si lo comparamos con un Telecinco, por ejemplo. Luego está del Departamento de Producción de Ajena, que abarca el Departamento de Compras, que es fundamental para la cadena de pago ya que nosotros emitimos un 80% de producción ajena. Y dentro de este departamento que nosotros llamamos Central de Compras, que se encarga de pactar los derechos, los contrata, está el de Verificación y de Tráfico de canales, que se encarga de los subtítulos, de los doblajes, que entren todos los materiales a punto, el formato, la calidad, que nosotros no aceptamos aquellas cintas que no cumplen con nuestra calidad estándar. Y luego está el último eslabón que es el que hace la cinta definitiva y que nos entrega a nosotros, a Emisión. Luego, que son como islas apartes y que pertenecen al Departamento de Programación, tenemos el de Deportes, que depende de la Dirección de Contenidos, evidentemente. El departamento de Informativos, que en nuestro ya no tenemos. Algunos departamentos ya han desaparecido, como el Departamento musical, al tener los Cuarenta Principales. El departamento de especiales, que hacían piezas pequeñas, presentaciones, etc. Y luego ya viene todo lo que es la parte técnica, Dirección Técnica, que es un departamento enorme, que abarca todos los operadores, cámaras, iluminación....

Y por último, hay departamentos añadidos que también son fundamentales, como del de Prensa, el de Marketing, el de Publicidad. Y también aquí hay un departamento que no está en todas las

teles, que es el departamento de abonados, que es un seguimiento y control y servicio a los abonados, ofertas, fidelización, servicio técnico, quejas... Y eso incluye el CAT, el Centro de Atención Telefónica, y CATSA es la empresa, y es fundamental para nosotros porque no puedes estar sin atención telefónica para tus clientes, por si quieren alguna cosa, queja, necesidad... Y el departamento de Grafismo y Autopromoción, que hace todo el diseño de la casa, toda la Imagen y la autopromoción, que a veces están incluidos en producción propia, y son fundamentales también. Ahora somos codificados todo el día y ha cambiado todo un poco, pero antes cuando estábamos en abierto, era el vehículo básico para hacer que la gente se abonara. Y en la parte codificada, la autopromoción lo que hacía era fidelizar. Hay que modificar los mensajes en función del público, si es o no abonado.

Y bueno, alomejor se me escapa alguna cosa, pero en principio ésta es la estructura que me preguntabas.

P: ¿Cuál es su función dentro de Canal Plus?

R: Yo soy el jefe de emisión de programas de Canal Plus, y no soy un jefe técnico, obviamente hay que tener conocimientos técnicos de emisión, pero la labor principal de un jefe de emisión es que tiene un alto conocimiento de todo lo que se tiene que emitir, de las horas exactas que se tiene que emitir, etc. Se podría resumir en estas tres palabras: cumplir con la programación, con unos estándares de calidad que en esta cadena son muy altos, y ajusta las horas y la emisión para que todo salga lo más puntual posible. Igual que en otras cadenas la puntualidad no les importa tanto porque están muy pendientes de la publicidad, como forma de financiación, aquí es al revés. En un canal de pago, lo más importante es la calidad y los programas. Y luego viene la publicidad, es secundario. Yo puedo eliminar perfectamente un bloque de publicidad entero, cosa que si lo hiciera Sergio Ventoso en Cuatro, pues sería una barbaridad porque está hecha la televisión para ganar por medio de la publicidad. Son conceptos distintos.

Entonces la labora principal de un jefe de emisión es estar pendiente las 24 horas del día de que todo esté perfecto: las retransmisiones, que estén todos los programas, todos los equipos que colaboran de producción, de deportes, de información, etc. Que esté todo el mundo coordinado y que nunca se pare la emisión sabiendo, en todo momento, lo que tenemos que emitir, con el grado de calidad que nos imponemos. Para eso, me tengo que relacionar y trabajar con todos los departamentos. En Canal Plus tenemos mucho material grabado porque tenemos mucho cine y mucho documental, y lo que hacemos es comprobar con un equipo de personas que tengo, que todo esté preparado, hacer las escaletas de emisión y que los operadores de emisión tengan, físicamente, todo lo que tenga que salir en emisión cumpliendo todas las normas técnicas. Y luego estar muy pendiente de todos los cambios y accidentes que puedan pasar, por cambios de programación o prórrogas en el fútbol... Tenemos que estar disponible a todas horas, es lo malo de la emisión, porque tenemos que dar soluciones a todo. Y el tema de la publicidad también lo gestionamos nosotros, intentando cumplir todas sus horas, pases, etc.

Las partes fundamentales de la emisión son los programas, la publicidad y la autopromoción, que es toda la Imagen nuestra. Son los tres pilares fundamentales de emisión y nosotros tenemos que tenerlos controlados. Porque nosotros realizamos una escaleta el día anterior y eso, en teoría, es lo que se tiene que emitir. Pero luego pasa de todo... Hay muchos cambios: se cae publicidad, entra nueva, cambios de Dirección en el último momento... Entonces nosotros siempre tenemos que dar solución a todo y coordinar con todos los equipos para intentar cumplir al máximo la emisión que le hemos ofrecido al abonado. Por ejemplo, este viernes hay un directo y acaba a las 22:28, y la película que tenemos a continuación, la tenemos para las 22:30. Entonces me veré obligado a levantar la publicidad para que empiece a la hora que le hemos dicho al abonado. Esa es una decisión que tomo y no me queda más remedio. Yo no me puede permitir el lujo de que un abonado que espera esa película pues vea un anuncio, y otro anuncio... Porque la gente se enfada y con toda la razón. En abierto esto sería absurdo... Esa es la gran diferencia entre la generalista y la de pago. Éste tiene que ser muy serio con los contenidos y con las horas de emisión, y lo solemos cumplir bastante, porque lo que suele "fastidiar" un poco, y ahí no podemos hacer mucho más de lo que hacemos, son con las retransmisiones deportivas en directo que se alargan a última hora.

P: ¿Cuántos son en el departamento?

R: Ahora somos nueve y llevamos cinco canales: Canal Plus, Canal Plus 2, Cine1, Cine 2 y Cine 3. Hay cinco personas para hacer escaletas de emisión, hay otras dos personas para el contenido de materiales, y luego estamos yo como jefe de emisión y mi segundo ayudante. En principio vamos bien,

siempre que no hayan cambios, porque lo peor es cuando todos nos vamos a nuestras casas y de repente Dirección viene y te lo cambia todo...Esa es la gran faena...

BLOQUE III: La continuidad televisiva

P: Defíneme, a su juicio, qué entiende usted por continuidad.

R: La continuidad es enlazar todos los programas de emisión, es el proceso de emisión en el que se tienen que encadenar todos los programas con todos los elementos estéticos, publicitarios, de autopromoción, cumpliendo las horas con todos ellos. Es como montar un puzzle, encajando todo e intentando respetar al máximo las horas. Es hacer real una parrilla en pantalla, metiendo todos los elementos de grafismo, separadores, molinetes. Y la continuidad de emisión, es controlar que todos los aspectos técnicos funcionan correctamente. La continuidad es encadenar todo ese puzzle, respetando al máximo la calidad, estando preparados para cualquier incidencia, por si se pierde la señal, no entra un directo, etc. Y emisión siempre tiene que tener preparado una cortinilla, un molinete, algo lo que sea para no dejar la pantalla en negro. Hay que reaccionar. Y esa es la principal función de la continuidad: emitir la escaleta y estar prevenido en todo momento por lo que puede suceder.

P: Determine una clasificación de las piezas de continuidad que posee su cadena: nomenclatura, estructura de emisión, uso y función, duración de cada una de las piezas, gestión del contenido que llevan y quién realiza cada una de ellas.

R: Es muy sencillo, porque en continuidad lo más importante son los programas, la publicidad que tienen las caretas de entrada y de salida de patrocinio, y los spots tradicionales, y luego está lo que llamamos los elementos de continuidad, que es a lo que te refieres tú, y que ahí hay varios. Están los molinetes, que se suelen utilizar para cierres de programas. Las cabeceras, que todo programa empiezan con una cabecera, que pueden ser específicas de un programa o genéricas, que no te dicen qué película pero sí que te informan que es cine. Luego están los separadores, que son pequeñitos y que son obligatorios por ley para marcar la entrada y salida a publicidad, y que son identificativos acústicos y visuales, porque no puedes entrar e interrumpir con un spot, tiene que haber algo por ley, aparte que son elementos estéticos. Y poco más en emisión...La famosa mosca, para que la gente sepa qué está viendo, y poco más realmente...

P: La continuidad: ¿la realizan ustedes o por el contrario la encargan a empresas externas? Explique el funcionamiento de trabajo de la continuidad de su cadena.

R: Todo se hace aquí. Como mucho algún separador se ha sacado fuera para que lo hiciera algún dibujante famoso, pero todo aquí. Ahora mismo estamos con cosas fuera que son exclusivas. El departamento de Grafismo te diseña una línea gráfica y le hacen falta, o porque le gustan, los dibujos que hace una persona que está fuera. Y entonces se encarga. Lo de autopromoción ya te afirmo que se hace todo aquí, 100%.

P: ¿Cuál es, en su opinión, el periodo temporal idóneo en relación a la renovación de la continuidad de un canal? En su cadena, ¿cómo y cuándo se establecen los cambios en continuidad?

R: No sé, porque los demasiados cambios vuelven loca a la gente y no crean mucha Imagen corporativa. Igual lo mejor es jugar un poco con las temporadas, que es lo que suelen hacer las televisiones: invierno, primavera, verano y otoño. Porque no hay manera de consolidar si estás con una línea que cambias cada tres meses. Yo creo que lo ideal es por estaciones, o Navidad, que tienes que hacer algo especial en el grafismo, porque la televisión necesita algo más. Hay que ser elegantes, eso sí. Y enverado, parece que el cuerpo como te pide cambio, no?

Yo haría tres cambios al año, no mucho más. Además nosotros porque estamos aquí todo el día, pero si cada vez como espectador las cabeceras son distintas no asocias ni creas Imagen corporativa.

P: Además de los aspectos gráficos audiovisuales de la continuidad de la cadena, ¿gestionan otros aspectos que influyen en la Imagen de su cadena, tales como: decorados, presentadores, atrezzo? En caso positivo, ¿de qué manera?

R: Eso a Pau, pero ya te digo que hay cosas que se encargan fuera. Y yo no sé si el señor que construye el decorado es de aquí de la casa. Ahí me pillas...Y luego aparte, va a por programas en función de sus producciones y sus presupuestos, reutilizando decorados, aprovechando espacios, montajes, etc.

Hombre, las cosas que son de la casa se tienen que hacer aquí, como los informativos. Te puede diseñar la línea alguien de fuera, pero lo normal es que se haga aquí.

P: A su juicio, ¿qué perfil de formación tienen que tener estas personas que se encargan de la Imagen de cadena?

R: Yo creo que debe ser gente que venga de las Bellas Artes y del Diseño. Yo cuando oigo hablar a Pau, que por eso te insisto tanto en él, es porque muchas veces yo les oigo hablar de un tipo de letras que yo no he oído en mi vida...

Tiene que tener formación del diseño, modernos, que proceda del mundo artístico y que domine técnicamente...Que sea capaz de coger un lápiz y un papel y sepa hacerte un dibujito de lo que quiere transmitir, de la Imagen, que yo no sé desde luego...

P: En su opinión: ¿Qué importancia le otorga su cadena al grafismo y a la continuidad televisiva para la captación de la audiencia?

R: La autopromoción, por ejemplo y en nuestro caso, siempre se ha hecho para captar abonados. Ahora se hace para que la gente esté contenta, es una forma de presumir de tu canal. Nosotros no tenemos que hacer que nadie se abone porque el que nos está viendo ya está abonado, podemos hacer campaña para que los abonados abonen a sus amigos. Pero tampoco es cuestión de ser pesados todo el día. Ahora realmente la autopromoción es informativa y nuestro objetivo es fidelizar, que la gente se siente cómoda e informada para saber lo que hay. Que luego tienes la revista del abonado y las guías que te informan, pero la autopromoción es una forma de mostrar a la gente lo que tiene, porque ya lo tiene.

P: Cuénteme un poco la estrategia para la creación del primer canal de pago en España, como lo fue Canal Plus.

R: Yo entré en el departamento técnico y entonces ahí quien te puede ayudar es el equipo inaugural, porque yo entré como supervisor de emisiones, y luego ya pasé a jefe de emisión. Es complicado explicarte cómo se gestó la idea, porque Contreras que ahora está en La Sexta, fue una de las personas que comenzó aquí. Han cambiado mucho las personas, yo he tenido como Directores de antena así como cinco o seis. Yo aquí llevo dieciséis años, pero

BLOQUE IV: Contenidos y programación

P: En cuanto a la programación: A la hora de determinar la Identidad de la cadena, ¿tienen en cuenta este ítem o generan aquella programación que vende a la audiencia a pesar de que no vaya acorde con la Identidad del canal?

R: La programación varía muchísimo y en función de lo que tengas emitirás una cosa u otra. Efectivamente, como tú has dicho la programación que vende. Nosotros apostamos, por ejemplo, por el baloncesto hace algunos años y luego lo quitamos, y en cuanto acabó el contrato no renovamos. La programación va variando. Fíjate que en deportes que es lo más curios: no es lo mismo un Tour de Francia con Indurain que sin él, porque no lo quiere nadie. Antes habían tortas por el Tour. Ahora eso pasa con la Fórmula Uno, que como está Alonso ahora todos se pegan por ella. Hay cosas claves como el cine que se compra a las grandes productoras y por taquilla, porque los bombazos sabes que les va a gustar a los abonados, no? Ahora, la típica española que han ido muy pocos al estreno, pues sabes que te dará menos audiencia.

La programación se construye como que el 80% es extranjero. ¿Cómo lo haces con las series? Por ejemplo, *Aquí no hay quien viva* es de producción propia y es un exitazo, pero por ejemplo *Friends* u otras de este estilo, son éxitos de otros países, no somos tan diferentes. Todas las series famosas extranjeras...Es muy sencillo, sólo tienes que ir a los rankings de audiencias americanas y ver cómo están funcionando, y si ahí funcionan, pues las series aquí también. Pero por ejemplo, el béisbol aquí no lo

vería ni Dios, pero con la series y con los documentales es más fácil, los que triunfan en la BBC, suelen funcionar bien aquí. Son catálogos de productos que tú ya sabes si funcionan o no. Aunque también es verdad que hay cosas que no funcionan por igual en todos los países. Por ejemplo con las telenovelas, que las trajeron aquí y menudo “pelotazo” de éxito han dado, pero no todas, claro. Es un mundo muy subjetivo, por eso cualquier producto que ya veas cómo ha funcionado en otros países, pues es una referencia. Sobre todo pasa con la ficción, aunque todo depende del tema cultural de los países.

Ahora nosotros también lo que tenemos es mucha variedad en cine, porque nosotros hemos emitido películas que ni tan siquiera se han estrenado en cines. Porque tenemos canales para cinéfilos.

P: Explique, en su opinión, la importancia de los informativos para la Identidad de una cadena.

R: Son fundamentales en una televisión generalista, lo que pasa es que nosotros nos aprovechamos un poco de cara a que tenemos, en la misma plataforma, la CNN, que es gratuita, y tenemos Cuatro. Nosotros no tenemos informativos, porque aunque sean fundamentales nosotros somos una tele de pago que la gente si quiere informarse, pues ya sabe dónde debe acudir, mientras que para ver una película de estreno, nos tiene a nosotros. Si pasa algo muy fuerte, pasamos un rótulo informando que lo puedes saber todo en CNN. Es una estrategia de la casa, lo que hacíamos era cortar la emisión y meter un informativo sobre un atentado que había ocurrido o algo así. Si eso pasa ahora, indicamos que vayan al canal setenta, porque está en nuestra misma plataforma, o conéctese en Cuatro.

Cuando nace Cuatro no tenía ningún sentido mantener unos informativos en Canal Plus, ya cubrían las noticias ellos. Además, la gente no se va a abonar por los informativos. Ya tenemos muchos canales de informativos, y era una cosa que nos llegó casi dada. Desde el momento en que nace Cuatro, nosotros no es que seamos exactamente un canal temático porque no nos dedicamos a un único género, como puede ser Documanía. Pero teniendo los informativos de Cuatro, la CNN, ambos de producción propia, y nosotros casi somos como un canal temático teniendo lo mejor de todos los géneros, es como un generalista de pago.

P: Los nuevos contenidos de su cadena: ¿intentan transmitirlos en la continuidad de la cadena? ¿De qué manera?

R: Por la autopromoción y luego algo anunciado en prensa, en la revista del abonado, pero sobre todo por la autopromoción. De tipologías de autopromoción, es un mundo...Hay mil estrategias para comunicar las cosas, empezando por las fechas antes de que se estrena, los teasers, de intriga...Pero hay muchos tipos.

BLOQUE V: Contexto televisivo

P: ¿Considera positiva o negativa la llegada de la televisión digital a nuestro país? ¿Por qué?

R: La TDT no va a ser lo mismo. La TDT va a ser televisión en abierto que va a ser gratuita, y no va a poder emitir los peliculones, ni la liga ni nada de eso. La TDT la gente está muy engañada con ello, se creen que va a ser un estilo de televisión de pago y no es así. Es televisión en abierto pero lo único que cambia es que se va a emitir en digital. No lo veo como amenaza, lo único que es van a ser muchos canales. El problema futuro de las televisiones va a estar en las diversificaciones, un poco. En hacer cosas más exclusivas para determinadas personas. Al haber tanta variedad, habrá canales que sólo sean de cocina, de mujeres, de deportes, de niños, etc. No se pueden permitir el lujo de meter unos contenidos muy buenos y exclusivos si no tienen buenos ingresos. Entonces la gente se cree que la TDT, no por el hecho de ser digital, significa que sea de calidad. Telecinco va a ser exactamente igual cuando está en TDT, Antena 3 también, nosotros también. El digital permite tener más canales porque va en compresión la señal, pero Telecinco va a seguir en contenidos exactamente igual, pero con dos canales más.

Y no creo que debamos verla como una amenaza en competencia, sino que hay que esperar como la TDT evoluciona, porque el mundo de la tele es muy cambiante y puede pasar de todo. Pero nadie en abierto va a comprar unas exclusivas porque no les va a sacar tanto rendimiento. Nadie te va a emitir un documental en abierto sin cortes publicitarios... Pero hay que verlo todavía, y se suponen que habrá 80

canales en España, y la variedad al final te hace daño quieras o no. Porque el abanico que hay es tan impresionante, pero ahora mismo la calidad en la TDT deja mucho que desear.

Contreras en la inauguración de La Sexta ya lo dijo: que ya no va a ser la guerra de las audiencias, sino que las empresas van a ser más pequeñas, con targets más pequeños y con audiencias más pequeñas, con un 10% será rentable. En cambio ahora, para ser rentable tienes que estar en el 40%. Y la gente está especializándose en cosas más concretas. Se va a segmentar mucho más la audiencia, y esto también puede ser rentable. Pero siempre va a ver televisión de pago que compre la NBA, por ejemplo. Si desapareciera la televisión de pago, satélite o de cable, seguramente bajarían los precios. Porque tú imagínate que eres la dueña de la liga de baloncesto o de la liga y no hubiera televisión de pago, se lo venderías a los de abierto.

P: ¿Cómo ve el contexto del medio televisivo en la actualidad?

R: Como una casa de locos... Ahora hay abiertos una gran cantidad de flancos y no sabemos cuál de ellos va a funcionar. Nosotros estamos consolidados con un buen número de abonados, pero está el ADSL que está pegando fuerte, está el cable que está funcionando muy bien por zonas, Ono, Euskatel... La forma de ver cómo se consolida todo este jaleo, es por medio de cómo va la TDT, que está a la vuelta de la esquina.

Pero ahora mismo es una locura y nadie puede sacar conclusiones de nada por que Ono o Imagenio, acaban de arrancar prácticamente. Ahora hay tanto que necesitamos tiempo para ver cómo van las cosas. La situación ahora mismo es de total revolución. Los de *Wanadoo* también quieren sacar televisión y otra más que también quería sacar Vídeo bajo demanda, como lo está haciendo también Imagenio. El día de mañana cuando esté consolidado todo, podremos ver los daños que nos provocamos los unos con los otros. Mira lo que está pasando también con La Sexta, que con Cuatro son dos nuevos canales más. Y La Sexta está comprando los partidos de fútbol... A nosotros se nos acaba el contrato de fútbol de aquí a dos años, ¿y qué pasará? ¿Quién lo tendrá?, ¿a medias?. Y espérate al cable cuando crezca, que también querrá fútbol...

Ahora es un caos. Nadie sabe lo que va a pasar, porque el sistema se ha roto entrando dos canales más y con los que van a llegar con la TDT, más las nuevas fórmulas de pago que son directamente competencia nuestra. Y no te puedo decir quién vaya a ganar esta batalla, pero seguro que aquel que tenga los mejores productos, pero que tampoco los tienes para toda la vida. Yo ahora tengo el fútbol, pero tal vez mañana...

P: Ante la proliferación de canales que se avecinan próximamente como consecuencia del denominado apagón analógico, en su opinión, ¿va influir en la continuidad de los canales? En caso positivo, ¿qué papel tendrán la continuidad, el diseño gráfico televisivo y la Identidad corporativa en los canales?

R: Sí, pero creo que realmente lo que también va a influir en esta revolución es lo de Internet y todas esas convergencias tecnológicas. Ya se habla de un único aparato para tenerlo todo. La gente tiene los PC en los salones de su casa... Va a cambiar un poco el sistema del hogar y coordinado todo en un mismo aparato. La continuidad va a añadir valor, pero éste tendrá que ir unido a muchas otras cosas. Ya no sólo el empaquetado, qué bonito es, o qué buena es la Imagen de marca... Hay que ofrecer algo más, hay que significar mucho más que una cadena. Por eso tienes que estar innovando todo el día y estar atento a todo.

P: ¿Cree que la sociedad está preparada para ello?

R: Yo creo que no, pero ahora la gente controla mucho más de tecnología. La juventud ha evolucionado mucho y controlan mucho con este tipo de cosas. Las personas mayores no creo, pero la juventud... La verdad es que no lo sé, pero esto va todo muy deprisa. Desde luego los niños les tienes que enseñar cosas de ordenadores, porque sino estarán perdidos...

P: A nivel internacional y nacional, ¿dónde cree que hay mejor diseño gráfico en televisión?

R: La verdad es que no veo mucha televisión, acabo tan cansado... A nivel internacional, no veo casi nada. Y de España, Antena 3 y Telecinco me horrorizan, no me gustan nada. Telemadrid también espantosa, la verdad es que no me gusta nada. Me gustan los canales temáticos, como *Paramount Comedy*. Me gusta más las temáticas que las generalistas, sobre todo con los separadores, que pongan a

los presentadores haciendo el tonto...La únicas las temáticas, como la que te he dicho y también *Calle 13* está bien.

El festival *Promax*: el reconocimiento de las piezas de continuidad por medio de premios, ¿motivará a cuidar más la creatividad de las piezas?

P: Creo que es muy concreta la pregunta...Mejor a Pau, porque no sé si ellos se van a mover más por el premio. A nosotros nos han dado muchos premios en autopromoción, pero no sé si cuando están diseñando las piezas están pensando en los premios. Supongo que es una motivación, pero también piensa que van como empresa y no es lo mismo que tú ganes un premio que tu empresa, porque nadie sabe los nombres de los grafistas.

ENTREVISTA PAU BOSCH GRAS
Jefe de Grafismo



Fecha: Lunes 17 de Julio de 2006

Lugar: Sogecable S.A. Tres Cantos, (Madrid)

BLOQUE I: Identidad de la cadena

P: Defíneme qué es para usted la Identidad corporativa de un canal y cuáles son las señas de Identidad de ese canal

R: Ahora mismo hay una gran cantidad de canales de televisión, entonces nosotros lo que intentamos es potenciar la Imagen de marca y que el espectador sepa en cada momento qué canal está viendo. Lógicamente esta Imagen, tiene que hacer referencia a los contenidos propios del canal, no es lo mismo la Imagen corporativa para un canal de caza y pesca, por ejemplo, que para un canal que abarque otros temas. La Imagen corporativa comprende muchas cosas no es solamente el logotipo y sus aplicaciones, sino que comporta una serie de elementos que están dentro y que puede ser vestuarios, escenografía, maquillaje, la concepción de lo que es la continuidad, etc. No olvidemos que, en nuestro caso, son canales de pago, es decir, el espectador está pagando por recibir unos contenidos, entonces esto hace que nuestra Imagen corporativa sea funcional, tenga que dar información y sea un valor añadido a esos contenidos. No es un alarde de creatividad, de medios, sino lo que tiene que ser es una continuidad conforme a lo que vas a ver y a las opciones que tienes dentro de la plataforma. Es un trabajo muy de diseño en este sentido, que tiene que tener una función informativa importante. No hacemos grandes recreaciones ni alardes técnicos, sino que intentamos hacer cosas cuidadas que informen y que hagan que esta continuidad sea agradable y sobre todo que defina lo que es el canal.

P: ¿Cuál es la Identidad de Digital Plus?

R: Bueno Digital plus es una marca que nace a posteriori de Canal Plus, entonces éste ya marcó en su momento una manera de hacer y una línea gráfica determinada. De alguna manera, Digital Plus ha heredado parte de esta influencia y por motivos también comerciales esto es conveniente. Entonces digamos que tenemos dos identidades bastante hermanas aunque sí hay una gradación. Sería una Imagen clara, limpia, sencilla y bastante coherente que refleja una manera de hacer y un cuidado por el espectador y por el producto, un respeto.

P: ¿Poseen en su cadena algún manual de Identidad Corporativa? En caso positivo: ¿de qué tipo? ¿Qué aspectos recogen en ese manual? En caso negativo: ¿se plantean realizar uno?

R: Bueno hay un manual que en realidad no está escrito y que se está abordando ahora el hecho de pasarlo un poco a limpio, pero sí hay una manera de hacer y una normativa de la continuidad y de los elementos de Imagen.

P: ¿Recogéis también en ese manual las piezas de continuidad?

R: Sí, hay ejemplos de las piezas.

P: Dígame cuál es el posicionamiento de Telecinco, el intencionado y el que poseen en la realidad, y dígame cómo lo expresan a través de la continuidad?

R: A mí como espectador lo que me aporta Digital Plus es que tengo un montón de canales, cada uno son temáticos, una buena oferta, etc. Y a nivel emocional... Bueno, yo entiendo que cada producto tiene una respuesta emocional por parte del espectador. Por otro lado, Digital Plus es una marca muy racional y es una concepción del diseño muy racional. Esta racionalidad también está rota por un tipo de piezas que se hacen con un carácter más artístico, más libre... La oferta es muy completa a nivel de productos, no sé...

P: ¿Y a nivel de diseño?

R: A nivel de diseño aporta coherencia, calidad, funcionalidad....

Emocionalmente creo que hay piezas muy bonitas, es un canal que se permite hacer unas piezas completamente gratuitas que son de alguna manera un obsequio muchas veces para el espectador, porque nosotros no vivimos de la publicidad, entonces nos permitimos hacer algunos desarrollos para separar bloques y estoy hablando de los molinetes de Canal Plus, donde a lo mejor te están contando un chiste animado o a lo mejor te están enseñando un homenaje a algo que tenga que ver con la programación o algo que está sucediendo porque es el centenario de algo...

Entonces creo que tiene este punto un poco diferente que otras teles no se pueden permitir hacer, y lo mismo ocurre en Digital Plus. Para nosotros de alguna manera es un orgullo poder hacer estas piezas y ofrecerlas al espectador como casi un pequeño contenido en realidad, aunque tiene una función también “desengrasante” de los contenidos más pesados o más densos de los programas, y de alguna manera es una píldora refrescante dentro de la continuidad. Es algo que pensamos mantener y que entendemos que es un obsequio, que es un valor añadido al espectador y a la cultura audiovisual en general.

P: ¿Digital Plus también utiliza estas piezas que me comenta?

R: No

P: ¿Qué piezas utiliza?

R: Bueno es una marca más comercial que otra cosa. De cara al espectador, representa un conjunto de canales y dentro de ellos hay unos canales *Premium*, que sería Canal Plus, y luego hay una serie de canales temáticos, y al mismo tiempo puedes ver la televisión convencional a través de Digital Plus. Pero no tiene una continuidad clara en emisión porque no existe como un canal de televisión tal cual. Es la marca de una plataforma, con lo cual no tiene una continuidad clara de antena, simplemente tiene unos mensajes de ayuda al abonado, del funcionamiento de una plataforma o de innovaciones dentro de ésta pero no tiene una continuidad como un canal de televisión.

P: ¿Y estilo corporativo?

R: Sí estilo sí, seguiría el estilo de Canal Plus.

P: ¿Quién dicta las pautas o líneas generales de Identidad corporativa y cómo lo transmiten al resto de departamentos de la cadena?

R: Yo estoy de responsable de grafismo de la Imagen gráfica de la parte de pago de aquí de Sogecable, que sería lo que son canales de pago como Canal Plus, más los temáticos propios de la casa, que son *Documanía*, *Cinemanía*, *Viajar*, *Caza y Pesca* y de *Cine español*. Mi función es un poco la de guardar por la Imagen corporativa de estos canales en antena sobre todo, y bueno esto supone gestionar el departamento con unos diseñadores con producción y facilitar el trabajo, sobre todo, a los diseñadores para que haya propuestas adecuadas a las pretensiones de estos canales.

Sí, bien es cierto que mi trabajo también es supervisado por un responsable de comunicación, por los responsables de los propios canales, pero digamos que las propuestas gráficas parten del departamento. Bueno Digital Plus es sobre todo el paraguas que cubre las otras identidades. Entonces mi contribución es que esta Identidad sea coherente en todos los aspectos. Nos encontramos que en la emisión de un canal a veces damos mensajes que no son propios del canal, sino que son mensajes de la plataforma y tienen que ser claramente identificables para el espectador, y hay que dejar bien claro cuáles son los distintos estratos. La cosa es bastante complicada, porque no solamente la plataforma da mensajes de los canales, sino que a veces éstos dan mensajes de otros canales o información de otros canales, etc., con lo cual si no se hace con un cierto rigor puede llevar a bastante confusión al espectador.

P: ¿Quién dicta las pautas o líneas generales de Identidad corporativa y cómo lo transmiten al resto de departamentos de la cadena?

R: Hay una Dirección de Comunicación y junto con jefes de Área muy relacionadas con Imagen corporativa, se decide las acciones que se tiene que tomar y el carácter que tienen que tener. Y en función de esto, se ponen en marcha equipos de trabajo que hacen más propuestas, y éstas se aprueban o

no y se ve la manera más adecuada de realizarlas. No siempre trabajamos todo dentro del departamento de Grafismo y Autopromoción, sino que a veces se recurre a ayuda de empresas externas.

P: ¿Cómo realizan la selección de esas empresas?

R: Intentamos no hacer concursos. Siempre que se hace concurso nos ponemos un poco en la piel de las empresas que participan, entonces nunca hacemos por convocar concursos sin contemplar que eso supone un esfuerzo que no siempre va a dar resultado por parte de las empresas que proponen ideas. Somos bastantes respetuosos con esto. Muchas veces si la idea está clara lo que se busca es una empresa adecuada para desarrollar esa idea, entonces es un poco en función de la técnica que se quiera aplicar para desarrollar esas ideas.

P: ¿Quién decide el logotipo para la plataforma?

R: Es complicado de contestar. En última instancia hay una directiva, unos consejeros delegados que son los que dan el visto bueno final, pero siempre es una propuesta que parte de los profesionales de grafismo, de los diseñadores gráficos.

P: Colores corporativos y tipografía: Coménteme el tratamiento del cromatismo y de la tipografía de la cadena, es decir, claves cromáticas y gráficas para la Identidad en pantalla.

R: Canal Plus tiene un código de color, tiene el color rojo asociado a cine, el verde a deportes y el amarillo a Canal plus en general digamos. La tipografía es la que hemos utilizado siempre que está en el logotipo y es la Futura Bold, con una versión modificada que se llama Canal Plus, que es el nombre de la tipografía porque está hecha para esto. Nuestra tendencia es utilizar el color como una tinta plana y potenciar el contraste y la limpieza del juego de la tipografía con respecto a los colores y al color negro que es nuestro color de fondo.

Digital Plus es más suave, y combina ya otro tipo de fondos más elaborados con un punto más sofisticado en cuanto a fondos y a lo que es lo que rodea al logotipo.

BLOQUE III: La continuidad televisiva

P: Defíname, a su juicio, qué entiende usted por continuidad.

R: Separa bloques dentro de la programación y de alguna manera informa de estos contenidos y crea por supuesto imagen de marca. La continuidad tiene que ser un servicio al espectador, tiene que contribuir a que el espectador encuentre los contenidos con facilidad.

P: Explique la estrategia llevada a cabo por su cadena en la manifestación de la continuidad televisiva.

R: En realidad yo creo que la Imagen ha sido la base de la estrategia, al juntar las dos plataformas, yo creo que la Imagen que prevalece es la heredada de Digital Plus y la de Canal Plus que es la tipografía que han tenido, se ha mantenido el logo en pastilla y está más próximo a Canal Plus.

P: ¿El diseño de Digital Plus ha heredado el del estilo de Canal Plus?

R: Yo creo que sí que todo lo que se hace en esta casa tiene esta pátina de limpieza, de solidez gráfica y de coherencia. Yo lo veo como que sí.

P: ¿Cómo surge la estrategia del “Estilo Plus”?

R: Surge en el momento que aparecen sus emisiones y tenían una función informativa, tenían un mensaje que luego a veces se ha mantenido o a veces han sido piezas más visuales. Surge por la necesidad de explicar que es un canal un poco distinto a los demás, y que su oferta y su manera de hacer es distinta. Para dar estos mensajes se intentó hacer de una manera gráfica pero atractiva, y de ahí surgió un poco el formato éste del molinete. Este molinete se ha ido renovando, pues ha habido muchas versiones de muchos tipos algunos han sido a veces más publicitarios otros más artísticos algunas veces

han tenido más intención que otras...Pero digamos que ese formato nos caracteriza y nos identifica y que es bueno mantenerlo.

P: ¿Y Digital Plus?

R: No existe esta pieza gratuita porque no tiene una continuidad. Hay que entender que Canal Plus es una parte de Digital Plus.

P: ¿Y la estrategia del nombre?

R: Yo creo que la similitud de Canal Plus y Digital Plus, es una estrategia comercial, este tipo de decisiones si que no tienen nada que ver con el departamento de Imagen y de Diseño Gráfico, son decisiones de otro nivel, más de marketing que de diseño. No siempre los nombres que se proponen a nosotros nos parecen adecuados o nos gustan para hacer marcas digamos.

P: La continuidad: ¿la realizan ustedes o por el contrario la encargan a empresas externas?

R: Sí, la primera idea parte de dentro del departamento y del área de comunicación, aunque luego a lo mejor se realicen o se encarguen fuera.

P: Determine una clasificación de las piezas de continuidad que posee su cadena: nomenclatura, estructura de emisión, uso y función, duración de cada una de las piezas, gestión del contenido que llevan y quién realiza cada una de ellas.

R: Hay cabeceras de programas, hay pasos a publicidad, hay pasos a bloques de promoción o de autopromoción, están los molinetes, están las calificaciones morales que hay que poner delante de los productos, están los *copyrights*, los cierres de autopromoción donde se indican los horarios y los canales donde se pueden ver los productos. Básicamente son estas las piezas de continuidad.

P: ¿Qué importancia le da al diseño y a la continuidad para la creación de la marca de un canal de televisión?

R: Mucha, es muy importante. El diseño y el nombre son dos cosas muy importantes. El diseño tiene que transmitir lo que ese canal es, que el logotipo transmita lo que es el canal, sus características y su intención por un lado. Y sobre los nombres es también muy importante que transmitan esto. Digamos que un diseño equivocado es muy grave en cuanto que supone rehacer una marca y rehacer una Imagen corporativa. Pero es casi más grave equivocarse en un nombre porque conlleva un cambio de diseño. No puede ser una marca que esté cambiando constantemente porque al final no se perpetúa como marca, y es quizá su función principal, la de bandera al contenido que representa.

P: ¿Cuál es, en su opinión, el periodo temporal idóneo en relación a la renovación de la continuidad de un canal? En su cadena, ¿cómo y cuándo se establecen los cambios en continuidad?

R: Está bien renovar sin hacer grandes cambios, es la manera de mantener la línea. Depende, a veces hay motivos que justifican renovaciones de la continuidad o añadir elementos de la continuidad, pero digamos que no hay que estar cambiando constantemente. Lo que hay que hacer es utilizar la continuidad para señalar eventos determinados, renovarla a principios de la temporada está bien pero hay que mantener una línea constante...

No voy a poder atenderte por más tiempo...

P: Terminamos enseguida, pasaré a las últimas preguntas...

BLOQUE V: Contexto televisivo

P: ¿Considera positiva o negativa la llegada de la televisión digital a nuestro país? ¿Por qué? ¿Cree que la sociedad está preparada para ello?

R: Para los diseñadores debería ser algo positivo, porque complica el panorama y hace que tengas que esforzarte más, tienes que tener la capacidad de desmarcarte de los demás y eso es un trabajo del diseñador. Entonces en este sentido, es positivo. En otros puede ser negativo a lo mejor, por un exceso de competitividad mal entendida...

No sé, creo que en principio es bueno, pero ya se verá si los resultados contribuyen a mejorar el diseño en general o contribuye a la aparición de un diseño más flojo porque tiene que cubrir más área.

P: ¿Lo ve una amenaza para Digital Plus como plataforma que engloba muchos canales?

R: No me lo planteo, no lo sé, depende de cómo vaya el mercado...En general creo que tiene que primar el producto que decide qué canal tiene más éxito que otros, creo que es muy importante el producto y el diseño tiene que estar en concordancia con ese producto.

P: A nivel internacional, ¿dónde cree que hay mejor diseño gráfico en televisión?

R: No sigo con mucho empeño lo que hacen los demás, pero hay canales que se nota que tienen una línea muy coherente y que están muy cuidados a nivel de promoción y de continuidad. A mí me gusta TCM y la BBC.

P: ¿Y en España?

R: No lo sé. En general todas pecan un poco de una necesidad imperiosa de renovarse constantemente y de dar esa sensación. Esto al final diluye un poco todo lo que es la Imagen corporativa, esto en cuanto a las generalistas. Luego hay canales que tienen una Imagen muy cuidada como los temáticos, y que está bien teniendo en cuenta además que no tienen a lo mejor tanto presupuesto.

P: ¿Por ejemplo?

R: Telemadrid es un canal que está muy bien a nivel de Imagen...Luego me gustan algunos, pero que son canales míos y no te los voy a decir...Pero tampoco estoy muy pendiente de lo que hacen los demás.

En general estoy contento con lo que hacemos, pero bueno es que influyen muchos factores pero no tengo una pieza favorita.

P: El festival *Promax*: el reconocimiento de las piezas de continuidad por medio de premios, ¿motivará a cuidar más la creatividad de las piezas?

R: Es posible que sí, pero no creo mucho en la gente que hace las piezas para ganar premios. Las piezas se hacen para resolver unas necesidades y luego se presentan a festivales y luego ganan o no, siempre que se dicta un fallo en un festival pues habrá gente contenta y gente descontenta. También es cierto que muchas veces no se premian cosas que están muy bien, y que ni siquiera se presentan. No le doy mayor importancia.

P: ¿Premios relevantes que hayan obtenido?

R: Hombre, Canal Plus obtuvo el Premio Nacional de Diseño, que es el más relevante que se ha ganado, y además es a una trayectoria, es la manera de hacer de toda la empresa con lo cual es importante.

_ANEX II:

***Entrevistas en profundidad
a los principales responsables
de **cuatro*****

ENTREVISTA ELENA SÁNCHEZ
Directora de Contenidos

cuatro

Fecha: Jueves 13 de Julio de 2006

Lugar: Sogecable S.A. Tres Cantos, (Madrid)

ENTREVISTA

P: ¿Cómo comienzan el proyecto Cuatro?

R- Nosotros hemos hecho un proyecto de televisión generalista., de ahí que nuestra batalla sea en analógico. Nuestro objetivo se basa en antes de que aparezca ese escenario digital, antes de que sea éste un escenario real para los espectadores, tener ya una posición competitiva entre las analógicas generalistas de siempre, o lo suficientemente competitiva como para alcanzar el medio plazo y poder disputar al largo plazo el liderazgo. Nosotros teorizamos sobre el rol social que tienen los medios de comunicación generalistas y masivos, y ahí claramente, el medio más masivo es la tele, es el rey, y como tal consideramos que las sociedades necesitan esos medios que construyen también sociedad. Y ahí está, y en ese terreno los americanos lo tienen muy claro con la división que hacen entre las *Channels* y las *Networks*, entre cadenas y canales, nosotros queremos jugar en el territorio de las cadenas, no de los canales como pasa en Estados Unidos, y por eso creemos que el terreno de las cadenas ahora es el analógico, aunque haya cadenas locales, pero van a correr más en el territorio de los canales. Cuatro ha nacido queriendo ser diferentes pero competitivos con las generalistas sabiendo que siendo pequeños es una oportunidad la diferencia, y que cada día nuestro objetivo reside en atraer más gente.

P- Como directora de Contenidos de Cuatro, ¿podría determinarme exactamente su función dentro de la cadena?

R- Bueno, soy la directora de Contenidos y la “madre” del proyecto, porque el Consejero Delegado me lo encarga a mi ya hace más de un año y medio, en Navidades de 2004, y yo empiezo a poner sobre un papel un marco de por donde debemos ir, en el caso de que nos concedieran un nuevo canal de televisión, es decir, poner en marcha el proyecto a la espera de que el Gobierno nos de el permiso de licencia. Es verdad que soy la madre del proyecto porque prácticamente comencé a “pintarlo” yo sola. Como directora de Contenidos de mí depende toda la tele menos la Dirección de Informativos, cuyo responsable es José María Izquierdo. Él y yo dependemos de Daniel Gavela, Director General de Cuatro que se acaba de incorporar⁹⁸⁸. Por eso él está comprendiéndonos todavía, entendiendo al medio que es el más complicado de todos.

P: ¿Cuál es la Identidad de Cuatro y cuál es su posicionamiento?

R- Mira, una de las cosas que yo creo que nos ha hecho estar donde estamos con ocho meses escasos de emisión, es todo lo que invertimos en investigación y en definir el concepto y el proyecto antes de nacer. Probablemente, el hecho de tener que esperar una licencia y tener meses en los que sólo reflexionábamos, facilitó una cosa que no es habitual en los medios, y fue el estudio de un medio desde diferentes perspectivas: desde el presupuestario, hasta ver las posibilidades que se abrían. Y ahí nosotros perdimos mucho tiempo, sobre todo me doy cuenta cuando reviso los documentos ahora y miro los de Abril de 2005, por ejemplo, o en Septiembre, que fue el que marcamos como último y de referencia antes de nacer. Pues la cadena a día de hoy responde a aquellas reflexiones teóricas que diseñábamos. Evidentemente, aunque las personas pongamos un poco de impronta en los proyectos, porque al final somos personas, no podía ser un proyecto personalista, sino que tenía que ser un proyecto empresarial, con sentido común y serio y con la mayor habilidad económica posible.

Lo primero que hicimos fue observar lo que habían hecho otros operadores en el mundo, qué había pasado en otros territorios. Cuando en España nacen las privadas y autonómicas, en Europa llevan más tiempo: operadores privados compitiendo contra operadores públicos que habían nacido en los años

⁹⁸⁸ Daniel Gavela se incorporó como Director General de Cuatro, el 3 de Mayo de 2006. Ha estado ligado al Grupo Prisa y al diario *El País* desde casi su fundación. Fue redactor jefe de Nacional y de *El País Semanal*. En 1988 fue nombrado director de Relaciones Externas de Prisa y participó en la puesta en marcha de Canal Plus España.

50. Ahora que han cumplido esas televisiones que habían nacido a finales de los 80 y que acaban de celebrar sus quince años, nacemos unos nuevos operadores todavía para apurar ese territorio analógico. Eso pasó en Europa hace quince años: cuando aquí nacían los primeros operadores privados, en Europa aparecían los operadores de “segunda tanda” emergentes, como somos ahora Cuatro y La Sexta. En Europa, el mercado había consolidado una capacidad económica suficiente para que hubiera hueco para más. Eso ha pasado ahora en España y había un consenso total en que había dinero para más operadores. Nosotros fijándonos lo que hizo en su día grupos importantes de comunicación en los que salen cadenas como M-6, Channel 4 o Prosieben, que han sido claramente referentes para nuestro proyecto. Nos fijamos sobre todo cómo habían competido contra los grandes. En el mercado Español nace Cuatro y el mercado es más competitivo que el que hubo en su día cuando nació M-6, en Francia, o el alemán Prosieben pero eran unos referentes interesantes, y todos hicieron un posicionamiento muy similar y lógico: buscar un *target* muy apreciado por los anunciantes, eso te posiciona como una televisión más moderna y más joven que también lo eres ante el resto, porque las demás son adultas y maduras. Y si además de posicionarte como una televisión joven, te permite ofrecer a los anunciantes el mejor *target* posible para que tu proyecto sea viable y además, en nuestro caso, con una excepción absoluta que hoy nos permite tener datos del 6 y del 7%, teníamos un “germen” que era la audiencia de Canal Plus que emitía en abierto, y la audiencia de Canal Plus tenía un *target* comercial espectacular, un tipo de personas muy apreciadas. Además estamos dentro de un grupo de comunicación de referencia en el que no vale todo, en caso de La Ser y El País que son líderes, que abren y marcan camino para los demás. En el caso de Cuatro eso era inviable, pero sí que podíamos hacer de Cuatro una televisión que rápidamente fuera de referencia, y eso es muy ambicioso y pretencioso, pero todo parecía indicar ese “germen” de los propios profesionales de esta empresa. Y los proyectos que nos habían precedido, en concreto y como ejemplo M-6 en Francia, creo que hoy en día lleva muchos años operando, no es líder ni pelea por el liderazgo, pero es una tele de referencia en Francia: es una mezcla de: “- *Yo soy pequeño pero voy a ser tremendamente rentable y voy a hacer un proyecto económicamente y muy sensato-*”, y encima eso me va a generar el posicionamiento y el tipo de producto y de contenido con el que me siento cómodo y “-*Vamos a hacer una televisión que nos va a gustar-*”.

Desde ese marco global empezamos a definir cómo creíamos que tenía que ser esa televisión. Habiendo analizado muy bien modelos empresariales y de contenidos de estos referentes: M-6, Channel 4 y Prosieben, que son Francia, Inglaterra y Alemania, y Fox en Estados Unidos, que salió para enfrentarse a las grandes televisiones clásicas, y que hoy en día compite con las grandes, pero sobre todo tiene el mejor *target* comercial. Eran todos proyectos muy rentables y son referentes en sus países, no son televisiones cualesquiera, son televisiones interesantes, que marcan tendencia y destacan de los demás. Y a partir de ahí, definimos qué televisión teníamos que hacer para conseguir ese posicionamiento.

Después de constituir nosotros nuestro decálogo, hicimos un análisis cualitativo entre los españoles, y delimitamos a grupos que eran nuestro *target* y otros que no lo eran. Y los españoles nos confirmaron lo que nosotros habíamos pintado, porque muchas veces los cualitativos te dan seguridad y reforzar lo que es un análisis profesional sobre lo que tú proyectas, y reforzar lo que es un análisis profesional. La gente nos salía que era cada vez más lista, un perfil de espectador con una cultura audiovisual más avanzada, que no tiene nada que ver con la de hace diez años, que no le da miedo reconocer lo que ve, ya no te dice que ve documentales de La Dos, sino que le gusta la telerealidad, el entretenimiento descarado y frívolo. Pero también que necesita televisiones que se salgan un poco de lo que hay en el mercado, donde no todo vale. Reconocían que el atributo que más valoraban era el talento, y éste iba asociado a un atributo que es la ironía, y ésta te lleva al territorio del humor que es el más difícil, el más caro, no por dinero sino por talento. Los españoles nos ratificaban nuestro proyecto previo y eso nos dio mucha seguridad para pintar el proyecto que te lo voy a enseñar para que ves el trabajo del que partió nuestro proyecto. ¿Te lo han enseñado ya?

P- No, no, aún no porque todos me dijeron que tenía que tener su permiso. ¿Pero lo va a hacer ahora, verdad?

R- Sí, sí...claro.

[Mientras me lo enseña lo va comentado]

Fue también el documento que hicimos inicial, que fue muy importante, y que lo compartimos con las productoras. De ahí extraímos el briefing que entregamos a *Gedeón* y a *Arnold Spain*, muy importantes la suma de estos los tres equipos creativos, para mí era un sueño que estos tres equipos trabajásemos juntos y diésemos frutos comunes: empresa de diseño gráfico, un equipo creativo de la televisión y una agencia de publicidad que trabajásemos juntos eran muy positivo e insólito para hacer un

proyecto de los tres, como pasó en el nacimiento del logo que lo hizo Gedeón pero también, y has hablado tú ya con ellos, pasó cuando *Arnold Spain*, la agencia interioriza todo nuestro trabajo, había un briefing muy bueno que ambas empresas nos felicitaron por el trabajo hecho, ya que este briefing fue extraído de toda la investigación previa de antes. De todo el trabajo de estar ahí fijándonos e investigando, pudimos darles un buen documento de trabajo muy claro.

Ellos nos lo devolvieron, primero con una campaña que no nos gustó nada, porque partía de un concepto del que huíamos, que era el de ser una tele pretenciosa y no queríamos ser eso, y la primera campaña fue pretenciosa. Y en la segunda hubo algo, y ahí empalmo porque soy filóloga y a mí toda esta parte me encanta, hubo algo que nos gustó porque nos dieron algo que yo llevo soñando desde hace tiempo y que siempre me ha obsesionado y que es el lenguaje de cadena. Y ellos nos dieron un lenguaje, nos dieron una solución que es el cuadro que ves ahí, que fue su manera de construir su campaña de publicidad y que era tan fácil como hablar con letras. Eso se ha convertido en que si hoy Fernando Alonso gana una carrera, le podemos felicitar en media hora. Y entonces creamos una comunicación caliente y próxima al espectador en su forma de comunicación. Hemos dado con algo que no tiene nada que ver con la pesadez de un locutor, de tener que meterte en una sala, de sonorizar, etc. Es la inmediatez comunicativa pero próxima al telespectador. Es el lenguaje de los *bumpers*, la parte más sencilla de nuestra comunicación que es el fondo rojo con letras blancas y que nos permite decir cómo llueve hoy. Una tele para pegarse con los ciudadanos, en lo que sienten, en lo que viven... Y eso nació del trabajo conjunto de los tres equipos. Y se nos puso la cosa bien para tener lo que a día de hoy tenemos.

P- ¿Por qué Cuatro? Cuénteme la estrategia del nombre de cadena.

R- Pues mira, el nombre es un tema muy delicado, porque a la gente le está costando. Es sobre todo, y era clarísimo, por la batalla del dial. Si nosotros conseguíamos que los españoles, poco a poco, nos pusieran entre Antena 3 y Telecinco, ya estábamos donde queremos estar en el futuro: entre las grandes, meternos entre las dos privadas líderes como motores de la televisión de España. Lo raro era que no hubiera nadie que se hubiera colado antes, porque estaba libre ese hueco. Las autonómicas se cogieron el tres y tienen una batalla horrible e histórica con Antena 3. Era “de libro” meterse en cuatro.

Y una vez dentro, ¿qué hacíamos? Si poníamos La Cuatro, Canal Cuatro o Telecuatro era abaratarlos. Y una cosa que la palabra seis quizás no te facilita, que es la propia palabra, Cuatro en sí, es una palabra muy sonora, con muchos elementos en medio, rotunda, con elementos sonoros fuertes, con consonantes, y fue un atrevimiento porque nadie había dicho nunca un canal sin artículo. Al principio nos decían La Cuatro, pero poco a poco la gente nos va llamando ya correctamente. Y estamos muy contentos con nuestro nombre. Yo estaba por la noche en mi casa, y mi jefe estaba en Los Ángeles y le mandé un mensaje a las dos de la mañana, y le dije que estaba convencida de que nos teníamos que llamar Cuatro.

No hicimos estudios de *namings* porque lo teníamos muy claro, que se podía haber encargado a una empresa. Por supuesto, antes de nacer nos acercamos a la gente y si que hicimos un estudio de qué demandaban de una televisión, y nada más nacer, la empresa que nos está haciendo ese seguimiento, nos dijo que éramos unos atrevidos porque con dos meses operando era muy poco tiempo para ver la respuesta de la gente. Pero a los dos meses quisimos hacer el estudio para ver cómo íbamos y nos ayudó muchísimo para corregir errores y que tenían que ver con la comunicación en antena y con la construcción de lenguaje de cadena y con nuestros identificativos. También con los programas y con algunas debilidades que eran muy obvias. Pero ya tenía su mérito sacar en cuatro meses sacar una tele entera...

Estamos satisfechos con lo que estamos haciendo y de los errores cometidos, que los seguiremos haciendo, porque es difícil sacar una televisión y la envergadura del proyecto era normal que saliesen errores. Y este cualitativo nos permitió, nada más nacer, cuando eres jovencito te permite encauzar y tomar decisiones muy rápidas para mejorar. El segundo que también hemos hecho, lo hicimos porque no queríamos esperar a Septiembre. La empresa nos dijo que iba a salir distorsionado por el tema del Mundial, pero nos daba lo mismo. Ahora tenemos ya solicitado otro, el tercero que lo haremos otro en Otoño.

En el segundo ves, el de los seis meses... [Me enseña el estudio]

Ya has visto que somos muy exigentes y cuando te paras, pues reflexionas y te alegras porque el resultado es bueno en función de la percepción que tienen de la cadena en sólo ocho meses. El resultado es mejor y la percepción ya se aproxima a lo que nosotros buscábamos. Ves los resultados que nos han entregado y ves los documentos antes de nacer, y es lo mismo. Y eso nos llena de satisfacción, ya que tenemos una gran personalidad y eso no depende “de la chaqueta que lleve Boris”, ¿me entiendes? Sino que cada programa tiene una personalidad. Pero sí que había algo que nos obsesionó desde el

principio, y fue que nosotros no queríamos hacer una parrilla para luchar por el 6% o el 8% o el 28% de cuota, no. Nacía un nuevo medio de comunicación y una marca, y teníamos que construirla como tal y eso era algo que lo que teníamos que invertir. Y eso es algo que como siempre las televisiones se han peleado tanto por las audiencias, y han luchado tanto por el 20%, que no se han dedicado a eso y para nosotros lo considerábamos una oportunidad importante porque para un pequeñito como nosotros, cualquier resquicio da habilidad de los demás, lo consideramos una oportunidad importante, aunque no te de resultados al corto plazo. Las teles han estado centradas en el corto plazo en los datos de cada mañana de Sofres... Nosotros no, nuestro proyecto no podía ir de eso. Y si que es verdad que cada día nos jugamos los resultados como las demás, pero sabemos que tenemos que hacer una construcción de medio plazo y de fondo para que nos prepare para que siendo un 6, sea un 6 de tremenda oportunidad. Seremos un canal importante cuando lleguemos al 10 por haber hecho una construcción global.

Por ejemplo, en los primeros papeles, decíamos que Cuatro tiene que convertirse en una *Love's Mark*. Si consideramos que *Apple* es una *Love's Mark*, y fíjate qué pretenciosa soy ahí, Cuatro tenía que ser una marca creíble con la que no te importa llevar una mochila, una marca querida por el público, amigable, que genere empatía, "que mole". Como *Carrefour*, y no tengo nada en contra de esta marca, al contrario, porque estamos haciendo muchas cosas con ella, pero *Carrefour* nunca ha jugado a ser una *Love's Mark*, ¿me entiendes? Una *Love's Mark* es una marca amigable, que crea empatía, que mola. Y Cuatro tenía que jugar con eso. Las teles no han trabajado en generar una relación de empatía con los teleespectadores, y eso lo consideramos una oportunidad y nuestros jefes nos creyeron porque te hace estirar energías, y a veces dinero, casi siempre más energía que dinero, y más cabeza y vocación en algo que no te da resultados al corto plazo. Pero sí en algo que era muy coherente con ese proyecto global de intentar que siendo pequeños seamos una tele que intenta ser una referencia. A mi no me gusta decir otra tele es posible, somos una alternativa... Y desde luego una alternativa lo rechazo, porque sé en qué territorio quiero jugar y nosotros queremos jugar entre Antena 3 y Telecinco, pero de otra manera, y no necesariamente... Y para ello no hemos saltado nuestro estilo. No nos hace falta sacar productos donde se insulten unos con otros, a eso no vamos a jugar. Queremos ser una tele que muestre un respeto por las cosas y por las personas.

[Me enseña el documento fechado a 1 de Abril de 2005]

En este documento es la primera vez que ya aparece el nombre de nuestra tele, porque antes era muy confidencial, era un concepto que defendíamos. Aquí teníamos muy marcada cómo era nuestra estrategia global, como ésta no pasaba sólo por un proyecto de contenidos sino por un proyecto de marketing y de creación de marca para generar empatía. Y cómo también introducíamos el concepto, y en esto estamos un poco retrasados...

Las televisiones en general, han sido siempre contenidos y publicidad, nosotros queríamos incorporar al mismo nivel esto y esto. [Se refiere a marca y a marketing de cadena] La televisión francesa, el grupo RTL el año pasado por primera vez consiguió obtener más ingresos por esto que por publicidad convencional. Y es que el tipo de posicionamiento que tiene y todo lo que han generado, acciones, etc., Y es verdad que el grupo PRISA tiene muchas cosas, pero ellos por ejemplo editan tres revistas juveniles desde su televisión, han abierto nuevas líneas de negocio desde la cadena, se han vuelto una cadena muy prescriptora, que es lo que queremos que sea Cuatro porque como medio no eres nada ya que sino tienes credibilidad no tienes posibilidad de prescripción. Si además lo haces lo haces bajo la construcción de una marca amigable, querida, te conviertes en un generador de negocio muy claro si lo haces inteligentemente, si abusar.

[Me va señalando más aspectos del documento]

Aquí analizábamos los índices de algunos mercados, estas eran todas las referencias que luego fuimos simplificando tanto las cadenas como los atributos de referentes.

Y el ratio de conversión, esto es lo que te estoy diciendo... Claro, en un mercado que se va a segmentar más y tienes que, en Estados Unidos, el 50% de las teles generalistas obtienen el 85% de las inversiones publicitarias. Pero pasan cosas como en Fox, que puede tener una cuota de pantalla del 8,3%, y una parte de la tarta publicitaria del 14%, y su ratio de conversión, que es un elemento crítico en las televisiones, significa que por ejemplo TVE está por debajo del 1%, y es que tiene un 22% entre la TVE-1 y la Dos, pero sólo consigue un 20% de la tarta, por su perfil envejecido, le está dejando fuera de muchos anunciantes. Mientras que Antena 3 y Telecinco tienen unos ratios de conversión del 140, están saliéndose, porque el mercado publicitario aún no está reaccionando bien ante los operadores emergentes que, sí o sí, van a operar. Nosotros estamos ahora en el 1, pero nuestro objetivo es que cuando tengamos

un 8% de cuota tengamos un 10 de la tarta, y eso también tiene que ver con el posicionamiento que proyectamos y del que te hablo.

Teníamos también estudios del mercado de las televisiones en España... El perfil de Canal Plus antes de nacer sobre el cual ceñirnos, qué debilidades tenía este perfil, lo que pensaban las mujeres, etc.

Fijamos nuestro target, en el *mapping* donde queríamos que la gente nos ubicara, en el futuro, cuál era la percepción de las cadenas, qué quería la gente, qué reclamaba nuestro *target*, qué teníamos que ser y que no. Ves, no teníamos que ser alternativos y finalmente fijar nuestros atributos, luego los corregimos y matizamos pero en los cualitativos sale lo que en Abril ya habíamos fijado, y yo aún no había fichado a nadie del equipo, no había nadie, ni habíamos comprado ningún producto. Esto era trabajo puro teórico que fue muy importante.

Marcamos una línea editorial empresarial, objetivos de audiencia, hipótesis de situaciones, más o menos líneas de contenidos para seleccionar producto para la parrilla, mirábamos cómo estas cadenas lo habían hecho, tipo de apuestas de géneros que íbamos a hacer, qué pasaba con el tema de deportes y demás, la importancia del marketing. Mira, y aquí es lo que decíamos que es pata estratégica del proyecto para lanzar la cadena, todo el tratamiento y presencia de la marca, la comunicación de la cadena, la cadena como producto. Y esta línea no había sido tratada por otras cadenas. Y ha marcado mucho lo que es Cuatro y se nota, porque la para lo jovencita que es la personalidad que tiene esta tele, y lo que ha conseguido trasladar, que nos lo dice la gente, y es que en los cualitativos la gente te lo dice: “-*Es que esta persona no es nada Cuatro...-*”. Te lo dicen, te lo dicen...

Cuatro constituye ya en sí mismo una forma de ser y de hacer. Y así te lo dicen de forma literal: “-*Esa cadena tiene una forma de hacer-*”. Es un conjunto como cadena, no unos programas. Siempre consolidando el posicionamiento de marca. El lanzamiento que luego no pudo ser tan fuerte, porque nos recortaron mucho presupuesto. Hicimos sobretodo publicidad exterior porque no podías hacer nada dentro. Y el resto es toda la estrategia de los productos derivados. Esto es en Abril, el documento ya final con nuestro logo y con nuestra marca...fue éste, que ya incorporaba la comunicación corporativa, que nosotros somos muy rigurosos con el tema de las presentaciones, con todo, como decimos aquí [señala] “*Para ser nosotros mismos los primeros en creernos la marca*”. Esto es ya todo más concreto...

Y este es el último...De Diciembre...

[Me enseña otro]

En este ya hicimos alguna corrección de atributos...Nada más nacer cuando hicimos el primer cualitativo, porque considerábamos que el tema de la juventud nos había llevado a ciertos excesos en el producto. Entonces la juventud nos hacía ser muy nicho. Nuestro proyecto no tiene tanto tiempo, como han tenido Channel 4 o Fox, nosotros tenemos que cuatro años para alcanzar nuestros objetivos iniciales, que es tener un 8-10 % de la cuota del mercado español, para luego poder atacar el largo plazo de los cuatro años, entendiendo que los tres primeros años ya es el medio plazo. No podíamos perdernos demasiado ni fijarnos en una posición inamovible, ya que ésta cambia si tus objetivos no se cumplen. Es importante no enamorarse de esa posición bonita, que es muy fácil de enamorarse, porque quizás la tengas que cambiar al día siguiente. La innovación: nos dimos cuenta que los productos que mejor funcionaban eran los más clásicos.

Hay que aprender que primero hay que tener capacidad de prescripción, porque sino lo hago no puedo innovar tanto en formatos más modernos. Nosotros tenemos formatos novedosos para la televisión de España, pero no podíamos centrarnos en hacer formatos muy rompedores, había que esperar más para introducir cosas más rompedoras, porque tu marca ya prescribe, no es bueno desde el principio. La juventud la consideramos en la cadena como una actitud, no un aspecto de edad para que una persona de cuarenta años no se sienta a gusto en nuestra cadena. Al principio mostraba rechazo en los cuarenta y cincuenta, y ahora ya no. No somos querida por los de sesenta, porque no es nuestro objetivo actual, cuando queramos atacar las cifras mayores ya llegará el momento, pero ahora no.

P: ¿Qué correcciones realizaron después de hacer el primer estudio cualitativo?

R: Correcciones que hicimos en innovación porque ésta tiene que ser una inspiración permanente, pero no tenía que llegar hasta los formatos de televisión. Introducir un formato como “Supernanny2 es muy novedoso, pero en el mundo no, porque ya se hace desde muchos años antes. Y eso lo puede entender la gente. Pero formatos como “Suárez y Mariscal” que había triunfado en Alemania

400 emisiones, pero en España parecía “barato” En cambio era un formato innovador, porque eran los espectadores los que decidían la serie, pero eso que sí que es un elemento muy innovador sino lo prescribes o vendes claramente así, o parece una serie mala. Y provocó una percepción muy mala de cara a la marca de la cadena. Y hubo que retirar y tener más cuidado con ciertas cosas, que tendremos que lanzarlas cuando llevemos más tiempo. Entonces de todo esto, pues nació una cadena que para constituirse, no tanto como una sucesión de contenidos sino como un conjunto, como una marca, como un producto en sí misma que es la cadena, requería un esfuerzo de construcción global. Y veníamos de hacer el Plus, que le dieron el Premio Nacional del Diseño en 2003, que nos poníamos el listón muy alto...

P: ¿Les influyó la trayectoria de Canal Plus en la concepción de Cuatro?

R- Absolutamente, primero porque los españoles, una parte de ellos, no iban a perdonarnos que Cuatro no fuera un tele muy bonita y muy bien hecha, con nivel gráfico y de audio alto. Porque Canal Plus siempre ha tenido nivel, y una alta creatividad en las piezas. Canal Plus ha dedicado mucho a la parte creativa, en lo que llamamos en Canal Plus molinetes, que además le dedican en antena más segundos que cualquier cadena le otorga a su continuidad, también se lo puede permitir, claro. Y en Canal Plus hemos trabajado con pintores, con fotógrafos, es decir, que ha habido mucha creación y arte de verdad en el trabajo de construcción de la continuidad. Y nosotros queríamos que Cuatro fuera un heredero a la altura, pero queríamos ser diferentes, no podíamos ser rectos, con tantas aristas, no con retículas, y no fríos como lo es en el fondo Canal Plus, pero como televisión de élite y de pago, se lo puede permitir.

Nosotros somos redondos. Cuatro tenía que ser caliente y cercana, más próxima, era uno de los atributos. Tenía que generar esa complicidad con la gente. Nuestra tendencia por tanto, tenía que ser con curvas y no con líneas. Pero era un reto. Porque la construcción de Canal Plus era tan buena, tan flexible, tan increíble, que era muy difícil conseguir algo así. Y yo a día de hoy estoy muy contenta. Luego a parte no hemos atrevido con el color. Un color que supone un atrevimiento de cara al tratamiento en televisión, pero cogimos el reto del rojo porque le daba mucha personalidad y nos parecía ser calientes desde el minuto uno, y era algo que queríamos ser. Por eso una de las cosas que también nos dijo en el primer cualitativo, por la herencia del Plus y por algunas piezas gráficas del principio que eran un poco elitistas, en el primer cualitativo que hicimos salió que éramos fríos, y yo me quería morir.... [Nos reímos]

Todo lo contrario de lo que queríamos ser. Y corregimos y rápidamente no se reflejó en el segundo cualitativo. Y eso que nos asustó mucho al principio, pero también era todo muy joven. Ahora somos concebidos como una tele más cercana, en ese sentido. Como también nos veía al principio como una tele intelectual, como parte de nuestro pasado, y no queríamos. Y ahora ya somos una tele de entretenimiento, corregimos ese error, porque es el primer atributo que la gente le da a la tele. Y ser tele es ser entretenidos, y no entender eso es no entender nada de televisiones generalistas, puede ser otro tipo de teles, pero no de este tipo.

P- ¿Cómo eligen la voz de una mujer como voz corporativa para la cadena?

R- Pues para dotarnos de mayor personalidad. No es tan moderno, hay muchos canales que tienen voz femenina, pero sí nos parecía que era una seña de diferenciación. Nosotros decíamos una cosa: que no queríamos ser diferentes pero queríamos estar diferenciados, que es algo difícil, porque estamos construyendo una tele que no queremos ser como las demás, pero a la vez queremos ser como las demás. Para hacer las cosas bien, debes saber qué quieres ser de mayor. Porque es la única forma de no equivocarte en tu camino.

Es decir, para saber lo que quieres ser en un futuro, debes confeccionar mucho tu camino, sobre todo en negocios de esta envergadura porque si te equivocas no tienes marcha atrás. Para saber qué camino emprender tienes que saber qué quieres ser en el futuro para poder llegar hasta él. Y nosotros en el futuro queremos competir con Telecinco, y para dentro de diez o quince años llegar ahí, ahora por donde empiezas, ese camino no está fijado, hay terreno de juego para coger todas las oportunidades posibles para ser una tele que queremos que sea concebida dentro de cinco años cuando te preguntemos, te parezcamos la mejor tele. No la líder, pero para ser premiada como la mejor comunicadora del país, no hace falta tener un 20%, porque la academia de televisión ha premiado a “Eva Hache”, que tiene un 8%, pero la han premiado a ella. No hay premiado ni a Ana Rosa Quintana ni a Mercedes Milá, han premiado a Eva. Es decir, para intentar ser considerados la mejor tele, y eso no se lo digo a los medios, te lo digo a ti Cristina porque no queremos ser pretenciosos en el futuro, por eso esto no lo decimos públicamente, hay que demostrarlo. Es salgo que nos inspira, el poder llegar a ser considerados la mejor televisión. Pero como no queremos que socialmente se nos conciba como un medio pretencioso, esto no lo decimos

públicamente, lo tienen que decir los demás. Nos inspira hacer una televisión que está con un 6% con un 8%, pero la mejor tele. Eso es muy ambicioso, y nos hace encauzarnos en una línea para superarnos cada día y más queridos por otros.

P: ¿Cómo manifiestan la marca Cuatro a través de la continuidad?

R- Primero, cuidando... Bueno... Es una pregunta muy difícil...

Es complicado porque va desde tu logotipo donde presentas tu *look* a la sociedad, y estamos seguros que tenemos una buena Imagen de marca, en los test, desde profesionales, grafistas, etc., hay un consenso rotundo de que hay un buen trabajo. Pero a partir de ahí no la puedes dejar ahí sola, sino que hay que dotarla de otros elementos, como las piezas de continuidad, que ahora nuestros identificativos creemos que aportan calidad y calidez, y que ponen a nuestros presentadores en un entorno donde te apetecería compartir espacio con ellos, no se presentan como personas muy distantes aunque sean muy guapos y estén muy cuidados. O en los primeros identificativos que hacíamos, más *cool*, más raros.

Nos comparamos con las continuidades de otras televisiones y nosotros lo que queremos es que nuestro trabajo tenga algo más atrevido, pero sin ser algo indescifrable, que es lo que nos pasó al principio que no todo el mundo nos descifraba y eso era un error. Nos ayudó al principio a ser vistos como una tele moderna y chula pero ahí, no nos podíamos quedar por que si la gente no nos entendía es porque teníamos un problema en los códigos de comunicación y no es coherente para ganar a la gente.

Tus identificativos, tus autopromociones, tienen que respirar tus códigos gráficos, desde la tipografía blanca y rotunda, hasta la forma en la que juegan los semicírculos, la coherencia, la fuerza, lo rotundo pero lo sencillo, que a mi parecer es la fuerza que tiene, y lo coherente. Cuando el rojo entra en transparencia que te permite descansar cuando el rojo forma parte de toda la pantalla, con el blanco... Pero luego te sigue dando coherencia cuando, por ejemplo, tienes que cerrar *Friends* y le metes una transparencia roja con las letras blancas que queda muy bonita. Genera empatía y proximidad, no es una Imagen corporativa, dura, seria, forma, formal ni fría, no. Es cálida, la empatía forma parte de nuestra estrategia y había que manifestarlo gráficamente en todo: desde las autopromos, el propio lenguaje, las fichas, el tratamiento de video y de audio que llevan las autopromos, que en esta casa está el mejor equipo, los grafistas de esta casa son espectaculares, te tienes que ir fuera porque en otras teles no los encuentras tan profesionales. Cuando yo llegué a esta casa y vi el trabajo que hacían los grafistas, no me lo podía creer... Y el equipo gráfico de esta casa es espectacular.

Hasta los *bumpers*, una tele simpática, que puede decir cosas con una forma de comunicación que es la más clásica que existe: las palabras, las letras, frente a la sofisticación de lo audiovisual de hoy en día, pues nosotros hemos abrazado la forma más sencilla del mundo, que es que haya ganado la UEFA el Sevilla y poder decir "Felicidades Sevilla". Y eso nos parece un patrimonio enorme. Si tú juntas una promo en la que Iñaki Gabilondo pega una patada y el edificio se vuelve rojo. Todo el trabajo de rodaje, de posproducción y con un cierto sentido del humor implícito.

De alguna manera, sí buscábamos un tono que provocara a los espectadores, que les hiciera sonreír. Y eso lo conseguíamos no desde los contenidos, no desde una serie o "Noche Hache", sino desde la continuidad de la cadena. Y en los nuevos *bumpers* de verano, éstos que son unas bolas que les da el sol. Han cogido dimensión y simulan a personas que están de vacaciones. Tú lo ves y no te va a provocar carcajadas, pero sí una sonrisa. Esa carga de humor y esa manera de reírte un poco de ti mismo, pues nos parece una clave a conseguir. Y esto es son cosas que no se consiguen en dos días ni en un año, pero de nuevo, si mantienes coherencia en el camino, el que tienes mirándote al otro lado, es cada día más listo porque descifra mejor tus códigos y valora. Lo que recibimos del espectador es que Cuatro es una televisión que en su conjunto está trabajada, no sólo es un programa, pero al final se percibe el trabajo tanto en continuidad como en los elementos de comunicación de la cadena, hay algo emocional no sólo somos un tubo por el que proyectamos contenidos para captar anunciantes. Cuando en un discurso tan duro de mercado, como es que las teles hacemos programas para los anunciantes. Y te repito que nosotros tenemos muy claro lo que somos, y para eso nos pagan, pero me creo perfectamente que al final se termina entendiendo que al final hay equipo humano detrás.

Y en todo ese trabajo que te digo de los identificativos de cadena, de los *bumpers*, de las campañas, de los lanzamientos de programas, etc., sí que se percibe que hay un trabajo detrás, que hay un cariño emocional detrás de todo esto.

P- ¿Y en la parrilla de programación, cómo manifiestan la marca? A la hora de crear programación, ¿tenéis en cuenta aquella programación que vende o que es coherente con vuestra Identidad?

R- Tenemos en cuenta que esos contenidos construyan y no sólo que vendan que consigan un *share*, sino que aporten en ese camino que vamos ganando cada día para que todo aquello que dejamos, sea sólido de cara al futuro. Es decir, si hemos ganado un 6%, que sea un 6% de mucha solidez, de construcción no sólo de cuota. Es nuestra idea desde el principio y era que cuando entraba un programa, le examinábamos en qué atributos de la cadena, con los que queríamos que se nos identificara, cómo respondía ese contenido y cuál de los atributos trabajaba. Y nos preguntábamos si ese programa era coherente con la cadena y si construía para la cadena. Este programa trabaja en el humor, en la innovación, etc., por tanto ¿este programa es coherente con la cadena, construye a favor de la cadena? Tenemos muchos recursos puestos y a equipos de profesionales de forma exclusiva a esto, para que se nos vea como un conjunto, no sólo como una sucesión de contenidos. Intentamos que los programas jueguen roles diferentes, pero que sean coherentes entre sí. Iñaki dando noticias no puede ser igual que “Eva Hache” o el “Guñol”. Pero si todos son coherentes, no hay profesionales que chirrien unos con otros. Al final es una casa, es un proyecto global. Y si mañana, por ejemplo, Buenafuente le tiene que apetecer entrar. Otra virtud de ser pequeños es que tienes que crear un entorno atractivo para los presentadores. Eso sí, nosotros no queremos “comprar” a nadie con el dinero para que se venga a nuestra cadena, no va con nosotros. Pero si nuestros programas generan esa percepción de conjunto, de cadena que nosotros hemos montado. Por ejemplo, esta estrategia de construcción continuada, se ha visto con el Mundial por que todos los programas han construido el mundial y en eso lo estamos trabajando para que los programas se confeccionen así y eso que son de productoras diferentes, pero que todos marquen Cuatro, sin abusar para no aburrir al espectador. Pero por ejemplo, yo he trabajado en TeleMadrid, el director de Telemadrid era director de La Ser y ésta ha creado escuela, es algo más que una sucesión de programas que se escuchan en la radio. Ha invertido en forma de ser radio, no sólo es un medio. Trabajé muchos años en TeleMadrid y la mejor Telemadrid que yo recuerdo era una escuela de reporteros, de calle, era una escuela de continuidad.

[Le enseño el manual de Continuidad creado por Telemadrid en 1993]

Si, si...Yo estaba allí. Eso también lo tiene Antonio Alonso en Canal Plus. Nosotros no nos ha dado tiempo, lo tenemos que constituir.

Nosotros queremos también generar escuela de Cuatro, un estilo que los profesionales entren y sepan qué es lo que les vas a pedir en Cuatro, el tipo de lenguaje que se tiene en la cadena, el tono...Hubo una decisión muy clara: íbamos a atacar todos los géneros de la televisión. Pero no es un problema de el qué, sino del cómo. Y eso lo mantenemos hoy muy estricto: caben todas las voces porque somos una tele plural, pero el cómo tiene que estar muy marcado. El tratamiento es fundamental y eso la gente lo entiende a la primera. Hay cosas buenas y cosas malas, pero en sí mismo no hay nada bueno ni malo, es un problema de cómo lo hagas tú. Siempre de cómo, no de qué. Afortunadamente, la gente hoy en día, ya no se cuestiona que un programa esté patrocinado. Por ejemplo, la integridad de las marcas y de las teles ya es una realidad, el espectador está acostumbrado, la dificultad reside en ser los mejores en hacerlo bien.

Y ese cómo, es lo que nos ha inspirado mucho confeccionar nuestra parrilla para inspirarnos en dar algo más. Para elegir nuestro primer *reality*, que se llamó “Oído Cocina”, que es un producto que triunfó en otras cadenas, que es un *reality* de superación, que tiene algo más y que no se trata de tener a unos *frikies* y que se den de leches...Claro que nos ha inspirado y que es coherente con el programa global.

P- Pero, ¿si el programa no tiene audiencia, lo retiran?

R- Absolutamente. Si no hay audiencia, no vale porque nuestro objetivo, por encima de todo, es que si hoy tenemos un 6%, mañana intentar tener un 6,2%. Y así, porque esta cadena no ha dejado de cumplir sus objetivos desde que ha nacido. Y por eso todos nuestros “mayores” nos dejan trabajar. Porque respondemos a unos objetivos, el día que no lo hagamos pues se replantearán el camino elegido. Para que también te respalden por detrás, tú también tienes que dar resultados.

Sabiendo que estamos aquí para dar resultados. Crecer, crecer, crecer... En un grupo PRISA que es ambicioso y en una casa como Sogecable que es líder de la televisión de pago...Y todo el mundo

lo sabe: este proyecto no es para quedarse en un 6 % y ser muy felices porque nos gusta nuestra tele del 6%.

Sin embargo, también te digo que hay programas que están en la parrilla de Septiembre del año que viene, que están por debajo de la media de la cadena. Pero nos parece que la cadena en su conjunto los nos debe seguir sosteniendo porque son parte de nuestra marca, porque responden a unos atributos, porque es parte de la televisión que creemos. Un ejemplo muy claro de ello es “Channel nº 4”. Ahora está creciendo, que está por el 7%. Pero también sabemos que se despide y hasta Septiembre no vuelve. Cuando hemos tomado la decisión de que se quede, es porque es el tipo de televisión que queremos para Cuatro, entretenida y sorprendente, pero sobre todo, no es la tarde que están haciendo las otras televisiones. Que la gente ve el “Aquí hay Tomate”, o “A tu lado”... Pero nosotros no vamos a construir por ahí. No sólo miramos el resultado sino que ese contenido construya. “Oído Cocina” acabó con un resultado aceptable, un poco por debajo de la cadena, pero ha ayudado y ha construido. Hay otros productos que no han aportado nada y que no han tenido resultados. Esos los quitaríamos de la historia.

P: ¿Cómo por ejemplo?

R- Pues como por ejemplo, “Six Pack” porque nos radicalizaba la Imagen, parecía un programa del MTV, generaba problemas todos los días, y desviaba mucho el concepto de televisión generalista que queríamos hacer. Otro que no funcionó ni por Imagen ni por producto fue “Superhuman”, más reciente y que también nos ha parecido un error. Otro que también fue una gran adaptación de un formato de mucho éxito en Alemania que fue “Suárez y Mariscal”. Y no porque hiciera un mal trabajo la productora o porque los policías...No era un producto para los objetivos de Cuatro.

P: ¿Cómo fue la decisión de fichar a Iñaki Gabilondo para los informativos de Cuatro?

R- Eso fue una decisión de grupo. El grupo PRISA decide poner una de sus mejores armas y valores, al servicio de esta tele jovencita y de hecho puso nuestro proyecto en el mapa, porque Iñaki es un referente tan importante de la comunicación que en ese momento sólo porque él se viniera a la cadena, ya todo el mundo conocía que había una tele nueva que se llamaba Cuatro, sólo porque Gabilondo dejaba la radio para hacer Cuatro. A día de hoy: una de las batallas más difíciles que hay en la batalla de las televisiones, es la información. Es durísima y lenta. Nos está costando en informativos. Al que no le cuesta estar por encima de la media de la cadena, es a Iñaki, porque Iñaki es un referente.

Y lo más importante es que con la presencia de Iñaki hacía que el tema de la juventud estuviera en la actitud y le daba una madurez a priori y credibilidad, antes que una tele haga reír. Un medio tiene que tener credibilidad y eso es muy importante para nosotros para ganarte futuro y valor en la sociedad, luego ya puedes hacer reír, pero primero has de tener credibilidad. Él ya tenía todo eso, aportaba con él todo eso. No hacía falta más, él ya te daba la credibilidad necesaria. Entonces, para los informativos Iñaki Sigue siendo una punta de lanza, les queda un trabajo muy grande, porque ganarte el peso de la información cuesta mucho. Pero nosotros tenemos otro reto, y es que nuestros informativos no vas a ser *light*, esta casa no los quiere así, y todos sabemos que es lo más fácil hoy en día para tener audiencia en informativos, para entendernos, es hacer informativos *light*. Yo no compro ese concepto, no hago demagogia, no me gusta el concepto de telebasura y esas cosas. Creo que hay que hacer informativos interesantes y atractivos para atraer a la audiencia y ese es el reto que debe asumir Cuatro. No vale tampoco decir que tienes unos informativos muy interesantes pero que no ve nadie...Eso tampoco vale. E Iñaki ha sido eso, una decisión estratégica de grupo para poner al servicio de esta cadena uno de sus grandes valores.

P: ¿Cómo constituye el equipo de trabajo actual que compone la plantilla en Cuatro?

R- Pues mira, lo primero que exigíamos es que fueran unos grandes profesionales. Somos un modelo empresarial muy particular y nosotros queríamos a profesionales. Somos gestores de talento y de creatividad, y ello nos obliga mucho a ser investigadores, es decir, invertir mucho en I+D, en audiencias, en aquello que te quedas tú que es en la construcción de tu lenguaje, de tu tono de cadena, que es todo el área que lidera Iñaki Marticonera. Inviertes más en eso en vez de gastarte energía y pelearte tú con un realizador para un *latenight*, y además con la tensión que generas para la industria cuando adquieres un producto de una productora y funciona, esa productora tiene asegurado el negocio para mucho tiempo...Y eso le tensa a él, pero a ti te da agilidad y flexibilidad para decidir que si no funciona, yo cambio de equipo creativo. Cuando los equipos creativos son tuyos, no cambias de equipo, es tu plantilla.

Y nosotros hacemos la tele aquí 130, en informativos unos 100 y algo, en comercial unos setenta, y luego los servicios comunes que nos da Sogecable: financieros, recursos humanos, jurídicos,

etc., pero es un concepto de modelo empresarial muy nuevo. Eso sí, si somos 130 tenemos que ser muy buenos y eficaces y trabajando todos en una misma dirección y siendo un mismo equipo, muy consensuado y donde nos ayudamos todos porque es muy duro. Nos queremos, por entendernos, hay una gran complicidad entre todos. Hacemos equipo, porque es agotador y es muy duro y lo hemos pasado mal, pero en el fondo sabemos todos que estamos haciendo algo muy bonito, algo importante. Hay veces que decimos que tienes ganas de irte para que no se estropeen las cosas. Estoy tan contenta que me iría y daría por terminada mi trayectoria profesional cerrada que ha sido muy bonita... [Sonríe].

Entonces, lo primero buscar profesionales, pero luego intento conocerlos a todos, porque no quiero arriesgarme con sus personalidades. La actitud y la forma de ser son más importantes, porque profesionales somos todos y eso es fundamental para este tipo de tareas, donde la tensión que nos metemos nosotros mismos es enorme, y las dificultades y los nervios. La personalidad no debe fallar, que no hayan dudas. Y me preocupaba mucho de los profesionales, pero también de las personas que iban detrás. Por eso fui a gente que sabía no iba a fallar y sabía que Sogecable iba a valorar esas incorporaciones, era un patrimonio humano muy bueno para esta compañía, y eso es muy importante para las empresas de la actualidad.

El grupo PRISA y Sogecable son muy serios, y sales con fortaleza, te hace no sólo ser atractivo por Cuatro, sino por el respaldo que te da el grupo. Y yo pensé que si quería a alguien como mano derecha quería a Jerez. Y él era un directivo de Antena 3 muy valorado por sus jefes y muy admirado. Pero se enamoró del proyecto, como pasó con Iñaki Marticorena, que yo iba ya detrás de su fichaje en varias ocasiones. Y en ese momento él comenzaba a despuntar como realizador, y él me decía que era muy feliz y que ganaba mucho dinero en su mundo como realizador de gama media-alta. Y al final se enamoró del proyecto. Y lo mismo pasó con Alberto Alarcón, que estaba en Telemadrid. Queríamos que de cuantas más empresas, mejor para la nuestra. Miguel Morant, de ficción de Telecinco, que ha hecho todas las series de éxito de nuestro país, como "Los Serranos", "Médico de Familia", "Periodistas", "Aída", "Siete vidas"... Es el mejor, el número uno, y se vino. Porque también sabía que en el tipo de series que íbamos a invertir, le apetecía.

Hoy en día somos muy atractivos para los profesionales, de ahí que todos dijera que sí. Porque no tener la esclavitud de tener que llegar al 20% es una ventaja, porque te deja trabajar un poco más desde la convicción. Porque cada día subimos en audiencia. El día que dejemos de subir, tendremos problemas con nuestras convicciones...

P: ¿Cómo transmite ese lenguaje de marca Cuatro al nuevo equipo de trabajo que forma?

R- Muy fácil. Porque al final lo que haces si tienes una coherencia global, cuando la globalidad tiene una cierta coherencia es muy fácil a un presentador, productora, realizador... Resulta muy fácil decirles qué es Cuatro, aunque a estas alturas creo que ya no hace falta decir lo que eres. Cuando tú sales a hablar con los españoles y ellos te clavan cuando les preguntas qué es Cuatro, ya lo tienes. Lo que era una declaración de intenciones, ahora es una realidad, es que la gente ya sabe cuál es tu lenguaje. Y creo que esto ya lo hemos conseguido.

Por ejemplo, yo que me voy esta noche con Santi Millán, es que no le tengo que decir muchas cosas. Yo ya le hablé hace tiempo de lo que queríamos hacer en Cuatro y él ve la tele. Pues esta noche cuando le vea, y le pregunte qué te parece, cómo somos, qué tal Cuatro... Es que me lo va a soltar ya él, porque al final hay coherencia global, con sus errores que tenemos muchísimos y los cometemos todos los días porque este negocio tiene un gran índice de error, por eso existimos unas personas que nos llamamos de contenidos, porque sino lo harían directamente unos gestores, es un sector muy caro. Equivocándonos todos los días, aunque he de reconocer que estoy satisfecha con el trabajo a día de hoy, nos queda muchísimo, estamos empezando y además te digo, que alomejor mañana nos pega un "revolcón" la audiencia y a mí se me acaba la convicción, que este negocio es muy duro. Y que Antena 3 hace cuatro meses era líder y ahora tienen que estar los pobres... que dudarán de cuál es su segundo apellido. Porque en estos negocios cuando pierdes la convicción, pierdes la seguridad porque todos los que estamos aquí hemos sido programadores y hay momentos en los que parece que se te va la vida porque se te van los datos.

Hasta ahora tenemos la suerte que nos está soplando la cosa a favor, la verdad. Y quizás hablamos dentro de tres meses y estamos peor, sufriendo. Ahora trabajamos muchos, estamos agotados pero no estamos sufriendo, estamos disfrutando. Y luego nos ha dado el proyecto nos ha dado una de las satisfacciones mayores que puede tener un profesional, y es emocionarse y eso es muy bonito.

P: ¿Qué valor le otorga al embalaje de los programas y la continuidad en la construcción de la marca?

R- Ahí tenemos mucho que mejorar...

Pues mucho, porque esto es una inversión. Nosotros le damos mucha importancia, no sabría decirte porceptualmente cuánta, pero ya te digo que esto es una inversión, podríamos decir, para todas las teles secundaria. Nosotros la hemos puesto como prioritaria, pero la verdadera prioridad es que el producto atraiga a la gente, eso es así. Y negar eso sería no tener conocimiento del medio televisivo. ¿Qué ocurre? Que nosotros creemos que esa visión no de corto plazo es lo que nos hace poner ese embalaje de los programas, ese estilismo de los presentadores, etc., en un primer nivel estratégico, pero es una de convencimiento porque no te da ningún beneficio para el equipo comercial. Entonces, lo ponemos ahí arriba de importante, y como la cosa nos está yendo bien, pues no lo movemos de ahí arriba.

Dicho esto, nos parece que, entre lo que hemos conseguido y lo que nos gustaría tener, hay mucho camino todavía, en muchas cosas hay que mejorar muchísimo, no para que todo parezca lo mismo, sino para ponerlo todo en el nivel que nos gustaría tenerlo. Me cuesta medirme el grado de importancia que le damos pero te resumo que mucho.

P: ¿Cree que las cadenas tienen marca?

R- Tienen marca por el mero hecho de ser los medios de comunicación sociales. ¿Cómo no va a tener marca Telecinco o Antena 3 o TVE? Lo que creo que es ellas no lo han puesto en ese lugar de importancia estratégica, la tiene por pura penetración, por la historia, por el peso y por la cantidad de horas que consumimos los españoles televisión, por naturaleza, pero no por trabajo, ni por importancia estratégica. La van a tener, porque en este futuro que se avecina, el marketing de las televisiones... Porque tú llegas a Manhattan y buena parte de los anuncios luminosos son productos televisivos, y eso no pasa en España, porque las cadenas no se gastan dinero fuera. Y nos lo vamos a gastar. Porque en ese mundo de cuarenta canales, de poder bajarte el informativo, por ejemplo, el valor de la marca, la posición de la marca, del producto, como marketing de la cadena y como de producto, va a ganar territorio, seguro, porque para mí no va a poder ser de otra manera. Y nosotros hemos intentado utilizar y trabajar eso desde el primer minuto. Y mientras el resto de cadena no pongan ahí el foco y aguanten así, y nosotros sí que estamos exigiéndonos mucho y poniendo trabajo en ese punto.

P: ¿Cómo se apoyan con el resto de componentes del grupo PRISA para fomentar la marca Cuatro?

R- A ver...Dentro de este grupo, está la estrategia de marca Cuatro, pero la hacemos con una línea editorial aparte, y yo no estoy del todo de acuerdo de cómo El País habla de Cuatro, ¿me entiendes lo que te quiero decir? ...

En eso este grupo es muy especial, porque ha crecido como grupo muy importante, pero tiene una máxima que es proteger la independencia editorial de sus cabeceras, y ahí las sinergias nunca van a ser forzadas. Lo que pasa, y te pongo un ejemplo, si el diario As observa lo que Cuatro en deportes está haciendo en Colón, ¿cómo no va a secundar a Cuatro con el trabajo que está haciendo con la Selección Española? Pero esto es porque Cuatro se lo está ganando no porque nadie le vaya a decir al directo del As cómo tiene que titular o qué tiene que decir. Evidentemente hay una voluntad para apoyarnos como cualquier grupo de comunicación de hoy en día. Yo creo que esto funciona no porque nadie lo ponga en un papel, sino por el convencimiento de nuevo editorial y tiene que salir del convencimiento de los profesionales y en eso este grupo es muy claro. Te podría poner mil ejemplos, y creo que no es el momento, pero en lo que no estoy de acuerdo con lo que hablan de Cuatro pero me parece bien.

P: ¿Cree que la continuidad y el embalaje gráfico crea una predisposición al espectador para engancharse a una cadena?

R- Eso no lo sé, no sé si hace que subas un punto y medio de *share*. Yo creo que son otros valores los que aportan que, como nosotros somos pequeñitos, todas las ayudas que hagamos en la mochila, son importantes y si además nos estamos adelantando de algo que va a venir, de tu posicionamiento, de tu marca, y si además tu posicionamiento es el deseado por los anunciantes, pues por qué no ponerlo como valor estratégico.

Pero realmente esta pregunta en relación si todo esta continuidad y embalaje te da punto de *share*, yo no soy capaz de decirte que sí, porque no lo sé y no hay nada que me lo demuestro. Por ejemplo, La Sexta y Cuatro que dan el Mundial y dan un 50% de audiencia y al día siguiente dan un 5%.

¿Yo puedo entender que entre hacer el Mundial bien, hacerlo regular o mal, de lo mismo? No puedo contestar que de lo mismo porque ¿cómo va a dar lo mismo? No señor... Si tu has hecho un Mundial y unos días antes nadie te había sintonizado y de repente nueve millones de personas se pasan contigo tres horas y ven el tipo de televisión que tienes, el tipo de profesionales que tienes, ven a Ángels Barceló en Colón o Carlos Martínez o al Maldini o a Maradona en el estadio, en una cadena que tiene una construcción en conjunto y una Imagen potente. Pues no es lo mismo si ven una Imagen cutre, a un mal presentador... No puede ser lo mismo. Y quizás al día siguiente doy un 5% pero yo no puedo creerme que eso sea lo contrario de fértil, ¿sabes? Que no de ningún fruto. Antes o después lo dará y lo recuperaremos.

Y nosotros creemos en eso. Ahora, ¿eso te da audiencia? No se puede decir que sí. Igual que la televisión en España ha ido por detrás, y empiezan los operadores privados más tarde que en Europa, si tú ves un informe de audiencias americano o inglés, lo último que ya te dicen es el *share*, lo primero es el target comercial, amas de casa, jóvenes... El mercado de los anunciantes es otra realidad en el mundo, no se evalúan sólo se miden las cosas por el alcance que llegan. En España, siempre vamos un poquito por detrás, luego es verdad que después de la Dictadura nos hemos hecho un poco más rápidos, pero nosotros pagamos un pasado y aquí no se hizo nada hasta el año 89, cuando nacieron las privadas. Eso era ayer...

¿Entonces qué pasa? Que a día de hoy todavía aquí no se ven los datos. Cuatro, la diana en el posicionamiento que hicimos desde el primer día es espectacular. Si Cuatro tiene un 6,5 % de cuota, tiene un 8% de target comercial, es espectacular ese ratio y es el mejor de los de Europa! En el mercado de los anunciantes, aún les cuesta entender y asimilar esto. El resto de cadenas les interesa que esto no se reconozca. Claro que vendrá un momento que se medirá más cualitativa y no sólo lo cuantitativo, pero estamos en ello. Por eso el nacimiento de Cuatro tiene algo muy bonito, y sin ser pretenciosos con el nacimiento nuestro, sino que ha marcado un antes y un después, porque una vez que Cuatro ha nacido, llega la Sexta, avanza la TDT, llegan más canales de varios tipos... Y yo estoy segura que ese después también irá repercutiendo en la forma de comercializar. Y ahí sí que estamos intentando que el mercado lo reconozca. Y ahí sí que estoy de acuerdo con que en algún momento llegará el momento en que se reconozca todo esto.

P- ¿Qué opina sobre el tema de los festivales, como Promax, para incentivar al mundo de los grafistas y creativos del medio?

R- Es un estímulo al final, aunque sólo sea por salir de tu entorno y poder ver mucho producto ya es bueno. Yo sin embargo, en los Promax veo que hay un peligro en los últimos años y es que se está dedicando excesivamente en los operadores que están poniendo un foco muy importante en el tema de la Imagen que son canales temáticos. Cuánto más nicho eres, es más fácil marcarte ahí, y creo que están abandonando el territorio de la gran tele y creo que es más difícil y que no se debe abandonar. El cómo integrarte dentro de las autopromos, como ya lo hacen las marcas comerciales, creo que es muy importante para las teles generalistas. Y en estos festivales sí que creo que corren el riesgo de hacerse elitistas con el tipo de teles que estudian y analizan.

P: Dígame a nivel internacional qué cadena considera que mejor está creando marca, y a nivel nacional. Siendo objetiva, ¿cuál cree que es la mejor cadena que a su juicio está tratando mejor todo el aspecto gráfico y de continuidad?

R- Yo creo que la mejor que lo ha hecho, por encima de todas, es MTV, en la construcción de su Identidad, de su personalidad, de su publicidad, de su estilo, de su target... Para mí lo ha hecho espectacular, porque además es una marca global y que vale más como marca que como producto. En este país la marca Cuarenta y el canal Cuarenta se consume mucho más que MTV. Sin embargo, en este país la marca MTV es la marca MTV, y tienen un posicionamiento, unos atributos determinados... Y luego ha sido muy innovador el tipo de televisión que ha hecho, además de ser una tele temática ha hecho unos realities muy interesantes, como Real World que es el seguimiento de unos jóvenes en sus casas, y ese *reality* es el germen de Gran Hermano y es uno de los más importantes y lo hace MTV desde hace muchos años y ya nos fijamos todos en que era un producto muy interesante. Y me quedo con MTV porque a la siguiente que cojo es de pago, HBO, y al ser de pago es peor todavía. MTV también está en muchos operadores de pago pero es un canal generalista o es un canal temático. Pero creo que HBO no la voy a poner como ejemplo de trabajo de marca, pero sí como ejemplo de marketing de marca sí. Ahí diferencio porque MTV sí que ha hecho ambas cosas: de marca, de molinetes, de identificativos, de campañas espectaculares que ha dado la vuelta al mundo. Es increíble todo lo que ves bajo la marca MTV. En cambio, en HBO no tienes nada estimulante, pero son muy listos y han creado bien su marca, como Canal +. Y de todos los Canal Plus, para mí la mejor la de España, sin duda, como trabajo de

continuidad y de construcción de marca desde la capacidad de la cadena no de los programas o derechos comprados.

Y de televisión generalista internacional, me cuesta pronunciarme. De todos los referentes en atributos que han servido para guiar a Cuatro, de los que más ha sido FOX. Es el más impresionante, porque después de nacer mucho más tarde que sus hermanas mayores, les ha plantado cara de verdad. Porque en el resto de Europa, se acercan hoy al liderazgo después de quince años más tarde. Son referentes muy importantes, muy rentables pero no compiten por el liderazgo y FOX sí. Tiene encima un posicionamiento de televisión, que han utilizado un *claim* que es impresionante para una televisión generalista que es *Cool and Smart*. Y luego dentro de las televisiones americanas que no son gran belleza en cuanto a creatividad, pues Fox tiene una buena Imagen, que suscribes. Y ya no es el qué sino el cómo, como te decía antes. Son las teles de tendencia, son las teles jóvenes que tienen que estar ahí para ver cuál es el formato que está cambiando la televisión. Si Cuatro hubiera nacido diez años antes, tendría que haber traído Gran Hermano a este país, porque era el formato que estaba en la punta y eso hicieron esas cadenas Fox introdujo Gran Hermano, pero tiene las mejores series, es muy activa, es la más joven y moderna como concepto de televisión generalista y estadounidense. Yo me rindo ante la televisión estadounidense, con sus miserias que son enormes, pero con su industria de seis décadas que con su *I love Luci*, en el 47 es la referencia desde esos años, sabes? Y las series, porque soy una adicta de las series estadounidenses. El otro día del CSI con Tarantino, lo ves y dices: Madre mía. Qué capítulo, son buenísimos. Y yo que me fijo porque compramos ficción europea, somos europeos, pero incluso hay elementos de la cultura estadounidense que no emitimos porque no queremos imitar, no estamos de acuerdo, pero yo me rindo ante esa industria porque es La industria, como la del cine, y es absurdo decir que no lo es.

Es como un referente de televisión, y no es que me identifique con ese modelo porque luego tiene *Fox News* que son ultraderechistas radicales...Sin embargo, como conjunto de cómo nacieron, la marca que construyeron me gusta mucho.

Y con respecto a las españolas, yo diría algo que tiene mucho mérito y es toda la renovación que ha hecho Antena 3 en muy poco tiempo porque lo ha hecho y Antena 3 dio unos tumbos muy recientes y muy peligrosos, tanto de Imagen como de parrilla, como de todo. Y el nuevo equipo que lo está gestionando, de forma discreta y en muy poco tiempo, pues sí que ha hecho una reconducción, y sí que ha limpiado la Imagen le ha dado un buen tratamiento gráfico, le ha dado en contenidos pues ha llegado Buenafuente, *Aquí no hay quien viva*...Es decir, han llegado unos contenidos que de repente han hecho una cierta sombra a Telecinco. Es muy difícil la posición de Antena 3 porque ha estado durante mucho tiempo como ahí pegada a Telecinco y como ésta era tan referente, tan referente que Antena 3 era su sombra. No puedo poner como referencia a TVE, no puedo poner Telecinco, que la hago como ejemplo de rentabilidad y eficacia pero no como de construcción de cadena ni de Imagen.

Pues por todo esto, te digo que a mi parecer, y te lo digo como lo siento, la que mejor lo está haciendo es Cuatro, lo siento mucho pero creo que Canal Plus ha hecho un buen trabajo pero estaba en un territorio diferente.

Me quedo también con una clásica que es TV3, que siempre ha tenido un buen tratamiento de su Imagen, de su público, pero bueno. Por hablar de las generalistas de competencia de Cuatro, probablemente para citar un trabajo muy bueno y muy reciente es el de Antena 3, que ha hecho un *rebranding* muy bueno, muy discreto. Telecinco también hizo un buen *rebranding* cuando quitó la flor y puso el punto, de lenguaje y de tono para quitarle ese pasado con las *Mamachichos*, etc. Y otro ejemplo bueno hecho desde la discreción muy hábil y reciente, y que yo creo que es el que ha dado frutos, claramente es el de Antena 3.

ENTREVISTA ALBERTO ALARCÓN
Director de Programación



Fecha: Jueves 13 de Julio de 2006

Lugar: Sogecable S.A. Tres Cantos, Madrid

P: Defina su actividad profesional dentro de la cadena en la que trabaja y el tiempo que lleva trabajando en ella (puesto, departamento, función, contribución, etc.)

R- Yo me incorporé el 1 de Junio del año pasado, del año 2005 y es la Dirección de programación. Sí que tenemos una estructura que es un poco particular, sobre todo para ser una televisión privada, porque normalmente suele haber un director o directora de contenidos, y luego suele haber otra figura de director de programación que incluye también la dirección de programas, es decir, que suele ser como la figura de un director de antena. Pero aquí si que tenemos desglosado tanto la figura del director de antena, y por otro lado, la figura del director de programas y del director de programación. Esta estructura es lo que hace llevar el puesto a un terreno en un porcentaje elevado muy técnico, muy del día a día, muy de la emisión, muy de la parrilla. Y con un seguimiento menos exhaustivo de los programas, porque si que hay una figura que es la que lidera, gestiona y propone, y avanza en lo que es el diseño de los programas. Pero bueno, nuestro trabajo aquí es muy de comuna, participamos y trabajamos todos juntos en equipo, para opinar libremente todos. Esto sería un poco el retrato global.

La dirección de programación, lo que es aquí en Sogecable, tiene un elemento importante que es la comunicación entre departamentos, de tu propia dirección y de otras direcciones que mueve Cuatro: publicidad, dirección comercial autopromociones, página Web... Además de programar, que es lo que se suele reconocer, tiene un peso elevado la coordinación de la comunicación de los contenidos. Por eso, por ejemplo, hay un responsable de comunicación de la parrilla para asegurar que todos los departamentos están comunicados y estén al tanto de todos los contenidos, sobre todo de cómo los queremos comunicar está el departamento de prensa, porque es de alguna manera es el nexo que permite a prensa saber qué queremos comunicar, cómo, cuándo, con qué intención, de qué manera, etc.

Hay otros departamentos que son más representativos de la Dirección de programación. Está la jefatura de parrilla, o de programación, que gestiona la parrilla, las duraciones de los programas, de las ajenas, cuadrar las 24 h. Pero al mismo tiempo, propone, interviene en proyecciones de todo el año. Es decir, no es una jefatura de parrilla que solo se dedique a cuadrar tiempos, sino que va mucho más allá en volcar planificaciones, hacer proyecciones de todo el año, llevar una perspectiva muy extensa de todos nuestros contenidos... Asegurar cuándo se acaban las cosas, cuándo deben empezar, cuando algo no cuadra... Es decir, que no se limita solamente a planificar la parrilla sino que tiene una ambición, mucho más de programación. Por eso siempre estamos que si la llamamos jefatura de parrilla o jefatura de programación.

Luego hay una jefatura de programación de ajenas, que se encarga de todo el producto de ajena, no solamente de encontrar "las perlas" que hay en el mercado, porque él no las compra, sólo elige el producto. Para comprar está la Dirección de Compras, que hay una persona que está destinada para Cuatro, donde lo que nosotros queremos y que consideramos que es el producto adecuado para Cuatro, en cuanto a ajenas, esta persona lo gestiona y negocia. Lo que hace el programador es elegir el producto, es decir, nos lo enseña, se visiona... Digamos que es una persona que está muy muy al día de la programación que hay en otros países, porque te encuentras "perlas" que alomejor, una gran cadena o un grupo muy grande no se detiene a ver, pero nosotros, como estamos naciendo aún, pues puede ver detalles... Pues productos franceses o Belgas, como fue *Matrioski*, que de repente lo descubrieron y fue una joya, un éxito en los primeros días del nacimiento de la cadena. Digamos que al estar en esta estructura, que es pequeña, pero es muy activa y muy preactiva a la hora de buscar "la perla", como digo yo, le permite no sólo seleccionar títulos habituales, sino profundizar en detalles que otros equipos de ajenas de otras cadenas no puedan detectar debido a su volumen de trabajo. Nuestra estructura, a nivel de series, el peso es muy elevado, pero lo que es en series, en cuanto a cine es muy pequeño en relación con otras cadenas. Y eso no permite vigilar, seleccionar y descubrir lo que son series y mini series y lo que son productos, documentales y eventos, que quizás a otras, pues, se les escapa.

Entonces, esa es la jefatura de programación de ajenas, y luego está la jefatura de parrilla o de programación. Luego está la jefatura de emisión y de continuidades, que es la que lleva Sergio Ventoso, que podríamos decir que es el último eslabón de la cadena, el último filtro aunque éste es el salir al aire, pero bueno. Ellos son los que les tiene que cuadrar *frame a frame*, al milímetro, toda la programación. Que es una labor ardua. Cuadrar todos los bloques de publicidad, dónde ubicarlos y no solamente para el cumplimiento de la ley, sino también estratégicamente con la competencia. Una estrategia que se utiliza

ahora mucho y que es la ubicación de los cortes, el dividirlos, en negociar con la Dirección comercial diferentes estrategias para lanzar los productos, etc. Y de él dependen las escaletas, el control y la calidad de la emisión. Porque no se trata de emitir 24 horas, sino de controlar la emisión para que se emita con un orden y un estilo adecuados, con una línea editorial que es la que manejamos en Cuatro. Es decir, no vale cualquier cosa por el hecho de que sea correcta, sino que todo lo que se emita tiene que estar muy bien pensado y tener su porqué. Y eso, por ejemplo, lo hemos evidenciado mucho con el Mundial, ya que todo Bumper e identificativo que se programaba, igual que toda autopromoción, estaba repasada y todo tenía una secuencia lógica. No vale cualquier cosa.

Luego, dentro de la Dirección de programación, está el departamento de audiencias y de investigación de contenidos, que no sólo se dedican a recibir los datos de Sofres, a preparar los informes diarios y rutinarios, sino que su papel va mucho más allá. Que es investigar, optimizar, encontrar los puntos débiles de los programas o incluso de la estructura en la programación en cuanto a publicidad y mejorarlos, presentaciones varias, informes que pide la alta dirección, etc. Su papel es muy importante porque son los que te golpean puerta y son los que te dicen: “-Oye, cuidado con esto, o bien por aquí...-”. Tiene una labor de investigación y de seguimiento de los programas, de las series, de los contenidos, de las franjas, de los cortes de publicidad. Y son los que, de alguna manera, nos van dando la información y un poco la sensibilidad de cuál es nuestra evolución, cuáles deben ser nuestros objetivos de audiencia, y en qué punto nos tenemos que ir exigiendo paulatinamente. Son los que se encargan de las estimaciones de la audiencia, y te dice este mes debemos cerrar con “esto”, y si no podemos, pues le pedimos claves para mejorar. Y ellos nos indican: elementos que nos debilitan, dónde estamos, franjas importantes que no hay que tocar, etc. Son también las que nos marcan unos objetivos a ir cumpliendo, todos consensuados con la dirección de contenidos, la de antena, etc.

Y luego está el equipo de la comunicación en pantalla, que es el trabajo que hacemos Iñaki Marticorena y yo, aunque en el organigrama están en programación, pero ya te he dicho antes que aquí programación se le concibe con un peso muy importante a la comunicación, tanto entre departamentos, como en antena. La comunicación en antena son las autopromociones y las promociones, que tienen el arropamiento, les viste grafismo, aunque grafismo tiene su propia creatividad. Y luego está el equipo de ambientación musical, que conforman las tres grandes patas de la comunicación en pantalla: promociones, grafismo y ambientación musical. Las promociones son vital para una cadena que está naciendo, porque necesita que sus programas se den a conocer, hacer ruido, crear un estilo, una forma de comunicar pues no vale colocar un ID o un bumper en cualquier sitio, ni vale una promo en cualquier sitio, tienes que colocarlo para optimizar tus recursos, porque somos una cadena que hemos tenido un 7,5% con el Mundial y si el Mundial era un 45% y algo de audiencia, tenías que focalizar la comunicación, y saber muy bien qué tenías que comunicar ahí. Por tanto tenías que buscar la mejor promo, el contenido idóneo para ese momento y con una creatividad perfecta para a que juegue a tu favor. Y estas son las jefaturas que construyen la Dirección de programación.

Luego hay un anexo que es este responsable de parrilla, que es el que se encarga de comunicar y poner en comunicación a todo el quipo. Y luego hay muchos otros detalles que no te he comentado de partida. Pues, por ejemplo, hay parrillas de seguimiento del cumplimiento pues de la Ley de los once días, de seguimiento de los incumplimientos por las diferencias horarias, con respecto a lo comunicado en once días, y de los que se emite realmente. Llevamos también el seguimiento muy estricto del Comité de autorregulación para la protección de la infancia. Eso, por ejemplo, parrilla, pero el trabajo que hacen audiencias y emisiones en cuanto a cortes de publicidad, ubicaciones, coordinar con las productoras, los tiempos, etc. Lo que es la programación de ajena, lo bonito es encontrar ese producto y seleccionarlo, pero luego, por ejemplo, una serie, luego hay que vérsela entera, ya que puede haber algún capítulo que no cumpla con el código de autorregulación. Es un equipo que tiene que verse todo lo que compra. Hay que tenerlo todo muy controlado para aprovechar las oportunidades, ya que alomejor hay algo que nos interesa comunicarlo en pantalla. Hay que buscar todas las posibilidades para hacer una comunicación coherente, pero al mismo tiempo llamativa y sorprendente para que el espectador se sorprenda ante nosotros. Hay muchos matices, como ves, dentro de cada una de las jefaturas de Cuatro...

P: ¿Cuántas personas sois, aproximadamente?

R- Pues lo que es Dirección de programación estará alrededor de unas 40 y tantas personas. En la actualidad, más o menos por departamentos, lo que es la Jefatura de parrilla hay dos persona a día de hoy. En Ajenas hay tres personas, incluidos los jefes. En Comunicación de parrillas hay una persona, ya son seis. En es el jefe, los cuatro responsables y los cuatros escaletistas, por lo tanto ya son veinte. En Audiencias, son cinco personas, ya son 25. En Autopromos, sin contar con producción porque no pertenece al equipo directamente, estaremos hablando sobre unas diez personas, ya van 35. Y en

Grafismo son unas ocho, aproximadamente, con lo cual son 43, si no me equivoco. Pues entre 40 y 50 personas, en conjunto global.

Pero si que es verdad que lo que es el equipo de autopromos, grafismo y ambientación musical, lo que es el trabajo diario lo lleva a cabo Iñaki, aunque nosotros tenemos reuniones con ellos, planificamos los objetivos de comunicación, visionamos el todo producto... Pero el trabajo diario que yo realizado con parrillas, emisiones y audiencias, etc., es una parte que desarrolla Iñaki con esos 3 equipos, yo también pero a un volumen menor que el de Iñaki Marticorena.

P: En el nacimiento de Cuatro, ¿cuál fue la estrategia para configurar la parrilla de programación de lanzamiento?

R- El diseño fue de mucho tiempo, yo ni siquiera existía en esta cadena cuando se empezó a diseñar la parrilla. Yo me incorporé en Junio y ya había una parrilla inicial a partir de una serie de estudios que hace la cadena para conocer qué está demandando el espectador, qué huecos hay... Se trabajó con consultoras para nos presenten estrategias de programación, fórmulas novedosas o huecos donde actualmente la televisión privada y la temática no está trabajando, etc. Se hacen muchos estudios e informaciones para construir esa parrilla.

A partir de esos estudios, se desarrollan una serie de atributos y de objetivos que creemos que tienen que tener la cadena, se desarrolla una línea editorial, un diseño de lo que queremos comunicar con esa cadena y a qué *target* nos dirigimos, y con un seguimiento exhaustivo sobre los contenidos de las televisiones del mundo, que yo no viví pero que fue espectacular. Ver qué es lo que gusta en Francia, en Inglaterra, en Alemania, Estados Unidos... que está triunfando, observando las tendencias, buscamos una hacer una tele sobre todo entretenida. El punto de partida era el entretenimiento. Se busca, en un primer momento, que fuese joven, cosa que se va rectificando porque tenemos un espíritu joven, pero no somos una cadena excluyente para no jóvenes, sino que vamos evolucionando. Se piensa mucho al principio la innovación, pero luego la innovación hay que medirla bien, porque luego hay programas innovadores que ha entrado bien, como *Supernanny*, pero luego hay otras fórmulas innovadoras que al espectador le cuesta mucho entender y que incluso luego te matizan mucho la cadena. Al principio había problemas de dificultad en el espectador para comprender la cadena. Con lo cual, cuando tú le estabas ofreciendo mucho reportaje en la calle, aunque tú lo tienes muy diferenciado, pero comunicar eso es muy complicado, sobre todo cuando estás comunicando tantas cosas a la vez. Los matices, en parte, se escapan. Con lo cual el espectador al final nos veía como una cadena casi temática, de micrófono en la calle, por decirlo de alguna manera. Y no queríamos eso. Hay que saber manejar algunos atributos con los que nacíamos, pero hubo que ir manejándolos y controlándolos mediante el *feedback*, con estudios cualitativos para recibir la sensación del espectador y corregir errores y potenciar los aciertos.

A partir de todas esas informaciones y estudios, se plantea una parrilla competitiva, en ningún momento queríamos hacer una cadena alternativa, minoritaria o temática, ni para un 2%. Sabíamos que el mercado está complicado, que no nos lo van a regalar, que los hábitos de consumos, sobre todo en el *Daytime* es muy de hábitos muy diarios, y la gente está acostumbradas a una oferta concreta y a unos determinados productos, que de repente, porque sí, les hagas cambiar sus hábitos, pues es complicado. Eso lo consigues con ajenas, con los cines y con las series, pero los programas son los que te construyen muchísimo, pero incluso las series. Tienes que aprovechar mucho el contexto de esas series o darle un aspecto diferenciado pero competitivo, para darle algo extra al espectador, porque sus hábitos son muy difíciles de cambiar, sobre todo los de la tarde. Ante esa limitación nosotros decíamos: queremos una tele competitiva, que esté a la altura en cuanto a cuota del resto de cadenas, aunque nuestro resultado esté mucho más lejos que el resto. No queremos que nuestra máxima aspiración sea un 5 o un 6%, queremos que nuestra inspiración sea un 19 ó un 20%, liderar un día, como el otro día. Pero sabemos lo difícil que es, y porque el ratio de conversión entre lo que nos cuesta la programación, que nos cuesta muchísimo menos que cualquier otra cadena, pero por punto de *share*, la relación sea más cara la nuestra. Aunque sea muy barata económicamente, me refiero a un Telecinco o a un Antena 3, que en cuanto a presupuestos nos movemos en terrenos diferentes. Telecinco habla de un 21% o de un 22% o de un 20%, y nosotros hablamos de un 6%. Con lo cual, a la hora de repartir punto de *share*, dices: “¿cómo te sale?”. Era el objetivo, controlando siempre el gasto. Y sobre todo intentando “tirar” muy bien. Errores se han cometido y se van a seguir cometiendo, todo el mundo, pero sobre todo cuando pones a exhibir 24 h de programación.

Y de lo que ha ido desapareciendo, casi, casi, lo puedes contar con una mano y son elementos muy concretos: El rompecorazones, que posiblemente no fuera un problema ni por *target*, ni objetivos, ni atributos de la cadena, sino un producto mal hecho. Al resto de cadenas que llevan quince años o tuna cadena con una historia también les pasa, como por ejemplo *Divinos* en Antena 3. Es un mal producto y te lo tienes que comer, de alguna manera. Y a ti también porque llevas un mes de vida, son cosas que pasan.

Otros que tuvieron problemas por los *targets*, pues “*El que no*”, o el “*Cortate*”, porque quedaban muy arraigados y radicalizados a un público joven, que ese es el efecto que te decía yo, que somos una cadena con espíritu joven y moderno, pero no queremos ser imposibles dentro de la modernidad, ni inaccesibles para el resto. Podemos ser urbanos, como concepto de modernidad, pero queremos estar a la última, nos gusta las tendencias, nos gusta una televisión diferente. Pero que si esa televisión no le gusta al espectador, nuestro objetivo se pierde. Hay que otorgarle al espectador sensaciones de que estamos haciendo cosas diferentes, o aportando algo nuevo, pero dentro del contexto dentro de lo que al espectador le gusta. Por ejemplo, veíamos que *Six Pack*, una cosa novedosa, un formato que funcionaba, pero radicalizaba el perfil y no cumplía con la Imagen ni con los objetivos de la cadena, y el espectador no entraba, y se quitó porque no tenía sentido. Hay una franja, que fue la de *Vidas contadas*, que estábamos muy convencidos todos de la apuesta, pero posiblemente, y habrán podido influir muchos factores de su desaparición. Pero fue una apuesta arriesgada, que era de repente crear en el *daytime* una oferta diferente para cada día de la semana cuando el hábito es diario, y el telespectador no entendía esta diversidad aunque perteneciera todo en una unidad, cada día le mandabas a una cosa diferente. Era también esa Imagen de reportero en la calle, entre comillas de la información que nos daban los cualitativos dieron la imagen de “un poco cutres”, en relación a la calidad de los platós, como que invertíamos poco en hacer tele. Luego también es verdad, que la competencia hay que saber muy bien, y ahí programación, parrilla y audiencias, tiene un papel muy importante, que es el seguimiento de la competencia, porque el averiguar sus datos, sus programaciones más allá de once días, te indican huecos interesantes que te dejan.

Por ejemplo, un hueco que vimos importante, fue el de los martes con las series y ahí construyes. Veíamos que el resto de los días, sobre todo los jueves, estaba muy mal por los realities. Y vas probando, vas probando y de repente te das cuenta que la ficción extranjera, a parte de que la gente te interpreta como una cadena donde cuida y donde las series son buenas, pues vimos que era una oportunidad para ofertar frente a los realities. O para incluso para la batalla de las series nacionales de “Los Serranos” y “Aquí no hay quien viva”. Es una serie también que el espectador te la concibe como alternativa. Se trata de construir poco a poco, tematizando las noches, por ejemplo como puede ser los Domingo con “*Entre Fantasma*”, “*Medium*” y “*Cuarto Milenio*” que te matizas un poquito las noches aunque sean productos diferentes. Y dices, adelante.

También vas construyendo en función de las pistas que te va dando la competencia, con respecto a lo que queremos ser y donde queremos estar, y el tipo de producto que quieres diseñar. Tenemos en cuenta: Identidad de cadena, competencia, objetivos y audiencias, para construir la programación. Por ejemplo, a mi me puede gustar mucho una cosa, pero si no cumple objetivos, hay que cambiar para llegar a los objetivos de la cadena, porque nuestro objetivo es crecer. Y hay que vigilar muy bien los contenidos para ir guiando hacia los objetivos.

Y luego lo que es la duda metafísica del programador, que es que tú diseñas y construyes y visualizas algo muy claro, y luego la audiencia te dice: fatal. Y es como de libro. Los gustos del consumidor, por muy estudiados que los tengas y pensando que el producto se adecua, te lo puede modificar toda estrategia. Y has de volver al principio. De ahí que tengas que estar siempre encima de la información para poder de construir de la manera más óptima.

P: Cuatro se ha volcado con las series importadas. Cuénteme un poco cómo realizan esta gestión

R- Mediante la dirección de compras, que es por donde se compra desde el fútbol, la *Champions*, los documentales... Claro, es que es la estructura de Sogecable, que en un Telecinco o en Antena 3 no va a ser así. Aquí en Sogecable la dirección de compras es enorme, porque es una empresa que gestiona todo el cine, en el *Pay Per View*, en Canal Plus, etc. El volumen de compras en Sogecable es muy importante. De todo ese equipo, hay una persona que se llama Ángel López, que es quien realiza las gestiones de compra de ajenas para Cuatro. Pero bajo las directrices del jefe de programación de ajenas. Las ajenas, hay algunas que se compran de manera aislada, como *Matrioski* o *Roma*, y otras que entran dentro de acuerdos con distribuidoras, como por ejemplo con *Disney* o con *Universal*. Luego todo eso con el porcentaje que representa el cine, con las limitaciones que tenemos nosotros que nos impuso el Ministerio a la hora de la concesión de la cadena. Tú no puedes estrenar cine sin antes pasar por el resto de operadores, si nadie la quiere puedes emitir, pero antes ha de ser rechazado por el resto. Claro, si algo no se quiere normalmente... O porque es muy caro muy caro, o porque no es un producto muy televisivo. Por lo que te tienes que ir a un tipo de cine ya emitido en otras televisiones, con X pases, con un cierto desgaste...

Nuestra capacidad para construir una parrilla con cine era inviable, por lo que nos decantamos por las series. Todo esto construido como un deseo que queremos ser la cadena de referencia de las series, pero no una cadena temática de series. Ahí hay un matiz que creo que es importante. Es decir, nos gustan las series, disfrutamos con las series y queremos darle al espectador el mejor producto que hay en el mercado, pero no somos un canal temático de series. ¿Qué pasa con esa diferencia? Que a la hora de buscar tu producto, para empezar debes seleccionarlo bien, pero tiene que convivir con la producción propia. Tienes que construir tu parrilla con todas las patas: informativos, series de producción nacional, producción propia, de entretenimiento y con las series. Tampoco compras por comprar, sino en función de las necesidades de tu parrilla hay que hacer previsiones que a veces se van cumpliendo y otras que se te desbordan. Si que es verdad que las series son tan rápidas que tienes un capítulo y lo emites, por si pasa algo en algún programa. Sustituir por otro programa es mucho más complicado. Esas son las que hay que ir reflexionando con tiempo y vigilando, porque si estás construyendo mediante series los martes y luego pones un programa, estás dejando de construir. Y hay que equilibrarlo. Alejandro Flores, él es quien domina. Él va a los mercados con el jefe de compras: a Cannes, a Estados Unidos, a los *screenings*... Siempre que hay mercados de series, y de producto audiovisual, porque estamos hablando de series, pero también están los dibujos animados y los documentales. Y lo que tiene es un trabajo donde has de controlar mucho, pero también disfrutarlo y vivirlo de alguna manera. Deben interiorizar los gustos del espectador, las tendencias... Porque no es lo mismo el contenido de una serie para una televisión de pago que para Telecinco, Antena 3 o Cuatro. No puede ser el mismo producto. Y tienes que ser consciente de lo que busca el espectador, de cómo van las tendencias y de lo que ofrece el mercado, que varía en función de las épocas.

Hay una cosa muy importante que ha hecho Cuatro y es que, y unos dirán que se ha aprovechado de un contexto, y otros dirán que lo ha provocado Cuatro. Y es la recuperación de la serie extranjera en televisión. Porque en las otras cadenas eran productos muy puntuales. Y vas viendo en rankings de audiencia, los productos más competitivos y descubres que las series extranjeras van teniendo más protagonismo, que lo va perdiendo el cine, lo va perdiendo un poquito las series españolas y las series extranjeras que había estado desaparecidas durante años, empiezan a recuperar su protagonismo. Y a eso responde cosas como *House, Medium, CSI*, etc.

Y esta recuperación nos ha venido muy bien, porque la gente se ha acostumbrado a este tipo de producto por el que ha apostado Cuatro. Pero hay que manejarlo muy bien, porque no queremos ser una cadena temática de series. Y construir tu Imagen mediante las series está bien, pero hay un límite porque si lo pasas el telespectador te desvirtúa y rechazará cualquier producción propia, y siempre te buscará siempre por las ajenas, y éstas construyen pero no construyen tanto como un programa de producción propia. *House* construye muchísimo, pero es una, dos, pero hay otras series, en otros horarios, en otras franjas que no construyen Imagen, sino que están ahí cumpliendo un objetivo de audiencia, como puede ser *Alta Tensión. Noche Hache* también te construye Imagen, *Cuarto Milenium, Supernanny*...

P: ¿Las parrillas de programación, con cuánta antelación las determináis?

R- Lo que es el diseño de la programación, por ejemplo, ya está pintado... Bueno, antes de que existiera el 2006, ya existían al completo toda la programación para este año. Ante eso, van surgiendo cambios, pero es bueno tener estas proyecciones porque te da mucha perspectiva, para cuando se te acaban los productos poderlos sustituir ya sea por ajenas o por producción propia, y te permite tener una visión muy global tanto de tu programación combinada con la información que vas teniendo de tu competencia. Es decir, te permite reaccionar mucho antes y no dedicarte a “apagar fuegos” y a cubrir huecos inmediatos. Te permite estructurar. Trabajamos con la mayor perspectiva posible. Por ejemplo, antes de empezar la cadena, ya existía el 2006. Evolucionar ha evolucionado de forma impresionante. Si tú ves la parrilla de inicio con la de ahora... Hay cosas que han caído, otras se han mantenido... Y otras que han ido apareciendo.

Por ejemplo, ahora en Julio tenemos hasta Diciembre todo muy afinado y aún así habrá cambios, y ya estamos construyendo el primer trimestre de 2007. Es decir, se construye, casi, casi, con una perspectiva mínima de 6 meses., con un porcentaje de acierto y de seguridad a tres meses, con modificaciones posibles, ya que tú estructuras tu parrilla en función de la competencia pero también internamente, cuando llegan tus apuestas, la exigencia de tus objetivos, de comercial, etc. Tienes que trabajar con muchos elementos en paralelo.

Los cualitativos nos han dado pistas sobre cómo teníamos que reaccionar, tanto en marca como en parrilla de programación. Te han ido diciendo cambios, nos veían como elitistas y minoritarios, al principio, mientras que en el segundo estudio ya nos ven como una marca generalista de televisión, como una más que luchan como el resto, ha habido una evolución de nuestra marca para centrarse más en

el público y, sobre todo, acercarse más a él, llegar más a él. Tú vas diseñando, pero luego la realidad te va marcando. Ahora nos ven como una televisión generalista, en la que has ido evolucionando en las caras, en tus identificativos, en los bumpers, en los contenidos, el valor de las series. Y también hay cosas que te van diciendo que están por mejorar, porque si fuera todo perfecto, estaríamos liderando... [Sonríe].

P: ¿Habéis hecho contraprogramación en este tiempo?

R- Sí que se ha hecho algo de contraprogramación, no brutal pero algo sí que se ha hecho. Hay dos tipos de contraprogramación: aquella que mandas con once días de antelación y luego no la emites, y no la emites por X motivos. El otro día no llegó una, porque en vez de meter una radiofusión en la mañana, y de no ponerla y poner otra. Pero eso es en un contexto de redifusiones y en la franja de la mañana. Es decir, esta contraprogramación es estratégica para luchar con la competencia? No, quizás en un 1%, pero no era la intención, porque era una franja de consumo mínimo y repetición. Es decir. Hemos cambiado un programa en prime time porque va muy mal y no cumple objetivos: Sí. Por jorobar: no, sino por nosotros mismos. Lo que buscas es satisfacer a la mayoría del *target*, no por la competencia. Las grandes apuestas han sido bastante estables en emisión. Ha habido rectificaciones, pero posiblemente esas rectificaciones han sido más en número, en franjas de tan importantes de consumo. Pero en una intención de maltrato ni de batalla de las audiencias ni cosas de estas.

P: Los informativos, cuéntame un poco la estrategia del fichaje de Iñaki Gabilondo para la cadena.

R- Creo que esta pregunta es para Elena Sánchez o el director de informativos, pero bueno, en mi opinión creo que Iñaki fue una clave estratégica para los informativos para crear expectación. Creo que sí. Hacer informativos es muy complicado, porque es una de credibilidad y de confianza en la persona que está asentando tus conocimientos sobre la actualidad. Y si los hábitos en entretenimiento son muy estables, en el consumo de información yo creo que también lo son. Aunque hay cambios por el presentador. Por ejemplo, ponen a Milán en los informativos de TVE, baja la audiencia y Antena 3 se refuerza y aprovecha el momento. Y así en otras cadenas, puede haber cambios muy diversos. Es muy lento y un terreno muy complicado, y hay que saber aprovechar el momento. Yo creo que el informativo de Prime Time sin Iñaki estaría en la mitad de audiencia de lo que ha estado. Tenemos un diseño de informativo muy arriesgado, diferente y que no sigue las pautas de la programación convencional, si es así. Esto nos condiciona las audiencias y las formas de información, ya que la gente estaba condicionada a que Iñaki fuera líder de audiencia...Puede ser. Pero el mercado es el mercado, y te van a dejar que crezcas pero no te lo van a poner fácil. Y la competencia te va a seguir muy de cerca, y te van a intentar ahogar con publicidad, con contenidos, con exclusivas, con lo que sea...

El informativo ha estado a la altura de la media de la cadena, nunca ha estado por debajo, pero sin Iñaki hubiera pasado como nos ha pasado en otras franjas horarias de informativos, que es muy difícil. El hecho de que sea Iñaki, el espectador no va a cambiar, el oyente de la radio no es el mismo comportamiento que un telespectador, aunque al final los 41.0000 espectadores somos los mismos...Pero sí que es verdad que el formato es muy distinto y eso te marca unos condicionantes.

Iñaki añade Identidad a la cadena, sobre todo al principio. En el primer cualitativo sí que aparecía Iñaki como referente, pero ya en el segundo no aparecía tanto porque sí que han evolucionado otras cosas como *House*, otras fórmulas de entretenimiento y en el primero salía Iñaki como una piedra muy angular. Y luego lo que es el diseño del informativo, yo no te diría que es el reflejo de la Imagen de Cuatro. Yo creo que es una de personalidad, yo creo que es la personalidad de la fuerza de ese gran comunicador que marca ese estilo de informativo. Ahí predomina la personalidad del comunicador sobre la Imagen de la cadena.

P: ¿Cada cuánto modifican la programación?

R: Depende, porque modificar por modificar, no, es decir, hacemos las estrategias de siempre: Navidades, algunas especiales, la Semana Santa un poco especial, verano aunque este ha sido atípico por el Mundial... Pero no hay un día concreto en el que arranca todo, sino que se van incorporando paulatinamente. Por ejemplo, si tienes una serie con muchos capítulos, pues la pones en invierno, si es corta, con pocos capítulos tienes que construir siendo coherente con lo que le estás dando al espectador para que te sea fiel. Entonces, los cambios de programación, aproximadamente, seguimos un poco las pautas generales "estacionales", pero eso se está rompiendo.

P: ¿Qué cambios veremos en la programación próxima para Cuatro?

R: Para Septiembre en la programación habrá cambios, pero no porque haya que haber cambios. De alguna manera, lo que vamos a apostar es por aquellas cosas que han funcionado bien y que han tenido respuesta por parte del espectador, *House*, *Supernnany*, *Médium 2ª temporada*, *Iker Jiménez*, *Channel nº4*, *Alta tensión*... Volverán, es decir, todas las cosas que nos han construido tanto en audiencia como en Imagen, volverán a parrilla. Pero como queremos ampliar objetivos vamos a ir apostando por contenidos de tendencia y de éxito internacional, como *Top Model*, o versiones de *Supernnany* que hay en otros países, para adolescentes, nuevas series de Estados Unidos que se han estrenado allí y que si tienen respuesta, audiencia... pues las adquiriremos.

En esta primera etapa, centrábamos nuestros presupuestos en ciertas franjas horarias, vamos a ampliar ese objetivo trabajando en la mañana, vamos a invertir en la mañana y van a ver novedades, y habrán cosas que habrá que refrescar, sobre todo porque necesitamos ampliar objetivos, pero en el fondo la línea va a ser muy continuada porque es verdad que muchos de los programas que han triunfando se van a repetir, lógicamente. Entonces, ¿por qué no apostar por esas cosas?

P: ¿Cómo transmiten los nuevos contenidos de la cadena por medio de la continuidad?

R- La continuidad...Pues por un lado lo que son los identificativos y los *bumpers*. Éstos, que son piezas de cuatro a seis segundos con una comunicación muy directa, integrarán estas nuevas apuestas. Habrá una evolución de los *bumpers* donde nuestro logo tendrá que comunicar los contenidos, introduciendo ítems mediante los cuales el telespectador reconoce el producto publicitado. De alguna manera, aunque los *bumpers* hayan evolucionado, seguirán comunicando los contenidos de nuestra cadena. Por ejemplo, con el programa *Queer As Folk*., hubo un concurso de *bumpers* donde la gente enviaba sus propuestas y donde el logo se transformaba en una bola de discoteca. O los de *House*, donde la bolita era una aspirina... Habrá también una evolución de los ID'S, que no se qué idea exactamente lleva Iñaki Marticorena. Y luego todo lo que son campañas de lanzamiento en antena, por parte de autopromociones y avances de programación, sí que tenemos una construcción que no disponíamos el año pasado, ahora sí que hacemos lo que hacen todas las cadenas que con X tiempo de adelanto vas construyendo una campaña, con estrategias, con *teaser*, con promos, de fecha, etc., es decir, para ir evolucionando mediante una campaña lógica. Serán las piezas fundamentales que se utilizarán para comunicar producto en antena.

Sí que es verdad que para lanzar nuevas propuestas, saldremos a la calle, en marquesinas, prensa, radio, etc. Utilizaremos todos los medios posibles externos y del propio grupo porque todo va relacionado con nuestros objetivos de crecimiento, y tenemos que hacer ruido para que los que te conocen, afianzarlos, y para los que no nos conocen, convencerles para que les vayamos gustando.

Para integrar los contenidos en la continuidad trabajamos muy conjuntamente, entre Elena, Iñaki, Fernando y yo de cómo vamos evolucionado la Imagen de la cadena, además de la agencia con la que trabajamos, *Arnold*, que también tienen ellos ahí su aportación. Ellos nos van lanzando propuestas que a veces salen, otras veces no. De ellos son las alas de Iker Jiménez, por ejemplo. La verdad es que tener esa perspectiva externa te ayuda a ver la programación, la Imagen de la cadena desde fuera, es muy positiva, porque muchas veces al estar dentro parece que Cuatro es enorme y no, todavía tiene ahí sus fases de evolución, y eso es importante. Trabajamos de esa manera, muy conjuntamente, es decir, el director creativo, Iñaki Marticorena, lanza propuestas, ve cómo tiene que ir comunicando la Imagen, él es el vigilante de la Imagen. Nosotros marcamos un briefing de hacia dónde queremos ir, qué queremos comunicar, objetivos, qué cosas queremos que construyan Cuatro. Los *bumpers* no se pueden utilizar ni con todo ni en todo, tenemos que marcar en qué contenidos queremos dar peso, resaltarlos con estas piezas. Nosotros seleccionamos. Por ejemplo, la utilización de las caras de la cadena en los ID'S, no todas las caras construyen Imagen de cadena, nosotros las seleccionamos. Entonces sí que es un trabajo muy conjunto, porque aunque él lance ideas, nosotros nos reunimos, las debatimos... Es una forma muy en equipo de trabajar. Si que hay una primera fase en la que yo le indico a Iñaki qué es lo que hay que resaltar, y en la segunda fase Elena y Fernando matizan, amplían, reducen, etc., pero siempre muy en equipo.

P: Cuéntame un poco la estrategia del Mundial en la plaza de Colón: cómo se os ocurre la idea de ejecutar la retransmisión del Mundial en la calle

R: Pues mira, ahí quien te lo puede contar perfectamente es Elena, porque es el "alma" de esa idea y de lo que pasó. Bueno, yo te comento un poco...

Nos confirman que podemos emitir el mundial, y nosotros no éramos la cadena del Mundial, sino Digital + y La Sexta. Pero nosotros nos posicionamos como la cadena de la Selección Española, además sólo tenemos un partido de inauguración, los de la selección hasta donde llegue, semifinales, es decir, tu comunicación sobre el Mundial se puede ver un poco mermada porque no teníamos el volumen completo como en otras cadenas. En el diseño de cómo construyes y de cómo te adueñas en la selección española, y cómo intentas integrar a la gente para que te asocie como la cadena de la Selección, en paralelo surge la necesidad, una cosa muy concreta y es que ahí tenía que haber un programa sobre el Mundial. Si hemos tenido Maracaná sobre la liga, lo normal es que tengamos un programa sobre el Mundial, que sería los lunes. Pero otra cosa con la que nos encontramos, era el propio espacio físico de los platós, Digital + también quería tener un plató para el Mundial ya que es la cadena del mundial 24 horas de la plataforma, y no hay posibilidad de quedarnos dentro de la casa. Entonces dice Elena: salgamos a la calle, y se le ocurre lo de Colón. Además Colón tenía un problema y es que los permisos no son fáciles y a la primera no nos dieron el sí, pues entonces pensamos en otros sitios, como la Plaza Mayor, pero se alejaba de nuestro perfil y atributos de cadena. Porque hay que pensar en un sitio céntrico, pero que de alguna manera sea coherente con la Imagen, con los objetivos de comunicación y con los atributos. La Plaza Mayor estaba bien pero se alejaba de nuestro perfil, a tus atributos.

Además Colón no estaba identificaba con nada y además tiene una bandera gigante de España: era un espacio abierto, céntrico, por donde pasa mucha gente al día y era una oportunidad de escaparate para la cadena. Unes de intentar adueñarte como la cadena de la selección española y además, solucionas el problema del espacio físico dentro del grupo. Luego todo eso se va desarrollando.

Al principio solo se pensó en un programa para los Lunes, y luego la ambición nos llevó a todas las previas, desde allí. Se montó una... No sé si estabas tú aquí o en Londres...

Y luego, claro, la fuerza de Iker casillas, con las alas famosas... Claro, todo se va construyendo por medio de la piezas de continuidad, con bumpers, con ID'S, las promos... Y se fue haciendo una pelota para montarlo, fue impresionante... [Sonríe].

Lo de Colón partió de la idea de llevar a la gente a la calle para que vea a la selección y en paralelo nos vea a nosotros, nos conozca y nos asocie con la Selección. Por parte de comercial surge la idea de asociarse con *Philips* porque se sabía que querían montar algo con el Mundial, y entonces nos unimos. Nos ayudó a montarlo y nosotros, a cambio, montamos un espacio que se llamaba *Zona Cuatro Philips*. Y las típicas relaciones con Comercial, etc. El diseño era llevar a los españoles a ver los partidos, celebrarlos con nosotros... Con lo cual, no siempre teníamos las cosas a favor, porque Junio suelen haber tormentas en Madrid, y una nos afectó, porque llovió y aquello quedó un poco "desangelado". Y luego los horarios no eran maravillosos, porque en Madrid a las 15:00 y a las 16:00 de la tarde, pues cuesta. Pero de alguna manera, entre que la Selección empezó jugando muy bien, que había un ambiente muy a favor del Mundial, de las Selección, pues nos ayudó en lo que es el contexto y llegaron a ver 15.000 personas en la plaza. Pero si que es verdad que una cosa que han puesto los medios de comunicación, y es cierto, porque lo de Colón relacionándolo con la España, todo el mundo se lo quiere adueñar, es lógico porque es una pasada conseguir eso. Pero lo decían los periódicos: "*Señores, esto ha sido idea de Cuatro*". Está genial que España tenga un sitio como El Real Madrid tiene en Cibeles o el Barça tiene Las Ramblas, por poner un ejemplo. Pero en este casa, ha sido una cadena de televisión, quien lo ha promovido y el alma es Elena, ya que para que en futuras ocasiones se celebren los triunfos de la Selección allí. Y luego construyéndolo en paralelo con Maradona, los resúmenes que teníamos de los partidos en exclusiva, construyendo con los rostros de Manu Carreño, Paco González, etc.

P: ¿Qué grado de importancia le otorga al embalaje gráfico de los programas y a las piezas de continuidad de una cadena?

R- Muchísima. Te comento desde las promos, es decir, yo creo hay algunas que se sostienen 100% de grafismo y otras donde el equilibrio está en la imagen montada de autopromos junto con el grafismo, lo que hace éste es sacarle brillo. Yo creo que la utilidad del grafismo en promos es perfeccionar la venta y la comunicación. Para mi el grafismo viste muy bien, y ahora se pueden hacer cosas maravillosas con los grafismos. Que es verdad que el montaje no deja de ser lineal, ya se en AVI o en *Betacam*, pero no deja de ser imagen real. Pero lo que te hace el grafismo es perfeccionar y evolucionar y "vestir" en el fondo.

Y en los programas si al espectador le entra por los ojos en los primeros segundos del programa el grafismo, te dice mucho de lo que es ese programa que viene a continuación. Yo desde un ojo, como puede ser el de Gran Hermano... Habría que hablar de la música también, que me parece que es vital. Pero desde un ojo, por ejemplo, de Gran Hermano a otros ejemplos que hayan podido ser más

desastres, donde ese grafismo en la cabecera te puede destrozar un programa. Yo creo que hay que cuidarlo porque te puede destrozar el programa, y es un trabajo que hace Iñaki. Hay que hacer un seguimiento de las cabeceras, de los grafismos, etc., de todo, porque te pueden estropear un contenido atractivo.

**P: ¿Cree que estas piezas de continuidad predisponen al espectador a ver los programas?
¿Considera que pueden agregar valor emocional para la audiencia?**

R: Construyen a favor seguro, luego el espectador elige. Yo creo que la promo tiene una capacidad, que aunque no sea la principal que es la de mentir. Es decir, “mentir positivamente” para construir, para crear expectación. Hay pelis muy aburridas que puedes venderlas o construir con suspense y arrasar, por lo menos, en el primer pase de esa película. Yo creo que construye muchísimo, sobre todo porque es vital. La comunicación de hoy en día, y la estrategia en comunicación en la televisión es un porcentaje importantísimo para el resultado de un programa. Incluso malos programas hasta podrías darles más oportunidades con una buena estrategia de venta de comunicación, y viceversa. Una mala comunicación e incluso una ausencia de ésta, te pueden estropear un programa o darle un desarrollo mucho más lento del que le podrías dar.

Y en cuanto a los valores emocionales, las autopromociones y las promociones se están llevando mucho al territorio del sentimiento, a lo emocional, de sensaciones, como el amor, la ternura, el terreno de la sensibilidad... Porque construyen sobre los sentimientos para luego ya entrar o no en un programa. Las promos no se limitan a comunicar la hora y el día, porque es lo último que dicen. Lo que intentar es enganchar y captar por la originalidad, el humor, la sorpresa, en el terreno de los sentimientos.

P: ¿Qué parámetros del diseño establecís de cara a la programación?

R: Nosotros hacemos una reunión semanal para determinar las estrategias de comunicación, de las cosas más inmediatas y de futuro, ya que no todos los programas tienen el mismo tratamiento. Los hay desde que se monta una gran rueda de prensa, saliéndonos de antena, hasta otras que sólo llevan sólo un dossier. No todo recibe el mismo tratamiento... Y lo mismo pasa en antena: no todo tiene que comunicarse igual, y no todo tiene que comunicarse por igual, porque sino no te diferenciarías. Y sobre todo porque tienes que saber muy bien qué quieres comunicar. No vale contar de qué va el programa, hay que captar al espectador y hacer ruido y, de alguna manera, despertarle.

Entonces, la estrategia de comunicación la trabajamos desde las sensaciones semanalmente... Es decir... e intentando recordar datos para darte, sí que se trabaja con el departamento de prensa cuando es una comunicación a través de los medios de comunicación, con el equipo de marketing y de publicidad por si hacemos acciones exteriores, cuñas de radio, marquesinas... Desde la Dirección de programación, con la de Iñaki, la de Antena y la Dirección de Contenidos, se marca muy bien lo que queremos comunicar. Porque si que es verdad que tienes que diferenciarte. Para comunicar, tienes que hacerlo de forma diferente para destacar, pero no te puedes salir de una línea estándar a la que está acostumbrado el espectador, porque sino no se entera y no sirve, hay que combinarlo muy bien.

P: ¿Conoce, aproximadamente, la media de inversión en autopromociones de programas de la cadena?

R- Hacemos informes, te voy a remitir para que cuando nos pidas los datos que necesites para tu tesis te daré los datos concretos, porque quizás te doy ahora un dato y no es el de verdad. Pero así por encima te puedo decir que evoluciona, sobre todo, lo que son las exigencias a autopromociones, pero no promocionamos por promocionar. Focalizamos todo aquello que tiene que promocionarse. En el arranque de programación la inversión es mayor porque hay muchas cosas que comunicar, pero en Enero o Febrero donde casi no hay estrenos, pues la cosa disminuya, pero no en cuanto a número de productos en lanzamiento, sino que alomejor intentas enriquecer otras comunicaciones. Igual, casi casi, se te suele equilibrar. En agosto baja un poco el volumen porque ya está todo lanzado. Pero, aunque en pantalla no aparezcan, ya estás preparando a mitad de Agosto los lanzamientos de Septiembre. Por lo que no te da la sensación de descenso en el volumen.

P: ¿Por qué una voz femenina para representar a la cadena?

R: Existía una convencional, la masculina, que es la que utilizan la mayoría de las cadenas de televisión. Aunque, por ejemplo, Antena 3 ahora mismo está jugando a las dos voces. Entonces hicimos

pruebas diferentes. Había una parte de nosotros por la que no inclinábamos por una voz masculina, y habían otras personas que planteaban por qué no una voz femenina? Por todo lo que nosotros tenemos de romper, llamar la atención...Hacer ruido, de alguna manera. Un fútbol, a priori, el espectador está acostumbrado a que te lo venda un hombre más que una mujer, por ejemplo, y no quiero ser sexista ni nada por el estilo... Pero la voz de una mujer es muy buena para un tipo de contenidos pero en cambio para otros, le parecería raro al espectador. ¿Qué ocurrió? Pues que cuando apareció la voz de Enma rompió cualquier tipo de esquema, que es perfecta porque te vende todo, desde productos muy femeninos, como la Casa de Crista que es de lo más femenino que hemos tenido, a un partido de fútbol del Mundial, series de terror, españolas, de intriga o una comedia como Matrimonio con hijos.

Es una voz con la que puedes trabajar y guiar para darle la entonación y el ritmo necesario para cada contenido. Había voces en el listado con el que trabajábamos masculinas que estaban bien, pero no aportaban tanto como la de Enma que ésta destacaba más al ser femenina.

P: ¿Cuatro tiene marca?

R: Creo que sí.

P: ¿Y qué valores emocionales aporta la marca Cuatro?

R: Yo creo que está, lo que comentábamos antes de los atributos y de los objetivos que tiene la cadena. Yo creo que Cuatro, hoy en día se ve como algo moderno, como innovador y diferente, pero no alternativo ni minoritario. Es que a veces el vocabulario es muy complicado... Cuatro es innovador y diferente porque las mismas cosas te las pueden presentar y realizar, envolver y presentar forma y tono diferente, pero no como alternativo y minoritario que nos veían al principio. Esto paso sobre todo con el Mundial: Cuatro ha ganado mucho en proximidad y cercanía con el espectador, ha bajado del elitismo y nos hemos hecho más terrenales, más de toda la gente, no sólo de jóvenes. Hemos mejorado de 25 a 44, que es nuestro perfil como de 45 a 64 vamos progresando.

En cuanto a valores emocionales, Cuatro es un guiño de humor, la proximidad, el entretenimiento,... Y los racionales...Es complicada ésta... [Se para a pensar]

Creo que lo que tiene a nivel racional es una programación y unos contenidos que están a la altura de cualquier televisión, y te los hacen de una manera diferente, tiene series españolas, extranjeras, algo de cine, concursos, informativos, magazines, etc., y también tiene cosas diferentes y de tendencias que te aportan novedad. Yo creo que lo más racional es que te podemos ofrecer lo mismo que en otra cadena, pero queremos que se vea, que se luzca y se muestre con personalidad. Pero no una personalidad minoritaria o para personas muy elitistas, o de un dueño de una galería de arte, sino que intenta ser el reflejo del mayor número posible de gente. Y en cuanto al terreno de los sentimientos, es entretenimiento, es emoción, humor, proximidad...

P: Cuando decidís un programa, ¿gestionan decorados, atrezzo u otros elementos de Imagen de ese programa?

R: Sí, pero se encarga Iñaki. Es un trabajo de equipo, que se trabaja sobre todo con el equipo de programas, con Ricardo, con Mariano...E intervienen muy directamente Elena y Fernando. Y al ser un trabajo muy de equipo, todo lo vemos, todo se comenta, con mucha confianza aunque el trabajo más exhaustivo lo lleven esas partes que te he comentado. Y ahí Iñaki es muy controlador de que todo sea coherente con la Imagen de la cadena.

P: ¿Cuál es el periodo idóneo para cambiar las piezas de continuidad?

R: No en un periodo inferior a un periodo de dos o tres años. Porque existe el problema de verlo desde dentro y desde fuera. Porque desde dentro te da la sensación de que todo está muy gastado, pero la percepción del telespectador no es así porque no ve 24 horas tu cadena, con lo cual su percepción no es tan de desgaste como puede ser la nuestra desde dentro. Y eso es muy bueno cuando desde fuera te dan el *feedback*, los cualitativos, etc. Eso te ayuda a percibir si tu Imagen está o no desgastada.

Y luego, los cambios importantes en tu Imagen hay que hacernos en momentos clave, importantes y adecuados y vigilarlo todo muchísimo, ya que te puede crear referencia y descolocar al espectador y se pueden volver en tu contra. Yo creo que las evoluciones sutiles son buenas, sobre todo para que el espectador vea que estás construyendo, que le ofreces nuevos estímulos, pero dentro de una línea muy parecida, evoluciones que se pueden dar en verano, en Septiembre, en Navidad, más o menos.

Pero la que es una gran evolución de tu Identidad Corporativa, de tus promos, bumpers, etc., yo creo que no debería ser un periodo inferior a tres años, incluso te diría que entre tres y cinco años, incluso. Por ejemplo, que nuestro Cuatro, en mosca quede reducido a los dos círculos, necesitaríamos por lo menos 5 años, imposible menos. Tiene que estar muy afianzada la marca, y es verdad que Cuatro tiene marca, pero es muy joven y necesita tiempo para hacerse sólida, de ahí que la evolución no provoque despiste.

P: ¿Cómo ha afectado a Cuatro la llegada de La Sexta?

R: Yo creo que la llegada de La Sexta, y esto no lo digo yo, sino el consejero delegado de la Sexta, José Manuel Contreras, nos ha ayudado esta aparición, porque ahora son dos cadenas que le dicen al espectador que tiene más alternativas para ver la televisión, nuevas opciones, nuevos contenidos. Nosotros empezamos intentando cambiar hábitos y ahora de repente somos dos en lo mismo, y esto es un apoyo para inculcar al espectador que existen nuevos modelos de televisión. No se si dentro de unos años será una lucha por el tipo de perfiles a los que nos dirigimos, que son parecidos en edad, aunque con matices. Pero de momento en esta etapa nos ayudamos más que en restarnos. Estamos haciendo más daño a modelos como la televisión pública, que son modelos que están sufriendo nuestra aparición. Creo que a día de hoy, nos afecta muy poquito. Y cuando salía La Sexta decía que qué fracaso y otros que no lo veían tan desastre. Si que puede ayudar al concepto de que existe otro mundo, de posibilidades, pero yo creo que como efecto a día de hoy, yo no lo percibo.

La televisión de pago se ve más como un complemento, el *share* son 100 puntos y hay que compartirlos. Pero sí que es verdad que el comportamiento de las temáticas, del cable, de digital, etc., existe como una especie de complemento, pero no tiene un efecto anulador. Los niños y las temáticas funcionan muy bien, pero yo no sé si con tanta fuerza para cambiar hábitos de consumo, porque existe la condición de pagar por ver televisión, y llegará un momento en que esté interiorizado, pero creo que a día de hoy aún no se está acostumbrado a pagar por ver la tele. Esa es mi opinión.

P: Ante la proliferación de canales que se avecinan próximamente como consecuencia del denominado apagón analógico, en su opinión, ¿va influir en la continuidad de los canales?

R: La continuidad en este aumento de canales va a ser fundamental porque entre los programas cada vez va a ver menos diferencia. Los contenidos van a ser los mismos y lo que te va a diferenciar es el envoltorio, la Imagen. Hemos vivido una etapa en las teles donde se primaba más el contenido que la Imagen. Un ejemplo es Telecinco, que tiene unos contenidos muy buenos, que funcionan, y están relajados en su Imagen no necesitan construir en ese terreno. Pero cuando se multipliquen los canales, para poder identificarte y diferenciarte, será necesaria la continuidad. Por ejemplo, cuando entraron las privadas, se introdujo el concepto de la mosca. Pues imagínate eso multiplicado por treinta o cuarenta canales...La importancia de no tener una mosca será mínima ante la necesidad de tener unos elementos de continuidad para crear y ser reconocida tu marca.

P: Hemos visto que La Sexta está publicitando sus programas en publicidad exterior. Lo vimos en Cuatro con Roma, ¿lo seguiremos viendo de cara a la nueva temporada?

P: La programación más publicitada a nivel de otros medios, es un elemento que tenemos que hacer para ampliar nuestros objetivos, pero con la reflexión tan básica que te decía: ya tienes a unos, pero tienes que darte a conocer a otros tienes que salir a la calle. Esa proximidad y cercanía que hemos conseguido con Cuatro, hay que conseguirla también con tu comunicación. Si, hay que invertir más en exterior, sobre todo porque hay mucho que construir, nos queda mucho.

P: A nivel internacional, ¿dónde cree que se ve un mejor diseño gráfico para la televisión? ¿Y en España?

R: A nivel internacional y como referencia en diseño, para mí son *Fox*, *M-6*, *Prosieben*, *Channel 4*, sobre todo en cuanto a la construcción de Imagen y la importancia que esas cadenas le dan a su Identidad corporativa.

En España, en cuanto a Imagen, creo que Antena 3 ha hecho en los dos últimos años un trabajo muy bueno. En cuanto a Imagen le gana a Telecinco, y me refiero en cuanto identificativos, música, autopromos, en pantalla sobre todo le gana, le está superando clarísimamente. Televisión Española TVE tuvo una época muy buena, en trabajo de Imagen, pero creo que lo ha perdido y está

descolocado, ha perdido también la referencia, sobre todo porque la Imagen que están construyendo no concuerda con el perfil.

La baza de Telecinco son sus contenidos frente a su Imagen, y Antena 3 de no tener una Imagen diferenciada ha hecho una evolución y encuentro de estilo muy importante. Con lo cual, en cuanto Imagen y en cuanto a tratamiento en pantalla, logo, etc., para mí la mejor en España es Antena 3.

P: Festivales como Promax: el reconocimiento de las piezas de continuidad por medio de premios, ¿crees que motivará a cuidar más la creatividad de las piezas?

R: Creo que es tal la importancia en función que tienen estas piezas para las cadenas en antena, y en destacar para ser diferentes aportando algo, que no creo que se hagan en función de obtener premios en estos festivales. Lo que pasa es que se aprovechan que estén tan bien que se envían y para enseñarlos. Pero el objetivo está muy marcado, que es ser llamativo y diferenciado en tu comunicación en antena. Los Promax están geniales, yo he estado en los dos últimos y es una pasada por las creatividades, que ves que algunos son mejores, otros peores, otras abusan mucho del humor, otras se basan en grafismo... Pero sí que es verdad que llegas a la conclusión de que eso se hace porque necesitas comunicar de una manera determinada, no puedes hacer algo convencional porque sino desapareces.

ENTREVISTA IÑAKI MARTICORENA
Director Creativo



Fecha: Lunes, 10 de Julio de 2006

Lugar: Sogecable S.A. Tres Cantos, Madrid

P: ¿Qué es para usted la Identidad corporativa de una cadena y cuáles son sus principales señas de Identidad?

R: No lo tengo muy claro...Habría mucha teoría de lo que es, pero en realidad debería ser aquello por lo que la gente asocia estéticamente a un canal o a otro, lo que los diferencia, la Imagen que quieres dar, la que refleja un poco la personalidad de los jefes, el estilo por el que se distingue de otras cadenas. Porque creo que hay más diferencia entre la Identidad corporativa de las cadenas, que entre los contenidos por ejemplo. Y en el caso de Cuatro es muy claro: tenemos un estilo más marcado, es una comunicación muy directa, muy viva con el público y que son cosas que entran dentro de la Identidad corporativa. Es tu Imagen de autopromociones, con qué vas a publicidad con qué vuelves y tres cosas más, el *claim* que decides que tiene que tener una cadena...En realidad es todo lo que conforma a la cadena. Por ejemplo, en Cuatro se refleja en la calle que somos diferentes porque no somos muy clásicos en la Identidad corporativa, y lo que mucha gente hace es ponerte el logo de su cadena y ya está. Nosotros lo aprovechamos para decir cosas, es otra manera de llegar a la gente, y que creo que en Francia y en otros países se hace, pero aquí en España no. Es una manera de llegar muy rápida, el público ve un mensaje con letras rojas y blancas y saben qué es Cuatro, eso es alucinante porque al final las campañas de imagen cambian todos los años y lo puedes hacer diferente, pero no un estilo, o sea, es un color, una manera de hablar a la gente...

P: ¿Cuál es la Identidad de Cuatro?

R: Todo lo que te he contado. Es muy directa, muy simple y todo eso en realidad es moderno. Ahora la gente hace mucho *zapping* y esto se come las Identidades corporativas y nosotros sabemos que les vamos a contar algo nuevo, si es del Mundial pues del Mundial, y a la vez también sirve para informar o contar cosas de la cadena.

P: De alguna forma, ¿esta estrategia en la manifestación de la Identidad de Cuatro viene influenciada por el grupo al que pertenece?

R: Yo creo que no mucho la verdad. Hombre, viene en cuanto que en esta casa eso siempre se ha cuidado mucho eso, pero se ha cuidado de una manera muy diferente, siempre se ha hecho de una manera muy elitista. Para nosotros es mucho más importante la reacción del público que a lo que a nosotros mismos nos parece, es más importante que a la gente le haga gracia un chiste nuestro a que a nosotros nos parezcan piezas perfectas. Eso no quiere decir que estemos renunciando a una estética en el diseño...

P: ¿Tienen un manual de Identidad corporativa?

R: Sí, es aquel te di en la última vez que hablamos. No lo hemos ampliado simplemente porque no tenemos tiempo para hacerlo.

P: ¿Cuatro necesita ese cambio en el Manual?

R: Sí, yo creo que está muy bien tenerlo y esta casa además lo suele hacer. Por ejemplo, el manual de estilo de El País es como un clásico en muchísimos sitios, y a mí con el tiempo me gustaría tener tiempo para hacer estas cosas tan bonitas, pero esto ahora es impensable. Hay un manual de Identidad Corporativa muy bueno de Canal Plus. Eso es una "joya" de manual...Pero nosotros vamos a tope. El tener un manual de Identidad corporativa tan pronto me parece hasta pretencioso, me parece que hay que llevar un poquito más de tiempo, y nosotros no llevamos ni un año y es alucinante todo lo que se ha hecho, teniendo en cuenta que encima hemos tenido el Mundial, que ha sido ya el remate. Con el tiempo, y con la gran ayuda de Antonio Alonso, con el jefe de escenografía y con toda la gente, si que deberíamos hacer un manual interno nuestro de estilo. De momento, lo tengo casi todo yo en la cabeza y

ya está, y lo voy soltando como pues si viene una productora nueva y le comento las tres cosas claves que no puede hacer Cuatro y ya está.

P: ¿Cuál es el posicionamiento de cadena que quieren de Cuatro y el que realmente tiene en la mente de la gente? ¿Coinciden?

R: Yo creo que sí que coinciden. Cuatro empezó intentando llegar a gente más joven, eso era lo que se suponía iba a ser Cuatro, era una cosa más joven, un poco más específica, no era tan generalista. Pero yo creo que el mercado te obliga, y aquí en España no hay hueco para convertirte en la competencia de La Dos...

Yo creo que queremos ser una tele que nos vea la mayor gente posible, pero queremos ser un poco más diferentes, que haya la menor “telebasura” posible, que se trate a la gente de una manera lo más inteligente posible, que si se hace una Identidad corporativa que no sea muy obvia...Y yo creo que si que coincide bastante lo que queremos ser con lo que somos. De hecho, los estudios cualitativos que se hacen y que, particularmente me parecen muy curiosos los resultados, porque a mí me parece que somos mucho más normales de lo que la gente nos ve, tengo la sensación de que somos una televisión muy normal. Pero es curioso que fuera la gente no tienen tanto esa Imagen, no es que seamos raros pero hacemos cosas diferentes y desde fuera se nos ve así incluso con la programación, no sólo estéticamente también en contenidos, en tendencias, en la manera de tratar las cosas, en tener a Iñaki Gabilondo en el informativo sí que hay una tendencia muy clara y muy marcada.

P: Por tanto, ¿tuvieron que cambiar el posicionamiento de cadena?

R: Sí, sí. Bueno tampoco es que se quisiera hacer una tele para “quinceañeros”, ni mucho menos. Pero sí el público era desde 16 a 40 años, una cosa así, pero en seguida se vió que no y la verdad es que fuimos cambiando de una manera muy natural y no nos hemos “autoflageado” por eso mismo, porque era el sitio por donde teníamos que ir. Lo que sí hay y sigue habiendo, es un hueco para Cuatro dentro de las generalistas, no nos queremos convertir en una tele minorista de vanguardia como hace Francia, ni el grupo pretendía eso, ni nosotros mismos. Pretendemos sorprender, que interese la cadena a la gente. En mi opinión, la Imagen de un canal generalista debería ser así: que con gotitas se va formando un panorama que te gusta. Todo tiene un nivel medio muy bueno y cuando te hablo así tengo la sensación de que somos muy generalistas, y luego en el fondo mucha gente no nos ve así, nos ven muy diferentes y me sorprende que me digan eso, pero evidentemente me sorprende para bien.

Yo creo que de alguna manera sí que estamos ahí un poco como resaltando en algunas cosas. Ha habido cosas muy concretas, no sé si has visto los identificativos que hemos utilizado para el Mundial que era el de Iker Casillas. Pues ese, por ejemplo, ha sido una “bomba de relojería”, incluso la gente de Nike ha llamado interesándose por las piezas. Pero sigue siendo un lenguaje muy “Cuatro”. No sé, yo creo que es ser diferentes, pero desde la normalidad.

P: ¿Qué tipo de estudios han hecho en Cuatro?

R: Yo creo que se ha hecho de todo, lo lleva la gente de Sogecable, los del departamento de estudios de mercado.

P: ¿Han hecho alguno de marca?

R: Sí, se han hecho dos bastantes potentes. En el primero, que se hizo a los tres meses de salir Cuatro, más o menos, fue curioso porque salieron muchas cosas del tipo que éramos muy fríos, muy raros, íbamos de modernos...Por ejemplo, no sé si influyeron mucho los antiguos ID’S. Yo soy un gran defensor de estas piezas, pero sin embargo, había mucha gente que no les llegaba el mensaje, no los entendían, que éramos fríos, distantes...Luego también hemos visto de una manera natural, que sí que queremos competir, que queremos abrirnos más pero con inteligencia, mantener tu personalidad y tu camino pero llegando a la gente mucho más fácil, llegando a más gente además, hay que crear un lenguaje con el que la mayoría de la gente se sienta identificada y que lo entienda.

Sin embargo, en el segundo estudio, ya ha salido que la gente nos percibe de una manera mucho más cercana, muchísimo más, ha sido alucinante, en poco tiempo se nota que ha influido mucho la orientación de la programación, por ejemplo, al igual que el cambio en la continuidad. Al principio Cuatro salió con programas muy de cámara humana, muy de *ocu-realidad*, muy “catalana” entre comillas, no que fueran fríos pero no era la televisión a la que la gente está acostumbrada. Sin embargo, es tendencia absoluta en todo el mundo, imagino que aquí poco a poco se irán haciendo más cosas de este

estilo e irán entrando. Pero bueno, cada vez la gente nos percibe más cercanos porque cada vez nos van conociendo más.

P: Exactamente, ¿cuál es su función y cómo transmite al resto de la gente lo que es la marca Cuatro?

R: Pues muy difícilmente porque soy sólo uno... [Sonríe irónicamente].

Bueno ahora por ejemplo me han prometido dos personas para que haga un “mini departamento”. Lo que sí tengo son jefes de departamento, pero claro, solo sigo estando yo para controlar a todos esos jefes de departamentos y marcar un poco hacia dónde vamos, la tendencia, lo que sí y lo que no y...desde Iván Miguélez que se encarga de la música, pasando por autopromos, escenografía, grafismos...tengo muchos jefes de departamentos y está estructurado así en cuatro departamentos y todos dependen de mí en ese sentido. También autopromociones, por ejemplo, depende de Alberto Alarcón pero en otro sentido, mucho más de programación, de gestión de autopromos.

Hecho mucho en falta tener mucho más tiempo para pensar, porque a mí me “come” el día a día y claro, es una pena porque no tengo tiempo para pararme y ver hacia dónde vamos porque, por ejemplo, ayer en casa estaba viendo la final del Mundial y ahí es donde me doy cuenta de verdad de lo que es Cuatro y que desde aquí no te das cuenta la tele que haces. Yo creo que más que marcar a la gente es orientarlos, porque al final van solos, tú marcas el camino y luego cada uno coge el suyo, y si hay desorientación de la marca, ahí estoy yo para reconducirlo.

P: Si tuviera que hacer algún cambio de Identidad en Cuatro, ¿qué proceso seguiría y qué piezas de continuidad son las primeras que cambiaría?

R: Las que ya hemos cambiado una vez son las que llamamos ID’S, los identificativos de cadena, que son las piezas que dan paso a publicidad. Esas son las que siempre se cambian y, por ejemplo, para Septiembre ya hay otro cambio más que ya tengo previsto y que va a seguir siendo con presentadores, pero ya no rodados porque no hay suficiente presupuesto para hacerlos y porque creo que hay que ir cambiando y van a ser más gráficos. Hay que variar. En verano hemos hecho trece historias con los presentadores con el color rojo, y ahora van a seguir siendo los presentadores los que van a seguir identificando la cadena y va a firmar Cuatro sobre ellos, pero desde otro punto de vista que va a ser más moderno. Otra pieza que cambiamos constantemente y que es nuestro elemento diferenciador es lo que nosotros llamamos *bumpers*. Es un elemento que planteó Gedeón, *Arnold Spain* junto con nosotros, y creó una especie de lenguaje directo con la gente. Son piezas que permiten poder comunicar el aniversario de Mozart o darte los Buenos días. Es una especie de micro periodismo o micro lenguaje con piezas de continuidad cortísimas. Y eso es algo que sólo tenemos nosotros, espero que no nos empien ahora a imitar los demás, pero eso tiene una potencia brutal. Al principio eran los ID’S las piezas principales, pero ahora los *bumpers* cada vez son más ingeniosos. La continuidad del Mundial ha estado muy bien por ejemplo, muy cuidada, hemos llegado en *bumpers* hasta reproducir goles con circulitos y el audio del gol real del partido, junto con el circulito más pequeño que era el de nuestro logo, representaba a la pelota. Pero lo que más te dan los bumpers es la inmediatez y es una cosa que televisión la gente valora muchísimo: que pase una catástrofe donde sea y por ejemplo el logo se ponga de luto, se vuelva negro, eso cuando pasó lo de Valencia del metro. Y esa inmediatez que tiene eso sobrepasa mil veces el mejor rodaje que puedas hacer en 35 minutos muchas veces.

P: Los ID’S, ¿los cambian por estación o por temporada televisiva?

R: No exactamente. Por ejemplo, los primeros duraron mucho, demasiado para mucha gente. Y éstos nuevos van a durar hasta Septiembre/Octubre, que más o menos volveremos a cambiarlos, y yo creo que esos ya aguantarán hasta...Esperemos hasta la primavera del año que viene. Los *bumpers* en cambio los cambiamos constantemente. Tienen su evolución a parte. Por ejemplo, en Septiembre van a entrar unos nuevos bumpers que son con objetos con el logo para comunicar programas. No sé si has visto los bumpers que hacíamos con caras de los presentadores. Bueno, pues vamos a recuperar ese estilo gráfico pero añadiendo color y realismo, con objetos reales.

P: ¿Y la tipografía también la quieren modificar?

R: No, la tipografía esperemos que dure muchísimo tiempo.

P: ¿Y los colores corporativos?

R: Es muy curioso porque nosotros nos cansamos mucho del rojo porque como todo el día estamos viendo Cuatro, pues al final tenemos la sensación de que somos muy pesados con el rojo, cuando creo que lo que estamos consiguiendo con el rojo es mantener una asociación muy positiva para la marca Cuatro. No creo que lo modifiquemos, de momento.

La Sexta, por ejemplo, lo tiene mucho más complicado porque se le quedó el verde y para mi gusto no lo saben utilizar muy bien y hay una mezcla de verde, negro, blanco...que no es nada atractiva. Pero eso es mi opinión, claro. Para Cuatro, creo que el color fue un gran acierto. Gedeón eligió el color, y el rojo es muy conflictivo en televisión porque en seguida resalta demasiado, se te va y tienes que saturar...Y por ejemplo, nuestra mosca es blanca porque si fuera roja no la leerías bien, porque el rojo vibra en televisión. Yo estoy peleando porque hay que conservar el rojo. Cuando haya un cambio de verdad de continuidad de todo, que yo creo que será el año que viene, del envoltorio de las autopromos, de las bolas, de los ID'S...habrá que seguir manteniendo el rojo pero también habrá que seguir evolucionando, igual jugar más con el blanco.

P: ¿Cree que las televisiones crean marca?

R: No mucho, yo creo que no. Telecinco tiene para mí la peor Identidad corporativa de toda televisión en España, porque es muy indefinida y porque cada medio año te cambian la Identidad, y encima, no se parece absolutamente nada a la anterior. Hacen unas cosas muy raras con su Identidad corporativa, pero son los líderes indiscutibles y ahora están más fuertes que nunca. Sin embargo, creo que Telecinco no crea marca, envuelve muy bien sus cosas a nivel de programación y las vende muy bien y son capaces de hacer ese Gran Hermano y cuatro programas más y aprovecharlo y “hacer cadena” en ese sentido. Pero a ellos no les interesa marcar tanto las cosas, prefieren invertir en otras cosas...Nosotros por ejemplo hacemos mucha más marca. Antena 3 al principio también era un poco desastre y ahora no.

P: Entonces, ¿sirve de algo tener marca en un medio como lo es el televisivo?

R: Sinceramente, no lo tengo muy claro. Para lo que sí sirve es para que a la gente le entre por lo ojos y diga que nuestra Imagen es bonita. Yo creo que la Imagen tiene que ser, además, tiene que tener mejor programación para competir con Telecinco y con Gran Hermano, y si además eres capaz de tener mejor Imagen, ya eres “el rey”. Pero si no la tienes puede que no te pase nada y puede que te vea toda la gente del mundo y más, solo que los modernos de aquí que se dedican a hacer diseño gráfico pues dirán que no te ven cuando luego en realidad verán Gran Hermano. Pero eso sí: el público no reconocerá que ve Telecinco.

Pero cómo se ha posicionado Cuatro me parece digno de estudio para el poco tiempo que llevamos es alucinante y a mí me gusta mucho y estamos muy contentos.

P: ¿Cómo se estructura el departamento de diseño corporativo de Cuatro?

R: De mí cuelgan tres “patas” que son: las autopromociones, grafismo y ambientación musical que son las tres patas en cuanto a Identidad corporativa. Luego hay otros departamentos, como escenografía, que no es tanto Identidad corporativa aunque yo creo que en el fondo ésta podría ser todo. La página Web tiene que ser Identidad corporativa, todo tiene que respirar la misma historia...

Pero lo que es Imagen de continuidad son claramente esas tres patas. Nuestra estructura es sencilla: tenemos un jefe de cada departamento y hacemos reuniones continuas, aunque no nos reunimos todo lo que yo quisiera por falta de tiempo. Yo cuando entré aquí, intentaba que todos habláramos de todo pero, desgraciadamente, si no tienes mucha gente no se puede hacer, cada uno se tiene que dedicar un poco a lo que se tiene que dedicar y muchas veces como no tienes tiempo de levantar la cabeza pues no ves lo que hace el de al lado y eso es una pena.

Lo que ha sido muy importante es el esfuerzo de las personas que venían de Canal Plus, porque están acostumbrados a una televisión que no era televisión en abierto. Antes para hacer unas cabeceras se tiraban tres meses, y la televisión en abierto es muchísimo más exigente, más dura y más rápida. Entonces bueno hay problemas de adaptación de vez en cuando, pero bueno yo creo que todo el mundo lo lleva bastante bien.

P: ¿Por eso también han fichado a profesionales que venían de la televisión en abierto?

R: Sí, sí. Porque no tienen nada que ver, los reflejos que hay que tener en una televisión en abierto son inmensos, y en canales de pago las cosas se planifican con meses de antelación, las campañas

son de meses y meses de antelación. Nosotros hacemos cosas de “hoy para mañana”, pero es el sistema de trabajo de una televisión en abierto.

P: ¿Me puede dar una definición de continuidad?

R: Son una serie de elementos y de piezas que te hacen en el fondo tener una personalidad, son los elementos que te dan en estilo y una buena continuidad funciona cuando todos los elementos tienen algo en común. Por eso es porque a mí me parece que la continuidad de Telecinco es un desastre, porque parece que estás viendo seis televisiones a la vez. Es lo que te hace tener, mejor o peor, un estilo muy claro y muy definido.

P: ¿Y cuál es la estrategia que llevan a cabo en cuanto a la manifestación de esa continuidad?

R: Lo que tenemos es una serie de elementos claros que son los *bumpers* y que son la pieza clara y diferenciadora de la casa. Y nuestras cortinillas identificativas de Cuatro también marcan estilo de cadena. Y luego en medio hay todo un lenguaje gráfico con el color rojo, sobre todo en cuanto a autopromociones.

P: Y las piezas de continuidad, ¿cuáles son las que hacen aquí y cuáles son las que realiza la agencia de publicidad *Arnold Spain*? ¿Cómo se organizan?

R: Lo que es la Imagen de antena que tú ves ahora, es toda nuestra. *Arnold* y Gedeón ya no hacen nada, lo hacemos todo aquí. A veces colaboramos con un ilustrador que trabaja para el Mundo, pero sí que sale de aquí. Es muy difícil que trabajemos con la agencia, por unas cosas y por otras, y eso que yo estaría encantado porque me llevo muy bien con ellos. Y luego también en cuestión de ritmo muchas veces las agencias son muy lentas. Una de las cosas buenas que tenemos es la comunicación tan buena que hay entre nosotros. Yo creo que es la base del éxito de Cuatro, somos muy pocos pero nos llevamos muy bien todos. Aunque eso es bueno y malo a la vez, porque tienen el día creativo y te inundan de cosas y como hay esa confianza no puedes decirle que lo le puedes atender...Pero hay muy buen ambiente y eso es un lujo para trabajar.

P: ¿Me puede decir una clasificación de las piezas de continuidad y la función que tiene cada una?

R: Las piezas básicas son tres: identificativos, autopromos y *bumpers*. Los identificativos son las piezas que dan paso de programas a publicidad que normalmente se suelen utilizar para vender conceptos de cadena. Por ejemplo, los últimos ID'S los he hecho yo enteros. Eso es Imagen de continuidad, que tampoco aquí hay un departamento dedicado a eso, y como aquí yo “soy todo” de la Imagen de Cuatro, pues cuando no se sabe quién debe hacerlos, pues me lo pasan a mí...

Por ejemplo, *bumpers* si que es grafismo puro y duro, entre comillas porque también hay un tema de *copys*. Como utilizamos y mandamos mensajes normalmente hay un encargo de los jefes de que hay que hacer un bumper de lo que sea, y entonces ese encargo se lo pasan a los *copys*: ellos pasan una idea, lo escriben y luego con ese mini texto se sube a grafismo y se hace grafismo.

Y dentro de esas dos piezas, está el envoltorio puro y duro de autopromos pero luego hay otros muchos elementos que además Cuatro los utiliza muy bien para comunicar cosas como los *crawlls* o las caretas de patrocinio o lo que sea, porque alomejor no tienen ni nombre oficial. Por ejemplo, cuando sale la mosca de Cuatro que viene de publicidad se coloca a la derecha y arrastrando te deja el nombre del programa. Esto si que lo creó por ejemplo Gedeón. Son las calificaciones morales.

P: ¿Cuál es el periodo temporal idóneo para cambiar la continuidad del canal?

R: Nuestra continuidad la verdad es que va evolucionando de manera muy natural, muy día a día. No hay unos cambios muy fuertes de invierno, de primavera...Por ejemplo, los *bumpers* cambian todos los días, si te fijas hay pequeñas modificaciones con diferentes estilos, por ejemplo los de verano son más juguetones, más cómics, más 3D, le hemos dado más vida al logo, parece humano...En Cuatro somos muy jóvenes, y no hemos tenido un cambio de Imagen fuerte porque no llevamos ni siquiera un año. Entonces plantearnos el cambiarlo todo de repente creo que sería una locura. Eso nos lo empezaremos a plantear durante el año que viene.

Y el otro elemento fuerte que son los ID'S los vamos cambiando casi por intuición. No son exactamente por épocas pero de alguna manera sí que las marcas.

P: Además de los aspectos así gráficos y audiovisuales de la continuidad, ¿gestionan otros aspectos que considera que influyen en la Imagen de la cadena, tales como decorados, presentadores, atrezzo, etc.? ¿Quién lo gestiona?

R: Sí, yo mismo. Por ejemplo, lo que son decorados, siempre hay un encargo de los jefes de un nuevo plató, como por ejemplo Maracará. Y entonces lo que hago es reunirme con escenografía, les planteo el nuevo decorado, sus características y cuando tengo tiempo suelo darles una referencia de estilo y ellos trabajan solos, me presentan cosas y ahí volvemos a hablar. Luego tienen que verlo los jefes, y si gusta bien, y si no hay que volver a hacer cambios. Con el departamento comercial intento ser como “el guardián de la marca”, porque comercial son capaces de vender el alma con tal de que *Coca-Cola* te compre el espacio. Entonces ahí estoy yo para que no cojan el logo de Cuatro y lo destrocen, lo trituren y luego lo saquen a la tele. Algunas veces he ganado yo y otra *Coca-Cola* porque ha dado mucho dinero. Pero mi historia con comercial es un capítulo a parte, otra tesis... [Nos reímos]

P: ¿Cree que la continuidad capta a la audiencia?

R: Sí yo creo que en el caso de Cuatro es fundamental porque estamos encontrando un camino que sí que capta audiencia. Te vas a publicidad y todo el mundo quiere ver lo que hacen en otras cadenas, pero la continuidad sí que hace que entre anuncio y anuncio estés esperando, en nuestro caso, cómo te vamos a comunicar la victoria de Nadal, y si que creo que es capaz de saltarse, entre comillas, el *zapping*. La continuidad sí que lo hace, en mi opinión...

P: ¿Qué formación debe tener el responsable de Imagen de un canal de televisión? En este caso, cuénteme la suya...

R: Yo empecé en el mundo de la tele, en TVE. Luego, con una beca, en Telemadrid, estuve allí cuatro años, desde becario hasta llegar a ser Director de un programa al final. Yo sobre todo vengo del mundo de la realización y después de estar unos cuantos años en la tele, mis últimos años antes de entrar aquí han sido en publicidad. He aprendido de muchos campos muy diferentes, porque ser realizador de publicidad pues tienes que dominar desde vestuario, decorado, maquillaje, la luz... Y eso me ha servido muchísimo para lo que estoy haciendo ahora, saber un poco de cada cosa y luego evidentemente soy mucho más fuerte en unos aspectos que en otros, pero sí me ha dado esa variedad de dominarlo lo máximo posible. Y nada ahora estoy aquí y hago de todo.

P: ¿Cómo cree que ha afectado la tecnología a la continuidad?

R: A favor sin dudar. La rapidez con la que funcionan nuestras máquinas en grafismo es impresionante, en dos horas o menos puedes tener una pieza preparada que puede salir en antena cuando antes para hacer una pieza con cierta riqueza podrías estar una semana. En autopromos que la edición no sea lineal, es fantástico. Antes no podías cambiar todo de arriba abajo sin destrozar lo menos posible, tenías que empezar otra vez de cero. Las máquinas ahora te permiten jugar, cambiar planos... No tiene nada que ver.

P: Me ha comentado que la publicidad de Cuatro en otros medios los trabajan con la agencia de publicidad...

R: Sí. Lo que son medios que no es antena, por ejemplo exterior, publicidad en periódico, en radio, prensa... Yo no tengo nada que ver, eso lo lleva Ainhoa Serrano y Cristina Alobiseti. Lo lógico es que funcionásemos mucho más juntos, por lo que te contaba antes, y desgraciadamente no es así, y yo creo que juntos lo haríamos mucho mejor. Por ejemplo, ahora tenemos nosotros un *claim* de cadena que a nosotros nos parece genial y ha salido de aquí, sin embargo a la agencia se le ha encargado cuatro veces que traigan un *claim* de cadena y nada de nada. Y desgraciadamente para un *claim* tan bueno como “*Practica Cuatro*”, que tiene muchísima fuerza e implica muchísimas cosas, lo normal es que la agencia lo hubiera adoptado para hacer diversas cosas a partir de ese *claim*, y en campañas exteriores, por ejemplo, eso sería lo normal.

P: ¿Por qué “Cuatro” y por qué una voz de mujer para la locución de las autopromos?

R: No lo tengo muy claro, pero creo que fue porque evidentemente estaba Antena 3, Telecinco y...era un número que no estaba puesto en el mando a distancia. Cuatro porque suena muy bien solo lo que pasa es que es muy difícil. La gente dice “La Cuatro” o “Canal Cuatro”, porque hay miles de canales locales que se llaman canal Cuatro en Ono. Pero Cuatro nos gustó porque suena muy bien y queremos eso, que solo sea una palabra y un número a la vez. Pero sobre todo fue porque había un hueco ahí enorme en el dial. Lo lógico es que si tú ordenas el mando a distancia, nosotros estamos en el cuatro, y eso sería un éxito porque estaríamos entre Antena 3 y Telecinco. Y la gente cuando hiciera zapping pasaría por nuestra cadena.

Hubo un estudio al principio de la importancia de que estemos en el cuatro, porque nos vería muchísima más gente. Hay mucha gente que nos tiene en el seis y llega a Telecinco y vuelve a darle al menos, y va para atrás, y así Cuatro es como secundario y si estuviéramos en el cuatro tendríamos tres veces más de audiencia.

Y lo de la voz de mujer yo creo que lo tuvimos muy claro. Yo hice la selección de voces y me escuché 300 voces seguro entre hombres y mujeres, e hice una selección final y se quedaron 5 hombres y 2 mujeres. Y a mí me encanta la voz que tenemos, que es la voz de Emma, y cuando enseñé la selección a los jefes sin decir claramente por la que yo me decantaba, curiosamente coincidimos. Salió porque es muy diferencial, porque somos “muy mujer”, nuestro logo es redondo, son dos círculos, es muy femenino. Hicimos pruebas y vimos que funcionaba muy bien, ha servido para identificarnos. Fue una apuesta que teníamos clara.

P: Pero en cambio el perfil de audiencia de Cuatro es más masculina que femenina...

R: Sí, por eso mismo. Quizás nos ven más hombres que mujeres porque tenemos una voz de mujer...

Estaba pensado al revés, que no fuera tan masculina la cadena. En principio no hay fútbol en Cuatro, no nació con ese espíritu. Buscábamos una voz cercana y que no fuera de locutor, que no sonara a una voz de publicidad que están vendiendo otras cadenas, sino una voz muy natural y bueno, al final fue una mujer.

P: Como responsable de la Imagen de Cuatro, ¿influye en el tipo de programas que debe contener la cadena?

R: No, en lo que es el contenido de programa no; sí que estoy en reuniones de contenido de programa pero no para decidir qué tipo de contenido... Ahí está Fernando Jerez y Leonardo Baltarás, Mariano y Alberto mucho más y Elena Sánchez. Yo en contenidos no entro, a mí me llegan los programas y lo que hago es dar opinión de todas esas cosas, del decorado, del presentador...Me piden opinión pero no estoy para eso.

P: Explique, en su opinión, la importancia de los informativos para la Identidad de una cadena.

R: Fundamentales. Y además creo que eso es una de las cosas que hay que mejorar aquí en Cuatro. Pero los informativos es una cosa que va a parte, yo no llevo informativos. Ahora van a cambiar los decorados de los informativos en Septiembre y me llamó José M^a Izquierdo de informativos para pedirme opinión sobre unas cuantas propuestas que tenían de decorados, pero como invitado. Yo no estoy ahí con el decorado día a día.

P: ¿Y en grafismo de programas: cabeceras, rótulos, etc.?

R: Sí, sí. El grafismo, la música, la realización de los programas. Menos de lo que es el contenido puro y duro, todo lo que puede afectar a la Imagen desde ráfagas, cabeceras, el estilismo del presentador, el decorado de todos los programas...todo eso sí, los hagamos aquí o no. Por ejemplo, hoy me han mandado una cabecera de un nuevo programa y no me puedo creer que me hayan mandado esto... Mi puesto es un elemento un poco raro en las televisiones porque yo creo que no es muy común, porque te vas a encontrar a un señor que va a llevar autopromos e Imagen corporativa conjuntamente o por separado, pero ese señor nunca va a llevar los decorados de la casa y nunca se va a ocupar del peinado de Paula Vázquez, ni de la página Web...En España no hay una persona que lleve todo eso a la vez.

P: ¿Cómo ve el contexto actual de la televisión en España?

R: Pues muy poco valiente, la verdad, muy poco arriesgada, todo es demasiado igual. Todos intentamos hacer un poco lo mismo. Nosotros somos un poco más diferentes pero yo echo en falta cosas que de verdad sorprendan, pero no hay apuestas que de verdad...Antena 3, por ejemplo, no intenta hacer algo nuevo para quitarle el liderazgo a Telecinco, sino que intenta hacer lo mismo que Telecinco pero mejor. Pero me parece un poco aburrida.

P: ¿Cree que la Televisión Digital Terrestre va a influir en el mercado?

R: Sí, yo creo que sí que va a influir, no de una manera exagerada porque tampoco creo que haya dinero. No va ser una televisión de pago, en mi opinión, creo que será como un paquete de canales.

La verdad yo creo que no hay mucha oferta y desgraciadamente y en ese sentido yo creo que nos llevan diez mil vueltas Internet. Además es uno de los grandes peligros de la tele y lo va a ser, lo tengo muy claro. De hecho la gente joven, cada vez consume mucho más Internet y mucho menos televisión. Además yo creo que la televisión está un poco anclada y creemos que en otros sitios de Europa hay mejor televisión, y tampoco es así para nada. La televisión en Italia es espantosa y en Alemania horrible...En Francia e Inglaterra se cuidan un poco más las cosas pero vete a Austria y la televisión es muy dura. No hay mucha oferta interesante.

P: Ante la proliferación de canales que se avecinan próximamente como consecuencia del denominado apagón analógico, en su opinión, ¿va influir en la continuidad de los canales? En caso positivo, ¿qué papel tendrán la continuidad, el diseño gráfico televisivo y la Identidad corporativa en los canales?

R: Sí, pero por ejemplo la continuidad y la Imagen corporativa va a tener que cambiar muchos planteamientos, porque si ya somos muchos y la gente “zapea” mucho, cuando tengas en tu mando sin pagar ni un duro cincuenta canales, eso ya va a ser una locura. De hecho cada vez se tiende a hacer más Imagen de cadena dentro, a que no haya tanto bloque de publicidad, todo se intenta hacer a la vez. Todavía no se hace eso descaradamente, pero no me queda ninguna duda que de aquí a un año... Se trata de meter información comercial o de autopromoción pero sin llegar a cortar.

P: ¿Cree que la continuidad puede llegar a transmitir elementos intangibles y emocionales con los mensajes que da?

R: Sí, sí, en la nuestra desde luego. Nuestros *bumpers* lo consiguen segurísimo. Por ejemplo, el otro día dábamos las gracias porque nos ha ido muy bien el Mundial y damos las gracias a todo el mundo que nos ha seguido. Nosotros cuidamos mucho eso, pero no sé dentro de dos años cómo va a estar el panorama porque puede que no haya ni espacio para cuidar eso. Nosotros intentamos cuidarlo y los resultados son buenos, la gente lo percibe bien, sobre todo porque ven que haya una televisión que se dirige a ellos de una manera directa, le comunicas cosas y que seas capaz de que alguien sonría con una pieza de cuatro segundos para dar paso a otro programa.

P: A nivel internacional, ¿dónde cree que hay un mejor diseño gráfico en televisión?

R: Yo creo que Francia e Inglaterra.

P: ¿Y en España?

R: En España no creo que sea ni de lo peor ni de lo mejor. En España se hace muy buena televisión comercial y se hacen muy buenos programas comerciales. Estoy seguro que la versión de Gran Hermano aquí es la mejor que se ha hecho, porque se hace muy buena televisión.

Gráficamente y a nivel de Imagen yo creo que es más bajo, creo que se hace mejor televisión que el nivel gráfico sobre el cuidado de la Imagen corporativa, por ejemplo. Y me gusta mucho aunque son muy fríos los franceses e ingleses porque se atreven a hacer cosas más diferentes.

P: ¿Alguna cadena en concreto?

R: Bueno, por innovadores hay una que es *Channel Four* que hacen cosas como retransmitir en directo, hacen cosas diferentes y eso es lo que yo hecho en falta en España, que no hay gente que

intente hacer nada muy diferente. Y Cuatro tiene también un hueco pero “no tira por ahí”. Cuatro va por arriba y además bastante rápido.

P: El festival *Promax*: el reconocimiento de las piezas de continuidad por medio de premios, ¿motivará a cuidar más la creatividad de las piezas?

R: Yo la verdad es que soy bastante escéptico con estas historias y creo que al final el *Promax* es un negocio, porque tienes que pagar para cada pieza que quieras mandar. Yo la verdad es que no creo nada en los festivales, pero ni en los de publicidad. Creo que son negocios para hacer más negocios y que la calidad artística bueno, el que gana no está mal, es bastante bueno. Lo que está bien es estar al día y ver todo lo que puedas, pero tampoco creo que hagan un papel fundamental en la tendencia mundial de la televisión.

ENTREVISTA FLORENCE CONTI
Directora de la Web Corporativa



Fecha: Martes, 11 de Julio de 2006

Lugar: Sogecable S.A. Tres Cantos, (Madrid)

P: Defíneme qué es para usted la Identidad corporativa de un canal y cuáles son las señas de Identidad de ese canal en la Web

R: La Identidad corporativa es el logo de la cadena, y cómo se adecua a los diferentes escaparates del canal. También son sus autopromociones, sus bumpers, sus ID'S, la continuidad de la cadena. Y también el estilo de programación y el compromiso que tú tienes de respetar al espectador. Y yo creo que esto es fundamental en Cuatro, porque hacemos lo mismo que el resto de cadenas, por que no tenemos más remedio porque el negocio te obliga un poco, pero luego hay muchas maneras de hacerlo. Y la Web te ayuda mucho a consolidar la Imagen creando mucho la marca, con los colores y la ubicación correcta. Eso lo respetamos muchísimo. Luego de comunicar lo antes posible y con mucha formalidad. Es decir, que haya una idea de respeto, y ésto en la Web lo hacemos mucho, se te puede escapar en algunas páginas, pero intentamos ser coherentes con lo que comunicamos. En la Web la Identidad se manifiesta de la misma manera que en la televisión, es decir, que contenido y forma sean coherentes en un todo. Me voy a limitar a la *Home*, porque luego en navegación interna tenemos mucho que mejorar, pero el escaparate estético, pero tiene una estética que comunica. Y esto es un logro de todos, y de los grafistas, que son de *Prisacom*. Y hemos trabajado con mucha sinergia, hemos hablado el mismo idioma.

P: ¿Poseen para la Web tienen algún manual que marque las pautas y las líneas gráficas a aplicar?

R: Específico no tenemos ninguno, aplicamos el de la televisión que se declina en la Web. Es el mismo que el de Cuatro, se ha trasladado a *Prisacom*, que es la empresa que hace la Web y se mantiene la misma línea. Luego nosotros lo que estamos haciendo es definir el estilo de la Web, pero parte del de la televisión, porque es lo que te da al final la coherencia.

P: ¿Cuántas personas son en su departamento?

R: Dos en la Web, y en *Prisacom*, cinco dedicados a la Web. Evidentemente, hay gente de grafismo y de desarrollo y todo el soporte tecnológico que se ocupan un *pull* de ingenieros que se dedican a esto. Pero vamos, aquí en Cuatro somos dos y una persona que es la que se encarga un poco del tráfico de materiales, y el resto lo sacamos fuera. Y luego hay una persona para concretar los envíos y demás, y luego he de aclararte que los redactores no están aquí, sino en *Prisacom*, que eso dificulta un poco las cosas, pero bueno.

P: Defina su actividad profesional dentro de la cadena en la que trabaja y el tiempo que lleva trabajando en ella (puesto, departamento, función, contribución, etc.)

R: Soy Florence Conti, soy la Directora de la Web de Cuatro. Esta Web se idea aquí en Cuatro conjuntamente con la Dirección de Contenidos y con la Directora de Cuatro, y todos los compañeros que se dedican a los contenidos de la Web y a la programación, etc. Tenemos una serie de reuniones y decidimos un poco qué vamos a poner en la Web. Mi trabajo es articular esto, hacerlo inteligible para una empresa que se dedica a hacer Webs, que en nuestro caso es una empresa del grupo que es *Prisacom*. Trabajo desde la concepción de la estrategia, de la idea... Si cogemos un programa, pues decidimos qué vamos a hacer con este tipo de programa, qué *site* vamos a hacer para este programa, si vemos que es un programa que se presta y que es interesante para añadir algo a la Web, pues lo hacemos. Hay otros programas que sólo hacemos una ficha informativa porque no da más juego... Eso es de lo que me encargo. Una de las funciones principales de la Web es, primero informar de la programación, que la gente sepa en todo momento lo que va a poder ver en antena, eso es fundamental. Y aportando más datos que una guía de televisión como puede ser el Teletexto o una revista, y también aprovechando toda la agilidad que este medio te da, que puede ser inmediato. Y la segunda función de la Web y para la Web, es crear un hábito de consumo a gente que navega mucho y que no ve tanto la televisión, y ahí tenemos un reto, que es cumplir con Cuatro televisión y con Cuatro Web. La marca es la misma en los dos sitios,

nosotros somos la Web de Cuatro, no nos llamamos “Cuatro.com” porque ésta es la dirección. Es la marca en ambos escaparates: en la televisión y en la Red.

P: Cuénteme un poco la estrategia aplicada a la Web corporativa

R: Bueno, nosotros hicimos un *Pre-Site*, porque la idea era “calentar motores” antes de que naciera la televisión. Ya trabajábamos en el nacimiento de Cuatro de la idea de hacer participar a la audiencia con el canal, y ese espíritu de participación es muy bonito, Creo que es una cosa que no se había hecho antes y decidimos abrirnos un poco al público joven, que está enterado de lo que es una televisión, que tiene un cultura televisiva clara, que sabe lo que es una programación, que no es un público meramente consumidor, que tiene un criterio, que ha nacido con una televisión madura, etc. Y a nosotros nos entusiasma la idea de hacer una televisión joven, dirigida a un público joven y con criterio propio. Y decidimos, desde un principio, contar con él y explicarle cómo se monta una televisión. Además, una televisión comercial generalista no se monta todos los días y queremos que participaran de nuestro entusiasmo. Era una manera de llamar la atención hacia esta nueva televisión. Y se nos ocurrió la idea del *blog*, con la “*Cuenta atrás*”, en el que íbamos a ir contando, día a día, el nacimiento. Y la idea fue hacer una cuenta atrás de verdad, y en el momento justo que comenzaba a emitir Cuatro, esta Web desaparecía y lanzábamos la nueva Web de Cuatro con el *streaming* de la emisión de la cadena. Y creo que fue una idea bonita que tuvo su éxito. De hecho vimos que en el mes de Noviembre, con la versión dos de la Web, hicimos 888.907 visitas. Eso en Noviembre de 2005. Y hemos logrado recuperar esta cifra que era bastante buena, a partir de Febrero. Hemos logrado crear como una expectativa y mucha gente entraba en la Web para ver qué caras iban a ver en Cuatro, qué tipo de programación... Yo creo que en el fondo había la gente quería ya otra televisión, entonces nosotros íbamos informando sobre lo que íbamos creando y eso hacía una buena respuesta porque había una espera.

[Me enseña los datos en la pantalla del ordenador]

Si miras las audiencias, las páginas vistas han ido a peor...Ha sido curioso lo de las páginas vistas, porque no tiene la misma evolución que las visitas o los usuarios únicos. Ahora hemos superado los datos del mes de Noviembre con creces porque usuarios únicos teníamos 553,319 en Noviembre y ahora estamos en 814,918, y eso va ya progresando la cosa. Tiene su dificultad también, arrancar es difícil y nadie lo sabemos como nosotros, que somos los que en realidad arrancamos. Y por ejemplo, otras cadenas que vengán detrás de nosotros, vivirán lo mismo, y no es nada fácil, tienes que tener argumentos para hacerte un hueco.

Ahora estamos con otro concurso para la serie *Rebelde Way*, con unas camisetas que las van a firmar los protagonistas, aprovechando su visita en España. Y lo que queremos hacer son unas acciones en al Web, pero desde antena para crear sinergias entre los dos medios. Y es fantástico porque yo ya he montado Webs para otras televisiones y trabajar en la de Cuatro es maravilloso porque están muy concienciados en antena de lo importante que es la Web para el target que tenemos nosotros. Entonces hay mucha predisposición a hacer acciones conjuntas y esto está muy bien, porque muchas veces las webs tienen que pelear para hacerse un hueco en los medios tradicionales, y aquí no, porque hasta hay propuestas que vienen de la televisión. Pero podríamos ir mucho más allá, esto es el principio, pero está bien estructurada.

P: ¿Qué cambios ha habido en la Web desde el punto de vista de los contenidos?

R: Yo no veo cambios, veo una evolución. Antes de lanzar la Web teníamos una idea previa, porque habíamos montado antes en el 2000 otras y no partíamos de la nada, sino que todos tenemos experiencia. Sabíamos que la Web tenía que tener de manera automatizada y absolutamente, la guía de programación de la televisión. Porque una televisión de estas características, cambia mucho, es muy viva, muy reactiva. Entonces si tú ahí no sientas las bases y no reflejas esa “vitalidad” en la Web, sin pasar por cuarenta filtros, es decir, que pase desde el que programa y que lo ponga en el sistema que es el mismo que el Teletexto, etc. Todo esto tiene que estar automatizado de forma que llegue un mismo mensaje a todas partes. Eso es el motor, y trabajamos esto desde un principio y éste funciona.

Y luego la Web tiene que tener los destacados de programación e ir anunciando los programas futuros, ésta es la función de la Web. Y para ello, tiene mucho papel la autopromoción con la línea visual y estética de la cadena. Y esto es lo que hemos intentado traducir en la Web de Cuatro. Y de hecho la *Home* que tenemos se ha hecho con los criterios de estética de la cadena, y se han supervisado por Iñaki Marticorena. Hemos trabajado juntos: los de la Web hemos indicado que tienen que tener una guía de

programación, un escaparate de noticias donde sacamos los Prime Time del día, etc. Hemos estructurado porque partimos del contenido. Y hemos destacado otro tipo de portadas que existen en televisión. Lo que queríamos evitar es este tipo de *HomeSite* que tienen otras cadenas de televisión como puede ser Telecinco, porque no va en nuestra línea ni estética ni de contenido ni de nada. En realidad hacemos lo mismo: vendemos nuestra programación, proponemos productos derivados con nuestra marca e intentamos hacer un poco de negocio, con anunciantes, etc. Pero lo que hemos intentado es darle otro estilo, manteniendo una limpieza que al final no se pierda el contenido entre miles de anuncios que siempre es el peligro que corremos. Porque al final tienes una portada y lo que tienes que hacer es incitarles a que entren en tu Web y vayan navegando en profundidad.

La evolución de la Web...Estamos en un momento que yo llamaría de reflexión. Tenemos que pararnos y ver cómo sacar las enseñanzas de estos primeros meses de existencia y ver un poco cómo vamos a reordenarlo todo y lograr mantener esta línea que creo que es buena. Y eso es trabajo y tener, sobre todo, las ideas muy claras. Lo que queremos hacer es que la Web sea más participativa, más concursos, más propuestas, conocer más qué espera la gente de una Web de estas características, etc. Las audiencias nos indican que no estamos muy equivocados porque van creciendo, pero siempre hay que pararse para mejorar. Pero la tendencia no es mala, estamos contentos con los resultados que estamos obteniendo de la Web. Eso sí, tenemos que tener claro que una Web hay que cuidarla, ya que cuantos más detalles tengas mejor, Nosotros somos un equipo reducido de personas y eso también limita un poco. Porque tenemos contenidos muy buenos y otros atractivos en series, en concursos, y en programas que vamos a tener, y que vemos que pueden tener un reflejo muy bueno en la Web, pero ya veremos cómo lo hacemos.

P: ¿Qué tiene la Web de Cuatro que no tengan otras Webs?

R: Esa es un pregunta difícil...Yo creo que todas las Webs tienen mucho y tienen de todo. Y si tú coges la Web de Telecinco, verás que tiene una Web muy desarrollada de informativos que nosotros no tenemos. Nosotros tenemos una gran Imagen que ellos quizás no tengan tanto, y es porque tenemos un gran deseo de tener un Imagen. Y luego tenemos una buena sinergia pero que también se puede mejorar mucho. Yo echo de menos este magnífico trabajo que se está haciendo en antena con los ID'S y los *bumpers* que no está reflejado pero porque no tenemos ventana para ello. Y ahora tengo previsto, en el primer trimestre, para Septiembre con la vuelta al colegio, ver cómo integramos esto de una forma sutil y bien hecha, sin que seamos la ventana autopromocional tal cual en la Web. Pero creo que eso debe estar porque es muy creativo, es un estilo muy nuevo y no se ha hecho en otras televisiones. Sobre todo porque es parte del estilo de Cuatro y es muy "resultón", por la agilidad del mensaje y de su emisión, y eso es muy creativo, por lo menos para mí. Y quiero meterlo en la Web, con un escaparate creativo o bueno, ya veremos cómo lo hacemos.

P: ¿Me puede comentar cómo y con qué objetivo ha sido desarrollado el denominado Newsletter?

R: El *newsletter* es una herramienta Web que siempre ha existido, de hecho toda Web que tiene algo que comunicar con novedades, suele tener un *newsletter*. La nuestra también puede evolucionar mucho, y en vez de mandar uno mandar más. Estamos creando un registro que nos va a poder dar el perfil de cada grupo de abonados a la *newsletter* y con esta información podremos afinar más, poniéndoles un contenido más acorde con sus gustos.

P: Explíqueme un poco, el resto de las herramientas comunicativas que han desarrollado para la Web.

R: Bueno, a parte del *newsletter*, nosotros hemos apostado mucho por los *blogs*. Además del de la "Cuenta Atrás", que se cerró con el arranque del canal, Cuatro tiene un blog de series. El motivo es porque tiene una apuesta fuerte en este género, sobre todo en ficción internacional y nacional. Y el espectador que ve series, está acostumbrado a navegar y a buscar información sobre las series en la Web. Las series americanas, suelen ir a los sites de las productoras que han hecho las series americanas para informarse. Y nosotros, al ver que están acostumbrados a navegar, nos ha parecido estupendo, porque así vamos a crear un blog en el que vayamos anunciando las novedades que vamos a tener, los cambios que a veces hay en la programación, e ir ahí y explicando los cambios, no justificar, pero sí acercarse al público para darle explicaciones y para tantear cuáles son sus gustos. Es un afán que tenemos de conectar con el público, y el blog es una herramienta maravillosa. Si tú entras, ves que ahí la gente se queja, nosotros

tenemos en cuenta sus opiniones, dentro de lo posible porque somos una televisión comercial. Pero estas opiniones nos dan una temperatura bastante útil, es un feedback inmediato, fresco. Luego están los foros, que hemos tardado un poco en sacarlos, los tendremos ya más afianzados para Septiembre, donde los venderemos más. Los foros son buenos para programas para programas como *Cuatro por Cuatro*, que es debate, y en los foros la gente puede expresarse con unas temáticas actuales. También es una herramienta clásica de las Webs, creo que la más novedosa es el blog.

Hemos trabajado mucho hasta la fecha el *streaming*, y ahora estamos más con el tema de las descargas. Y hace poco hemos montado una experiencia con *Apple* donde con el MP4 puedes ver tus vídeos. Hicimos una prueba con el Mundial, aunque nosotros no teníamos los derechos, pero como teníamos nuestra propia cobertura, hemos generado desde la cadena y lo hemos volcado en el MP4 de *Apple*, que lo lanzaba con el Mundial, con algunas marcas y se llegó a un acuerdo para hacer esta experiencia que todavía no hemos capitalizado, porque todavía estamos en ello.

La parte de la interactividad, será la que más adelante asentaremos cuando la televisión tenga un poco más de edad y esté más afianzada. Ahora lo que estamos trabajando desde hace un par de semanas es aportar un poco más de participación e interactividad donde el espectador y el internauta, mediante concursos o con merchandising, participe. Hemos hecho una participación muy bonita a mi parecer, que fue con *Queer As Folk*, que es la serie gay por antonomasia, la serie gay mundial, y cuando se enteraron los espectadores de la comunidad gay de la existencia de esta serie, empezaron a trabajar y a expresarse en foros ajenos a Cuatro con nuestro logo y nuestro estilo. Entonces, nos enteramos de esto y nos pareció tal fenómeno que hicimos un concurso para que la gente participara haciendo *bumpers*, con. Y había cosas muy interesantes y creativas y pensamos, desde la Web, invitarles a emitirlo mediante un concurso. Y ha funcionado, en el sentido de que nos han contestado masivamente, y no se han mandado muchas propuestas, hemos hecho el concurso, hemos seleccionado unos veinte y entre éstos hemos elegido cinco que son los que hemos emitido en antena y que lanzan la serie. Este es un ejemplo muy bonito de interactuar con tu público y que éste respuesta y que vea que lo ha hecho está en emisión. Y la serie funciona...

Este tipo de acciones son las que me gustaría ampliar, porque es satisfactorio para el espectador, para la televisión y para la Web.

P: ¿Me puede dar su opinión de la Web?

R: Yo creo que hemos conseguido lanzar una Web, con una Identidad propia y que creo que es un referente en el mundo televisivo seguro. Hemos logrado existir, que nos visiten... Pero es muy mejorable, sobre todo de usabilidad, de navegación interna, de destacados de portadas... Hay mucho que hacer. Todavía no estamos trabajando con un editor de televisión, y eso se irá haciendo, pero poco a poco. Es muy satisfactorio, pero para el listón tan alto que hemos puesto aquí, aún nos queda mucho por hacer.

P: ¿A qué Web quieren aspirar para Cuatro?

R: Nosotros aspiramos a una Web fácil de uso, donde puedas fácilmente encontrar las cosas. Y en cuanto a contenidos, lo que estamos ofertando pero con más interactividad aún. Potenciar más las noticias, pero ahí eso es ya casi otro proyecto, porque representa mucho trabajo.

P: ¿Considera que Cuatro tiene marca?

R: Sí, absolutamente.

P: ¿Y el resto de cadenas?

R: Yo creo que las demás cadenas tienen una marca en la televisión. Yo creo que Cuatro ha tenido un deseo desde el inicio de crear marca y que ha nacido, tanto en la televisión, como en la Web, como en sus productos derivados...En todo. Y que cada ámbito aporta a los demás ámbitos, y ahí se ha creado una gran sinergia. Y eso hacerlo desde el principio, con el mismo equipo que está en las reuniones, aporta su experiencia de ámbito al resto, y eso es fundamental. Esta comunicación algo se ve. Es obvio que estamos naciendo y, por ejemplo, para productos derivados todavía no les hemos hecho el escaparate en la Web, pero lo habrá porque esa es una tendencia de la Web, que los productos derivados tengan su escaparate en la Web, que estén bien integrados... Quizá lo que nos diferencia del resto es que todo esto ha nacido desde el principio, no después de dos años hemos decidido hacer la Web o producto derivado, sino que todo va unido, hemos integrado el conjunto y eso es lo novedoso. Todo estaba incluido desde el principio.

P: A su juicio, ¿cómo ve el contexto actual del medio televisivo?

R: Yo creo que en un año el panorama audiovisual español ha cambiado radicalmente. Que el nacimiento de dos televisiones como Cuatro y La Sexta, han dinamizado completamente el mercado, ha hecho cambiar el panorama y los hábitos de consumo con las televisiones, sobre todo con el público joven. Porque está aportando otro modelo de televisión y eso siempre es bueno, ya que incita a los que estaban en situación de monopolio a moverse, a cuestionarse la comunicación y la programación.

Creo que eso es bueno, para los profesionales también porque da oportunidades, a la juventud para trabajar...Y creo que España necesitaba esto. A ver es más plural y nos podemos separar de los modelos derecha-izquierda, que esto limita la creatividad. Si pudiésemos parar con esto, sería estupendo.

P: ¿Y cómo ve el medio con la llegada de la televisión digital?

R: Yo creo que eso va a ser la “mega revolución”. Lo bueno de esta casa es que ya partimos de la experiencia de saber lo que es una plataforma multicanales. Ahora bien, lo sabemos con un modelo de pago, no en abierto. Ya no hablo de ingresos ni de negocio, porque no es mi ámbito. Pero ahí va a ser bonito para los profesionales que hemos trabajado en las dos partes, porque toda la experiencia que hemos sacado del Plus, y del Canal Satélite que luego fue Digital Plus, tanto para comunicar en una guía de programación, como programas salvando un poco tus destacados...La experiencia nos va a venir bien.

Y para el espectador, va a ser fantástico. Ofrece más contenido y eso siempre obliga a mejorarlo.

P: ¿Y cómo cree que va a afectar a la Web el hecho que existan televisiones interactivas?

R: Eso no lo sé. Para el mundo IP, es fantástico. Para el mundo Internet, es genial. Pero eso va a cambiar los hábitos, los datos, etc. Y sobre todo cuando tengamos el Video bajo demanda y todas estas cosas, pero yo creo que va a ver una revolución en el consumo, sobre todo para la gente joven.

Pero por otro lado, también creo que también es una comodidad tener un canal programado y no tener que llegar a casa y tener que pensar lo que tengo que ver. Creo que se van a instalar varios modelos de consumo pero que no es excluyente. La gente joven, que ya no consume mucha televisión, quizás en el ordenador verán más programas. Este público ya estaba perdido para la televisión, entonces... ¿Me explico? Con el modelo antiguo la televisión tienen menos adeptos entre la gente joven, y a través de la Web quizás lo pueda recuperar.

Pero yo no puedo ver la TDT como algo negativo. Hay que abrir la mente y ver cómo convivimos todos, y nosotros aquí tenemos la gran ventaja que tenemos un poco de todo, y eso es magnífico, pues es como un laboratorio muy rico.

P: Ante la proliferación de canales que se avecinan próximamente como consecuencia del denominado apagón analógico, en su opinión, ¿va influir en la continuidad de los canales? En caso positivo, ¿qué papel tendrán la continuidad, el diseño gráfico televisivo y la Identidad corporativa en los canales?

R: Para mí, la continuidad es un poco el envoltorio del canal. Nosotros hacemos contenido pero lo empaquetamos y servimos a una persona que está en su casa y que los ve. La continuidad es hacer inteligibles todo el flujo de programas, que te apetezca quedarte en el canal. Cuatro tiene una cosa que antes no te he comentado, y es que nosotros trabajamos mucho con el humor, con el guiño al espectador ya sea un valor de marca muy simpática, que te llama la atención, por lo menos para mí.

Hay cadenas que se gastan más dinero en rodajes y nosotros, a veces, son una simple frase, llegamos a impactar. A mí la idea de que con poco se hace mucho, me encanta. Y la continuidad va ser un arma estratégica, porque cuanto más potente es tu Imagen y tu forma de comunicar, fidelizas mucho a través de la continuidad.

P: ¿Cree que es posible gestionar elementos intangibles y crear vínculos emocionales con la audiencia por medio de la continuidad de una cadena de televisión?

R: Sí. Yo creo que sobre todo que es importante el tipo de público. Y Cuatro se dirige a un público joven, enterado, que está acostumbrado a ver la publicidad como un placer, no como que recibe un mensaje y ya está. Reacciona muy bien al humor, a la broma, a la idea original, a la diferencia. La continuidad importa porque coge muchas señas de Identidad. Quizás un público más mayor, no ve esta

estética intelectual. Hablo del público que no es nuestro, como podría ser el público de TVE, que alomejor es más sensible a otro tipo de discurso.

P: A nivel internacional, ¿dónde cree que hay mejor diseño gráfico en televisión?

R: Yo creo que la elegancia de Canal Plus, de la francesa y de la española, yo creo que es de las primeras en Europa que han puesto un listón muy alto en cuanto a continuidad y diseño, a cuidar la Imagen, a dar importancia al grafismo. Y esto sería una cultura que provenía de la *American HBO*, que para mí sigue siendo un modelo de elegancia, de Imagen cuidada.

Luego hay canales que han hecho cosas muy chulas, como AXN que es muy definida, y ellos han cogido tres conceptos y lo hacen fenomenal. Esto es más complicado en una generalista, porque no somos nicho.

P: ¿Y en España?

R: Yo creo que hay buenas creativities en las generalistas en este país. Antena 3 me sorprende y me gusta mucho, y no los conozco de nada, pero me gustan. Telecinco sabe capitalizar mucho sus contenidos e insertarlos en su continuidad. A veces solo con un sonido, lo consiguen, y eso es genial. Yo creo que hay grandes profesionales en todas partes.

P: El festival *Promax*: el reconocimiento de las piezas de continuidad por medio de premios, ¿motivará a cuidar más la creatividad de las piezas?

R: Sí, por supuesto. Es un motivo para la profesión estar en estos festivales. Además obliga a poner el listón alto, a una ética, todo esto profesionaliza mucho y sienta las bases del libro de estilo de la profesión. Y eso es fundamental y al ser internacional abre a codearte con creativos de otros países de otras culturas.

ENTREVISTA CARLOS BENITO
Director de Producción de Cuatro



Fecha: Miércoles 19 de Julio de 2006
Lugar: Sogecable S.A. Tres Cantos, (Madrid)

P: Me gustaría que me detallara las funciones y los responsables principales del organigrama de Cuatro

R: Bueno, el organigrama de contenidos Cuatro, porque Cuatro como tal, no tiene una organización 100% por 100% propia. Es decir, como Cuatro está dentro de una estructura general de Sogecable, es decir, Sogecable digamos que tiene dos patas de negocio: Cuatro, que sería la televisión en abierto, y la televisión de pago con Digital Plus. Aquí tiene una estructura propia de contenidos sobre todo, pero Sogecable utiliza unos departamentos comunes que alimentan a los dos. Luego ya se encargan, porque están obligados a hacer cuentas de resultados por separados, pero hay un único departamento de Administración, de Recursos Humanos y otro de Técnica que nos da servicio a los dos.

Y luego hay una serie de departamentos que son de contenidos, como escenografía, maquillaje y peluquería, que están situados en la órbita de la televisión de pago, pero que dan servicio a Cuatro también. Por eso el organigrama de Contenidos de Cuatro no contempla todo esto, básicamente se centra, de forma exclusiva, en lo que son los contenidos de Cuatro. Si quieres te lo explico y te daré una copia para que lo puedas ver todo bien.

P: De acuerdo, si quiere en base al de Cuatro me puede detallar de forma específica las funciones...

R: Sí, claro. Está la Dirección del canal, que lo lleva Elena Sánchez, por encima está Daniel Gavela que es el Director General del canal. Luego hay una Dirección de Antena, una Dirección de Producción y de Productos Derivados, y una Dirección de Web corporativa.

P: ¿Tienen todas las Direcciones el mismo peso?

R: No, el que estén todas colocadas así no quiere decir que todas tengan el mismo peso, lo que pasa es que la tendencia de todas va hacia la Directora. La Web no tiene el mismo peso, obviamente, que la Antena de Cuatro.

P: Ya entiendo...

R: Luego, está el responsable de la Dirección de Antena de Cuatro, que es Fernando Jerez, y de él dependen un Departamento de I+D, que básicamente se dedica a rastrear formatos y elaborar informes por todo el mundo, detectar nuevas tendencias, explicar formatos que funcionan en otros lados... Semanalmente preparan un *briefing* con el Director de programas, para ir informando de novedades que van saliendo en el mercado para ver si les puede aportar ideas, para secciones o programas nuevos. Es como un departamento de servicios.

Luego está la Dirección de programas, la de Ficción y la Dirección de programación. En la Dirección de programas está Leonardo Baltarás, con Mariano Blanco como subdirector y se encargan de las producciones tanto internas como externas. Nuestro modelo de producción se basa en el encargo de producciones en el 95%, y nosotros aquí nuestro objetivo es optimizar todos nuestros recursos que tenemos tanto técnicos como humanos, pero a partir de ahí, todo el crecimiento se hace vía externa. En ficción está Miguel Morant, aquí no producimos ficción sino que la encargamos y compramos. Y en programación está Alberto Alarcón. De él depende el departamento de Audiencias, el de Emisión que está Sergio Ventoso, de Rejilla que está la otra Elena, y Ajenas que está Alejandro Florez. En Ajenas se dedican a ver productos en ficción extranjera y apostar. Éstos son los que han traído *House*, *Anatomía de Grey*, etc.

En Autopromoción, su responsable principal está ahora mismo de baja, y el que le está sustituyendo de forma interina es Iñaki Odriozola. Y creo que ya te han explicado qué es lo que hacen. Luego está el departamento de Grafismo, que está Antonio Alonso, que está de vacaciones. Y Ambientación Musical, que está Iván Miguélez que también le has entrevistado y ya sabes lo que hacen.

Luego estaría el Área de Producción, que es la que yo dirijo y la tengo organizada de la siguiente manera. Hay un responsable de planificación y uno de gestión de producción. Éste tiene un perfil más administrativo y tienen un mini equipo que nos ayuda a gestionar.

P: ¿Qué es el S.A.P?

R: Es una herramienta de gestión que esta casa tiene. Básicamente, en esta herramienta cargamos el presupuesto como referencia y según vamos ejecutando y comprometiendo gastos lo vamos introduciendo en SAP, que nos facilita un número de pedido por cada gasto, que a su vez debe estar vinculado a la factura para que facilite tanto los procesos de contabilidad como de administración. Esta herramienta nos permite hacer un seguimiento de cómo llevamos los gastos con respecto al presupuesto y nos facilita algunos análisis que nos permite gestionarnos mejor. Básicamente es una herramienta de control de gestión. Tenemos otra herramienta que compartimos con Alberto Alarcón, y se llama EXPERT TV, que nos ayuda a hacer simulaciones. Es decir, vamos metiendo estimaciones de coste de parrilla futura para ver cómo nos afecta al presupuesto del año y así poder ver si lo podemos afrontar o no. Estas son las dos herramientas y las gestionamos en esta Área que dirijo yo. El responsable de planificación coordina el trabajo de todos, pero básicamente establece las relaciones entre el Área de Recursos Humanos, de Sistemas, de Explotación. Aunque en el día a día, cada uno resuelve sus problemas, salvo en Recursos Humanos, básicamente se encarga de gestionar y poner orden a todo esto.

Luego la Web, que es televisión de antena pero en Web. Con una línea editorial, unos contenidos, etc. Y el departamento de comunicación, que son los responsables del marketing externo de la cadena y es un área compartida con el pago. Y básicamente es esto.

P: ¿Qué áreas son las que se encuentran bajo su responsabilidad?

R: Tengo varias producciones ejecutivas repartidas por áreas, básicamente la de Autopromoción, que dirige Álvaro Aranegui, y él coordina a todo éste equipo [me lo señala en el organigrama]

La de Externa, que lleva Manolo Almodóvar, y que coordina las relaciones con todas las productoras que nos hacen externamente la producción. Ellos se encargan de ver el producto desde el punto de vista de la producción, negociar los contratos, hacer un seguimiento del cumplimiento de los contratos, recepción de materiales, pedidos...

También está Producción Ejecutiva de Producciones Internas, que se encargan de los pocos programas que hacemos dentro de la propia casa, que son *Maracaná*, *Cuatroesfera* y otros más. Y los programas mixtos, como *Noche Hache*, que es una productora que viene de fuera con todo su equipo y vienen a nuestras instalaciones para trabajar aquí con nuestros medios técnicos y en nuestra redacción. Nosotros tenemos una persona que supervisa la relación entre esa productora y nuestras instalaciones. Es decir, cuando tienen que ir a nuestro departamento de explotación y necesitan utilizar salas, platós, etc., esa persona se encarga de enlazar.

Dentro de la Producción interna, está la de Producción propia y la de Producción mixta, que en este caso, y de momento, sólo está lo de *Eva Hache*, pero probablemente para la próxima temporada, meteremos otro programa con esta fórmula. Y luego el departamento de Producciones Comerciales y que depende directamente de mí, y que asiste al de Productos Derivados, que ahora te explicaré, y al departamento Comercial. Estos son lo que captan anunciantes, pero no es la publicidad convencional, de spots puros y duros. Sino que, por ejemplo, patrocinios. No sé si viste en Colón en Zona Cuatro, que de repente aparecía Juanma Castaño que decía que el televisor de *Philips* era estupendo, en el mismo decorado del programa y cosas así. Este tipo de cosas especiales que no es la emisión de un spot. Y esa producción la hacen ellos aquí.

P: ¿De qué se encarga el Área de Producciones Comerciales?

R: Los de Productos Derivados que dirige Arancha Ferreiro, se encargan de explotar comercialmente, nuestros productos. La marca Cuatro y nuestros productos. No es publicidad, sino que llegas a un acuerdo son firmas y les convences para hacer o unas camisetas, o unas fundas para móviles... Llegas a un acuerdo y repartís entre los dos. O coges toda la primera edición de *House*, y llegas a un acuerdo con El País para distribuir. Y otras acciones. En el futuro hay pendiente llegar a un acuerdo con *Apple* para que un *I-Pod* se llame Cuatro y que tenga cuarenta gigas y este tipo de cosas.

En muchos casos, parte del acuerdo consiste que nuestra aportación, además de la marca, es la publicidad para facilitar la venta. Entonces tienen que producir spots para este tipo de cosas. También sacan la banda sonora de *Rebelde Way*, sacan CDS, este tipo de cosas.

ENTREVISTA PATRICIA CEBRIÁN
Directora de Estudios de Mercado



Fecha: Lunes 17 de Julio de 2006

Lugar: Sogecable S.A. Tres Cantos, (Madrid)

P: Usted es una de las principales responsables de la realización de los dos estudios de marca de Cuatro. Cuénteme un poco la metodología aplicada para llevarlo a cabo, qué aspectos querían investigar...

R: Bueno, voy a coger los dos que hemos hecho para que no se me olvide nada. En principio en el mes de Febrero, ya llevábamos tres meses más o menos, empieza a surgir la necesidad de ver cómo nos conocen, cómo nos ven. No quién nos ve, porque eso lo sabemos por las audiencias, sino qué conocen de nosotros, cómo nos han conocido, qué les ha llamado la atención de Cuatro y que no, cómo son los que nos conocen y qué Imagen tienen de nuestra cadena. Y una necesidad que había, sobre todo, desde la Dirección de Elena Sánchez, era saber los que nos ven porqué lo hacen, y los que no nos ven, por qué no lo hacen también. Es decir, habían pasado un 90% de gente por nuestra pantalla en esas fechas, habían tenido un contacto primero, pero no sabíamos por qué no se habían quedado con nosotros. Queríamos saber qué Imagen tenían de nosotros, qué Imagen tenían de nuestros primeros IDS, cómo veían la continuidad de Cuatro y cómo veían los programas. Y todo eso cómo conformaba que todo ello era Cuatro. Teníamos datos de audiencia y referencias en periódicos, pero no sabíamos de verdad el espectador qué pensaba de nosotros.

Nosotros llevamos la Dirección de Estudios de mercado de Sogecable, y hemos hecho muchos análisis de la parte de pago, y entonces nos plantean realizar un estudio para conocer Imagen, notoriedad de Cuatro entre diferente tipo de público. Pensamos que metodológicamente, la mejor manera de hacer ese estudio con lo que nos pedían, era un estudio cualitativo porque realmente profundiza en las razones de por qué nos ven o no nos ven, y qué Imagen tienen de nosotros, más que datos de porcentajes que no nos interesaba tanto para este estudio. Con los cualitativos, se pueden extraer discursos más elaborados e incluso de aplicaron técnicas proyectivas para ver qué Imagen tenían de nosotros. Las técnicas cualitativas y cuantitativas, son muy complementarias. De hecho yo tengo que luchar con los diferentes directivos para explicarles que son necesarias las dos, porque un cualitativo te hace un discurso más profundo de las razones, y el cuantitativo te dice cuántos de esos te dan esas razones. Por eso hay que tener mucho cuidado con la cualitativa, porque si vas a ver un grupo tienes que pensar que te va a dar ideas y razones de porqué un programa no es bueno, y eso no significa que no lo sea, eso lo puedes cuantificar o no. Esto da ideas, y para temas de notoriedad, Imagen es mucho más productivo.

P: ¿Cómo se plantea y desarrolla el estudio?

R: Primero hay una reunión de Elena conmigo, donde me pide el trabajo. Luego ya nos reunimos todos con el Área de Estudios de mercado, nos sentamos todos y vemos qué necesidades tiene Cuatro, tanto desde el punto de vista de marketing y de marca, como desde la parte de contenidos. Los programas dotan de Imagen a la cadena también, entonces querían que nos fijásemos más en unos programas más que en otros. Los que saliesen de manera espontánea, estupendo, pero los que no salían en el discurso pues que lo forzásemos para que saliese, o los ID'S para ver qué Imagen daban de nosotros. Como seguro que te sabes bien nuestra historia, sabrás que nuestro primeros ID'S no tiene nada que ver con los de ahora.

Lo planteamos así, les parece bien y entonces lo que hacemos es contratar a un estudio de investigación, que con ellos ya habíamos hecho más estudios y nos gustaba cómo hacen los cualitativos y nos ponemos a trabajar con ellos. Con esa reunión que tuvimos con Cuatro, fuimos a la empresa de investigación externa y le plantamos la necesidad de hacer el estudio. Después quedamos en que la mejor manera era separar los grupos entre los que ven Cuatro y los que no veían Cuatro, porque en un primer momento pensamos que, metodológicamente, se podían hacer grupos mixtos de los que nos veían y de los que no, pero nos dimos cuenta que no se sacaba suficiente información porque habían diferentes culturas. Decimos hacer un grupo de control y entonces vimos que funcionaba todo mejor si los separábamos. No es "no veían" en sentido estricto, porque si no nos veían no tenían discurso sobre la cadena que aportara información para el estudio. Lo que quedamos fue que iban a ser los que veían, y te lo digo exactamente...

[Busca en el estudio y lee literalmente]

Los que nos veían eran definidos como los que nos conocían y veían Cuatro, los que habían visto alguno de los programas de la última semana... Yo no sé si sabes cómo funcionan este tipo de estudios, pero te indico que primero se hace una captación de los participantes para ver quiénes van a componer los grupos de discusión, que normalmente están compuestos por un número determinado de personas mixtas en nuestro caso, entre siete y ocho personas, y con un moderador del instituto de este caso. Lo que sí que hicimos fue cortar y filtrar por edades y por “ven Cuatro” o “no ven Cuatro”. A los que veían, el requisito para participar era que tenían que haber visto algún programa en la última semana, haber repetido algún programa, más de una vez ese programa y lo veían de vez en cuando Cuatro. Las que no veían Cuatro, se definían como personas que conocen la cadena, saben de su existencia, pero no la siguen, la ven muy esporádicamente, zapeando y la ven rápidamente pero no se quedan en ella. Conocen algún programa y tienen algún consumo muy muy puntual. Los captadores de la investigación, pasan un cuestionario donde la gente apunta lo que ha visto y lo que no ha visto, la edad que tienen, la profesión, porque no pueden estar vinculados con el mundo de la televisión, sino no vale, o con los medios de información, sino se queda muy sesgado. Entonces se les elige y se le convoca.

P: ¿Cuál es vuestra labor exactamente?

R: De alguna manera nuestra labor es ser de intermediarios entre las necesidades que tiene Sogecable con el instituto. Éste plantea una metodología y nosotros nos puede parecer bien, mal, como parte experta de ese tema. Y nosotros lo que hacemos mucho es orientar y decirle lo que el cliente quiere, que en este caso era Cuatro.

P: ¿Cuántas oleadas han hecho con este tipo de estudio?

R: Nosotros ya hemos hecho dos olas de este estudio: una en Febrero y ahora recientemente, hemos presentado la última con la que hicimos el estudio de campo en Mayo, el estudio tan cual, luego los resultados los dimos en Junio.

P: ¿En qué ciudades realizaron los convocaron?

R: En varias porque pensamos que además era diferente la manera en que nos veían, si eran del Sur, del Este y demás. Entonces decidimos ir a Madrid, a Sevilla, a Coruña, a Zaragoza y a Valencia. Digamos que cada una tenía su idiosincrasia más a nivel de audiencia se veía también. En el segundo estudio se quitó Zaragoza y La Coruña porque entendíamos que las posibles diferencias entre Norte y Sur, ya las habíamos visto. Y nos quedamos con Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla.

P: ¿Durante qué periodo exacto se desarrolló en trabajo de campo?

R: Del veinte de Febrero al ocho de Marzo.

P: ¿Cuántas reuniones de grupo hicieron en total?

R: Para ser exactos... [Lo mira en el informe]. Catorce reuniones de grupo. El segundo estudio fue más reducido, en vez de catorce grupos fueron diez sólo.

P: ¿Qué edades tenían las personas que componían estos grupos?

De las que hicimos cuatro tramos de edades: de 18 a 24, considerados jóvenes. De 25 a 35, también considerados como jóvenes pero algo menos. De 36 a 44, considerados maduritos, y de 45 a 60 que son los más mayores de todos. Esos cuatro grupos de edad, no tenían que estar abonados a ninguna televisión de pago, para que no sesgara esa parte, que consumieran televisión, que viera *Prime Time*. Pero que también en las franjas de edad mayores, sobre todo en mujeres, que hubiera gente que viera televisión por la mañana o por la tarde, no sólo que vieran *Prime Time*.

Con todo esto, hicimos los catorces grupos separando en mitad a mitad de los que veían a los que no veían. Quizá algo menos de los que no veían de los que veían, porque obviamente éstos últimos nos daban más discurso. Del total de los catorce, como nueve veían y cinco no, más o menos.

Una vez que ya estaban distribuidos por edades y por ciudades, por ejemplo, para Sevilla tuvimos tres grupos porque era una zona complicada. De esos tres grupos uno de ellos era de mayores, eso seguro porque yo estaba allí. Este tipo de estudios te permite ver por medio de un cristal o a través de grabaciones cómo está funcionando el grupo. Y a nosotros lo que hacemos es dirigir el estudio de alguna manera, el estar ahí nos permitía decirle algo al moderador por si se ha quedado algo en el tintero...

Para estimular el discurso, además de un guión sobre qué temas había que tratar, también hicimos un vídeo. Un vídeo con trocitos de programas, ID'S y otras continuidades. Porque si no salía en el discurso, le poníamos ese estímulo para que opinaran y nos dijeran qué Imagen les daban estos elementos. El estudio fue muy extenso. En el primero lo que hicimos fue un estudio del panorama de las televisiones, es decir, qué Imagen tenían de cada una de las televisiones generalistas en abierto a nivel nacional. Y en ese contexto, ir profundizando, poco a poco en Cuatro. La idea era estudiar cómo consumían televisión, cómo y por qué, y qué quiere ver en una televisión. Y luego qué panorama ve de las cadenas en general, qué Imagen tienen de cada cadena. Hacíamos ejercicios proyectivos que eran muy interesantes para la gente. Por ejemplo, y para que te hagas una idea, había una técnica muy buena que se basa en preguntar al entrevistado: “- Si Telecinco fuera una persona, ¿cómo sería?-.” Y ahí podías ver el estilo de las cadenas según la definición del público, que te lo definían muy claro. Con eso, lo enfocábamos para ver a lo que se asemejaba Cuatro y ver cómo estaba metida la cadena en el panorama de las televisiones. Otro ejemplo que decíamos con las técnicas proyectivas: “- Si te fueras de fiesta con TVE, ¿qué tipo de fiesta sería?-.” “-Si Antena 3 fuese una casa, ¿cómo estaría decorada?-.” Y ese tipo de cosas.

Luego ya profundizábamos más sobre Cuatro, viendo una serie de cosas como por ejemplo: aspectos formales de la cadena, series, qué papel jugaban las caras dentro de la Imagen de la cadena, y qué caras se reconocían y cuáles no, las espontáneas y las que reconocían al ver el vídeo. A *Eva Hache* la llamaron de todo menos *Eva Hache*, la llamaron *Martín Hache*, por ejemplo... Aunque otros sí que la llamaron por su nombre. Las técnicas proyectivas son divertidas, aunque cuando ya has hecho muchos estudios, ya no es tan divertido... [Sonríe]. Esas técnicas son buenas porque definen mucho la Imagen que tienen de ti, es muy expresivo. Temas que salieron de carácter ideológico sobre cómo hacemos la televisión, qué estilo de hacer tiene Cuatro, si es diferente o no. Nos salieron muchos temas de lo que no es Cuatro frente a lo que es y lo que hacen o tienen el resto de cadenas. Había mucha más definición de Cuatro por lo que no es, más que por lo que es en sí.

Luego se veía hacia dónde tenía que ir Cuatro. Es decir, esto es lo que ha salido de la cadena, ahora vamos a ver por dónde hay que ir sobre lo que nos han dicho. Los estudios siempre piden recomendación sobre qué cosas debería tener Cuatro que no tiene, y eso sirve para guiarnos y corregir errores. No se profundizaba mucho sobre programación, sólo en aquellos cuatro programas que estaban en aquel momento, porque estos estudios no son de programas. Además, estábamos en una época de transición de programas en la que se estaba acabando una primera fase y se empezaba otra, y esto es continuo, porque también nos pasó en la segunda oleada.

P: ¿Qué resultados les dio el estudio y qué os aportó para la marca?

R: Nos ayudó muchísimo porque nos indicó dónde estaba la marca Cuatro y hacia dónde teníamos que ir. Y además, nos definió mucho. Cuatro empezó queriendo tener unas determinadas características, y el estudio vio que parte de esas características las habíamos conseguido, pero que habían otras que nos radicalizó y quizás queríamos abrirnos más y nos habíamos quedado en un nicho muy cerrado. Nos ayudó mucho a cambiar, y nos informó de aquellos aspectos que teníamos que mantener.

De las técnicas proyectivas, y para que te hagas una idea, nosotros éramos un *lof*, muy de vanguardia, muy modernos... A mí lo que me impactó de este resultado fue que no habíamos alcanzado esa cercanía, pero por el tipo de programas que pusimos innovadores en la primera etapa, era demasiado pronto para ponerlos. Programas como *Six Pack*, *Rompecorazones*, *Qué no...*

Digamos que este estudio lo que nos indicó fue los atributos que tenía la cadena, pero que en algunos aspectos, estos atributos se estaban declinando de una manera que no era la intencionada por nuestra parte. Y teníamos que cambiar la estrategia, porque nos veían muy fríos. En el segundo estudio, se vio que los valores de Imagen que teníamos los habíamos reforzado acercándonos mucho más sin perderlo, sin embargo se nos conocía más, buscaba los programas y si la diferenciación en la primera oleada, era más alternativa, en esta segunda era como más original. Somos diferentes pero no alternativos. También ahora somos más entretenidos. La Imagen es más cercana, menos diferente al resto de cadenas aunque seguimos siendo diferentes porque tenemos caras diferentes, porque nuestra forma de hacer las cosas es diferente, por que nuestros *bumpers* y ID'S son diferentes... Tenemos una Imagen diferentes, pero empezamos a jugar “en la misma liga”, porque al principio estábamos más alejados.

P: En el estudio, ¿qué resultados ofreció en relación a la continuidad de Cuatro?

R: El tema de los ID'S chocaba mucho entre las personas, e incluso entre aquellas personas que casi no nos veían, salía de forma espontánea. Lo veían como distintos y diferentes, pero también como fríos, con unos colores muy oscuros, muy solitarios los personajes que salían, etc. Los veían como muy de diseño, como muy rompedores, pero a la vez como elitistas y que no se entendían nada. Y la Imagen era fría, distante e intelectuales. Al final, y como cosa curiosa, te diré que en Barcelona y entre gente de 4 a 44 años, calaban mucho más que en Sevilla de 45 a 50 años. Y eso hacía que no se acercaran a esta tele, que pensarán que no eran para ellos.

En el estudio y eso me gusta, sirvió para ver qué cosas había que mantener y qué cosas había que cambiar. Los ID'S dieron mucha notoriedad, la gente los comentaba mucho porque no sabían mucho de qué iban...Eran vistos como muy de diseño pero a la vez de "elevados". Y si luego ven algún programa como *Six Pack*, pues ya directamente pensaban que era una cadena que no era para ellos. La programación creó cercanía entre aquellos nichos de jóvenes modernos y que encima, no ven casi televisión.

Otro tema a resaltar del estudio fue que las caras eran totalmente desconocidas del mundo de la televisión. Sólo salían caras conocidas como Iñaki Gabilondo y Boris, y con mucha polarización, sin término medio: o los amas o los odias. Y el tema de las caras fue importante, de hecho en los *bumpers* se pudo ver esa consecuencia de corrección de errores. También, en la primera oleada del estudio, las series de ficción extranjeras, pesaban mucho en la Imagen de cadena. Y eso que teníamos Siete días al desnudo, pero pasó totalmente desapercibida... Luego, en la segunda oleada esto se corrigió y ya comenzaron a decirnos que teníamos series nacionales.

El objetivo era ampliar el público, que es en realidad el objetivo de cualquier cadena generalista que quería ganar dinero. El objetivo era ampliar target, no tanto el comercial que estaba muy logrado, sino el general, que a su vez ampliaría al primero. Y también saber qué Imagen tenía la gente de Cuatro porque no la sabíamos y eso era importante de conocer. En cuanto a Imagen salió muy bien, quizá un poco elevada por los ID'S, pero en general fue positiva.

P: En cuanto a ideología de cadena, ¿el hecho que reconocieran mucho la cara de Iñaki fue determinante para la Imagen de Cuatro?

R: Sí, porque Cuatro era la cadena de Iñaki. Muchos decían que se habían acercado a Iñaki en su estreno en televisión. Entonces, los que eran muy de Iñaki, veían mucho los informativos. Otros decían que les costaba verle en televisión...

La ideología en esta fase no pesaba mucho sobre la Imagen, sólo en informativos, pero la gente no rechazaba la cadena porque estuviera muy presente el Grupo Prisa o la cadena Ser. Cuando se hablaba de los informativos, de Iñaki, sí que salían aspectos ideológicos. Pero si hablabas de *Eva Hache*, la ideología no pesaba. Te podías encontrar a alguien que por sus principios, no viese la cadena, pero para nada esto era generalizado.

P: Y en el estudio, ¿salía Cuatro asociado al color rojo?

R. Cómo se nota que eres de publicidad a tope... [Nos reímos]

Es que además, aquí surgió cuando nos planteamos el estudio, la gente de aquí que vendía publicidad estaba muy preocupada por este tema, y al final se incluyó si nos veían muy rojos o no.

Sí que realmente hablaban más del tema del color rojo sobre todo en el plató de informativos. Más ligado al excesivo rojo que había en el plató de los informativos, más que en el contexto general de la cadena, más que en su Imagen global. No resaltaba tanto en el tema de la continuidad, ésta gustó mucho. Recuerda que era una continuidad muy textual. Y cuando lo poníamos en el DVD de incentivo para que vieran un poco, les gustaba mucho. Además, estas piezas definen mucho la Imagen de cadena y te dicen que estás en esa cadena, dan mucha notoriedad e Imagen, y los ID'S además, daban atributos de frialdad alejados de mi *target*. Los de 18 a 24 eran los que más se acercaban a estos ID'S, porque además no se planteaban mucho más, sólo que les gustaba porque eran diferentes.

P: ¿Y en cuanto al nombre: decían Cuatro, La Cuatro...?

R: No era problemático el nombre. En absoluto, era Cuatro y La Cuatro, pero como si dicen La Cinco o Telecinco. No decían "El cuarto canal" y ese tipo de cosas. Problemas de denominación no tenían. Cuatro era Cuatro, Lo que sí que había eran problemas con el dial, de ubicación por el tema de las

autonómicas. Había gente que no lo tenía en el dial cuatro. Y entonces era una cadena que se la encontraban, que no la iban a buscar. Cosa que en el segundo estudio no ha salido, ya la van a buscar. Hay determinados programas que son buscados por la audiencia, como por ejemplo *House*.

P: ¿Preguntaron si Cuatro era una cadena con marca?

R: No, era muy temprano para eso. Lo que sí que vimos fue que tenía mucha Imagen, muy buena y muy definida, muy clara. Te podía gustar o no, pero tenía. Y eso se ha visto en la segunda oleada del estudio. La lejanía del resultado del primer estudio, se vió corregido en la segunda, y nos han devuelto más nombres de caras reconocidas y asociadas a Cuatro que en el primero.

P: ¿Cree que Cuatro tienen marca?

R: Sí, sin duda. Y eso lo hemos visto en los estudios, nos han definido su personalidad, por bumpers y por ID'S, pero también por programación. Es cierto que te puede variar esa marca en función de lo que cambies de programación si haces cambios muy drásticos. Pero por ejemplo, si tú en Junio y después de un partido del Mundial, preguntas qué es Cuatro, pues te pueden decir que es fútbol. Y creo que realmente Cuatro no es fútbol. Otra cosa es que hagas un estudio sobre el Mundial en concreto, pero sería con un objetivo y un *target* diferente, y seguramente otra tesis diferente...Pero yo no lo he hecho, nosotros vamos a medir qué poso ha dejado el Mundial y cómo ha afectado a su Imagen, si ha afectado, porque no lo sabemos, se supone que sí, pero no te lo puedo asegurar. Porque, por ejemplo, para el Día de Andalucía y para la Feria de Abril, hicimos *bumpers* específicos con lunares, peinetas y demás, y cuando yo fui a Sevilla a ver los grupos, no salió reflejado nada de esto...Así que imagínate, nunca se sabe. También es verdad que no nos veía mucha gente.

P: En la segunda ola de estudio, que ya había nacido La Sexta, ¿preguntaron por este tema?

R: Sí, sí. En ese momento, La Sexta estaba muy volcada en el Mundial, y yo creo que esta segunda ola la hicimos un poco pronto, porque deberíamos haberla hecho a finales de Junio que era el mejor momento oportuno. Porque ya llevábamos más tiempo consolidados, y además, hay que tener en cuenta que el Mundial te cambia todo, la Imagen, las audiencias y la percepción que tienen de ti. Y además, el Mundial es una cosa que pasa cada cuatro años, y no te puedes fiar de lo que salga a finales de junio sobre todo después de todo lo que había pasado en Colón y demás. Me va a dar una Imagen que no es la real. Evidentemente queda un poso en la Imagen, pero eso lo tendré que ver cuando acabe el Mundial, no en pleno Mundial. Pero claro, si no lo hacíamos en ese momento, nos pasábamos al mes de Septiembre, ya que en Agosto no puedes hacer nada y en Julio tampoco. Y era muy tarde, lo adelantamos intentando quitar el efecto Mundial. Es cierto que en la segunda ola empezamos mucho antes de que se anunciara que Cuatro tenía el Mundial, pero terminamos con grupos que ya sabían que Cuatro iba a tener el Mundial, los últimos tres o cuatro grupo. Aunque quitamos el efecto Mundial, ya salieron cosas de Iker Casillas pero no con una fuerza enorme. Y eso lo quitamos para ver la Imagen de Marzo a ahora. Creo que el estudio de campo lo terminamos el tres de Junio, y el nueve empezaba el Mundial, y aún no había salido nada de *Zona Cuatro* ni nada de lo que teníamos pensado hacer. Pretendemos medir el efecto del Mundial en Septiembre que seguro que será muy interesante porque creo que hemos recogido frutos, ya no tanto en audiencia sino en Imagen y en acercamiento hacia la cadena de gente que no nos conocía mucho.

Y sí, claro que La Sexta ya aparecía, lo que pasa es que estaba muy volcada en el Mundial y poco tenía que ver con nuestra Imagen. No es que no nos preocupe, sino que la gente percibía que La Sexta iba a hacer una cadena más cercana al estilo de Telecinco que a la nuestra, por ejemplo, por el tema de caras.

Y yo ahora creo que tanto la continuidad como la programación, se ha ido acercando más a la gente, ya empiezan a haber programas más variados y eso da la sensación de que abarcas más.

P: ¿Les encargaron algún estudio sobre el panorama televisivo?

R: Sí, antes de arrancar Cuatro, lo que pasa que ese estudio, que yo no lo llevé, se hizo para buscar el hueco que no estaba cubierto por las cadenas para dirigirnos al *target* que se había definido. Fue un estudio muy específico para el *target* específico y no al general. No pudimos compararlo con

otros. Se hizo, para dentro de este *target*, cómo veían ellos al resto de cadenas para las características de este *target*.

P: Ese estudio de cómo estaba el contexto antes del nacimiento de Cuatro, ¿me lo podrían dejar consultar?

R: No, no creo. Además, era para un *target* muy específico y no creo que te sirva ya que no reflejaba la realidad del contexto televisivo para cadenas generalistas. Para que te hagas una idea, la Imagen de las cadenas que hicimos en la primera oleada, y en la segunda, con tres meses de diferencia, no había mucha diferencia entre ellas, de Cuatro sí, pero del resto no mucho.

P: En su opinión, ¿cuál es el periodo idóneo para elaborar este tipo de estudios?

R: Todo depende. Si tú lanzas una cadena nueva y no ves cómo se mueve, te va a dar igual hacer un estudio a los tres meses que a los ocho. Pero realmente si estás, y esto salió mucho en el primero, que la gente decía que Cuatro era una cadena que estaba probando...Entonces, si estás probando, realmente si tú te pones a pensar lo que era Cuatro en Enero, a lo que es ahora, hay muchas diferencias y, obviamente, hay que medirlas y estudiarlas. Hemos cambiado muchas cosas, *bumpers*, ID'S, programas, etc., y hay que medirlo.

Yo no he salido de otra casa que no sea ésta, pero también te digo que he hecho muchos estudios para Digital Plus y Canal Plus, y te puedo decir que cuando una marca está ya creada, con dos o tres oleadas al año es suficiente. Cuando una marca la estás creando y dotando de contenidos, la tienes que ir siguiendo. Quizás en una marca de bebida es una cosa muy estacional y tienes ir por fases, pero en una televisión, yo con una televisión tienes que hacer tres oleadas al año, seguro. En este año de lanzamiento hacer cuatro, cada tres meses en total, está bien. Probablemente, en el 2007 con tres sea suficiente. Pero también va en función de si estás dando muchos cambios, y aquí es importante saber si los cambios están o no funcionando

ENTREVISTA CRISTINA GONZÁLEZ MARTÍN
Directora de Marketing y Gestión Comercial



Fecha: Martes 18 de Julio de 2006

Lugar: Sogecable S.A. Tres Cantos, (Madrid)

P: Defíneme la actividad de su departamento dentro de la estructura de Cuatro.

R: El departamento Comercial es fundamental para este negocio ya que la televisión en abierto sólo o casi sólo vive de la publicidad. Lo que hace nuestro departamento es conseguir los ingresos para que el resto de la compañía viva, para que se genere la televisión. Las televisiones de pago y gratuitas son dos conceptos diferentes con diferentes tipos de negocio, porque en la televisión de pago el cliente final es la audiencia. Entonces la programación es el producto y el cliente te paga por él, y ese es el negocio. En la televisión en abierto, la audiencia en realidad, sólo es un subproducto, porque no acaba ahí ya que la audiencia no te genera el ingreso sino los anunciantes. La audiencia se transforma en el producto que se vende a los anunciantes. El departamento Comercial de Sogecable se ha transformado en una empresa que se llama Sogecable Media y lo que hacemos es generar todos los ingresos posibles para conseguir los mejores beneficios para que todo funcione.

P: ¿Cómo está estructurado su departamento y cuántos son en él?

Sogecable Media nació con la cadena, de ser un departamento de Sogecable se decidió que se montaba Sogecable Media aunque somos puramente Sogecable. Empezamos con poquita gente, y ahora estamos muy cercanos a ser cien, y nos dividimos en: dos departamentos comerciales, de pura venta, tanto de convencional como de soluciones especiales y nuevos negocios. Y la mía que llevo Marketing Comercial y Gestión Comercial, con un Director de Marketing y una Directora de Gestión. La Dirección de Marketing Comercial hace la política de los precios, el servicio a la fuerza de ventas, la investigación de audiencias comerciales, la parte de comunicación que va dirigida a los anunciantes y a las Centrales de Compra, al mercado publicitario, nuestro posicionamiento comercial y de marca respecto a anunciantes y audiencia. La prensa especializada es nuestro campo: Anuncios, Control... prensa dedicada al mercado.

P: ¿Cómo negocian en su departamento?

R: En el mercado publicitario están: las agencias de medios y los anunciantes que son toda empresa o toda inversión que tenga la intención de impactar individuos en España. Porque también pueden haber inversiones extranjeras o que se negocien en Europa que tienen por objetivo España. Aunque lo normal son todas aquellas empresas españolas que están haciendo publicidad y con objetivo de territorio nacional. Nosotros no tenemos desconexiones, como pueden tener TVE o Antena 3. Nuestro objetivo es el mercado nacional. El mercado total en España, mueve 3.000 millones de euros en televisión, más o menos, y nosotros lo que intentamos es llevarnos la mayor cuota posible con el producto que tenemos. Para que te hagas una idea, Telecinco y Antena 3 que tienen alrededor del 20-21% de audiencia, tienen de cuota publicitaria o de inversión superior a su cuota de audiencia. Ese es el objetivo de las televisiones, captar la mayor cuota posible del mercado publicitario, si es un 29, aunque tú tienes un 20% estás captando incluso más cuota de la que alcanza tu producto. Cada cadena nos posicionamos, porque tenemos un producto y una audiencia distinta y eso te afecta, y tu peso y tu tamaño te afecta para conseguir tu cuota, también la capacidad comercial del departamento, etc.

Y nosotros - ya habrás visto las audiencias de Cuatro- estamos en torno al 6-7% y estamos creciendo y con la idea de acabar el año con un 7-8% de audiencia. En otras televisiones, la audiencia es más estable y sin embargo nosotros estamos en un momento de crecimiento y tenemos que vender muchas expectativas de crecimiento y tendencias, y si podemos llevarnos una cuota de inversión superior a ese 6%. En el caso de que llegáramos a un 8 ó a un 9, estarías sacando, de esos 3.000 millones, un 9% que sería una cosa increíble el haber superado la cuota de audiencia que teníamos el un primer año de vida.

P: ¿Cómo se posicionan como producto publicitario de cara a los anunciantes?

R: Yo creo que Cuatro ha nacido como una cadena de vocación comercial clara y en esto me refiero a que va a un *target* comercial. El anunciante realmente no busca un público que implique el total

de individuos que hay en España. El 50% de la población, es lo que podríamos denominar como *target* comercial, que son individuos menos de 54 años, de clases altas y medias y hábitos urbanos que definimos como más de 10.000. Y luego tenemos un corte más comercial, que lo hace es reducirlo a menos de 45 y más de 50.000. Es como si dividieras el total de individuos al 50% con el *target* comercial, y otra vez al 50% en el *core target* comercial y así vas segmentando más.

Y esos son las personas con mayor nivel adquisitivo y que más le interesa a los anunciantes. Y si tú haces una televisión que vive del dinero puro y duro, lo que tú quieres es una audiencia consumidora que le interese al anunciante. Y Cuatro nació con una clara vocación comercial. Te habrás dado cuenta en esa continuidad, los *bumpers*... de gente joven, urbana y tal, porque se quiere captar a esa audiencia ya que es la gente que da dinero. Sería absurdo sino que yo quisiera captar a una audiencia que consumiera poca televisión, exigente, que cada vez hace más zapping y que consume menos televisión cada vez... seríamos masoquistas. Además de ser más exigentes con el producto, este cuesta más. Seguramente hacer televisión para un público exigente cueste más, hay que estar más a la última, estar a las últimas tendencias, ir al extranjero, ver qué está triunfando ahí... Y eso se hace porque es el público que buscan los anunciantes, que da dinero, y nosotros somos una televisión comercial.

En TVE no tienen esa necesidad porque una parte de su financiación es por subvenciones, y al ser una televisión pública entiendo que tenga que ir por obligación al total de España. Nosotros no es que digamos que no queremos un público rural, por ejemplo, pero la tendencia está clara de donde nos dirigimos. Yo creo que es la ambición lógica de todas las televisiones de un negocio privado, el de llegar a un público idóneo para tu mercado. Eso es lo que intentamos nosotros, y ya que nacimos en un mercado maduro, intentamos posicionarnos como "diferentes" porque no podemos competir ahora en audiencia con las grandes. Entonces lo que hacemos es competir con un *target* segmentado, intentando hacer ver que la segmentación es útil, y que aunque no generamos coberturas rápidas como Telecinco, nos ofrecemos como una cadena complementaria muy buena, dando un mejor servicio, y dando valor añadido siendo lo más creativos posibles, intentando hacer cosas diferentes, y éste es nuestro posicionamiento en el mercado. Nosotros tenemos una cosa que no hacen las demás y es que vendemos *targets* segmentados, las televisiones se suelen dirigir a *targets* muy grandes, como amas de casa, adultos (porque en total de individuos nadie vende). De verdad, yo he sido Directora de Marketing de Antena 3 y lo he seguido de muy cerca. No bajan a *targets* segmentados, porque son generalistas y va un público muy amplio. En cambio nosotros, como perfilamos muy bien en ese *target* le damos la oportunidad al anunciante de "tirar con dardo" y darle la posibilidad de dar donde ellos quieren, no desperdiciar audiencia. La audiencia a la que van, la que buscan. Vendemos muchos *targets* de compra clasificados, dependiendo de las marcas de los anunciantes y del tipo de público al que se dirige cada una. No les ofrecemos un público en general sino varias posibilidades de *target*.

P: ¿Es esa su estrategia de venta?

R: Sí, al ir a *targets* segmentados nos posicionamos competitivamente mejor con respecto a las demás en el precio. Porque la particularidad de las televisiones grandes es que si cierran en un *target* grande, con un coste GRP -un coste por mil o un coste por audiencia en adultos- si les tuvieran que vender en adultos de 25 a 54, es decir, en cualquiera segmentación, les provocaría poner un precio más alto. Aquí curiosamente, por cómo somos, nos permite vender a un coste más barato que en adultos, porque tengo una afinidad mayor. Y esto hace que seamos competitivos y nos acerquemos más, no tengamos que diferenciarnos tanto en el precio. Es un valor para los anunciantes que antes no podían tener. Y sabemos que no podemos competir de igual a igual con las otras televisiones porque la diferencia de audiencia es grande, pero con nuestras armas estamos dando un valor al mercado. Es una audiencia, que tiene otro perfil, normalmente esta audiencia cuesta más y nos permite ponerle en valor dentro del mercado. Y la dificultad que tenemos en comercial es que cuando eres prescindible eres prescindible. Es decir, dejar fuera a Antena 3 por parte de una Central de Compras cuesta más que dejar a Cuatro, porque pude cumplir sus necesidades de comunicación sin nosotros. Siempre te pueden cerrar más puertas que si eres una televisión más grande. Somos complementarios, pero somos conscientes que a día de hoy, un anunciante no puede hacer una planificación única de Cuatro. Es el poder de negociación entre el fuerte y el débil, y ahí es donde estamos intentando hacer nuestro hueco. Pero yo creo que vamos mejorando cada mes, y en los ratios de eficacia, que es esa relación entre qué cuota de audiencia eres y qué cuota de dinero te estás llevando, y cada vez la vamos aproximándonos a ese uno o a estar por encima de ese uno.

Y hemos basado nuestro posicionamiento en calidad y servicio, y en esta venta de *target* segmentado y lo que nosotros ahorramos con esa segmentación. Y luego, por otro lado, conseguimos con menos GRP'S la misma cobertura. Gente que nos ha dejado fuera, luego al final ha necesitado más GRP'S para obtener esa cobertura, con lo cual, estar con nosotros es ahorro. Y ese el mensaje que intentamos dar y lo damos para conseguir el objetivo de llegar al anunciante. Prácticamente todo este

mercado se mueve con Centrales de Compra, hay muy pocos anunciantes que compren directamente a las televisiones, porque es un mercado complejo y lo dejan en manos de especialistas y entendemos que un mensaje de ahorro le interesa más al anunciante que a la Central de Medios.

P: Desde el punto de vista comercial, ¿cómo ha contribuido el Mundial para la cadena?

R: Ha sido muy curioso porque de golpe hemos ido a por audiencias grandes y con un producto muy cualitativo, y ahí hemos podido venderlo a precio de oro ya que estábamos igualados. Ha sido una experiencia muy bonita y compartida por cadena. Hemos nacido como televisión madura y con un *Know How* fuerte, pues somos gente que pertenece a la exclusivista de Sogecable pero también de fuera, de otras teles. En el caso del Mundial, hemos venido gente que estuvimos vendiendo el último Mundial que fue en Antena 3. Y rápidamente nos hemos puesto las pilas y cuando se decidió sacar la marca a la calle con la Plaza Colón, nacieron ventas como la de la *Zona Cuatro*. En el mismo día que nacía la posibilidad de llevarlo a cabo, no sé si lo viste pero ya era *Zona Cuatro Philips*. Esto era demostrar al mercado que somos una televisión comercial, que nacemos con el producto en la génesis del contenido en el que permitimos que el cliente se asocie. Y esas son las cosas que debemos de tratar para diferenciarnos.

P: ¿Podría darme un valor aproximado de los ingresos que Cuatro ha recibido de publicidad?

R: No, esos datos no te los puedo dar. Es un tema es delicado ya que Sogecable está en bolsa. No te puedo decir, es muy confidencial, pero no sólo a ti, es que las televisiones no lo dicen ninguna de ellas.

P: ¿Qué tipo de formatos publicitarios ofertáis al cliente?

R: Con respecto a duración y ubicación del bloque tenemos lo que llamamos “Spot impacto”, “Cuatro Spots”, “30 segundos de bloque exclusivo” Otras televisiones también lo tienen.

P: ¿Tienen algún tipo de investigación para desarrollar nuevos formatos publicitarios?

R: En generación de producto trabajan la parte de Marketing estratégico y la parte de Soluciones especiales, Esta última se dedica sobre todo a innovación en formatos que tengan que ver con creatividad incluida. Es decir, publicidad dentro de programas o publicidad vinculada a programas por lo que sea, o telepromociones, banners que unan la marca con Cuatro. Seguro que has visto en alguna presentación que nacimos con una clara vocación comercial porque nos vinculamos a los anunciantes, nos dábamos la enhorabuena mutua al estar naciendo juntos. Y eso no lo hizo ninguna televisión. Si quieres te mando cosas que hicimos.

En el de marketing estratégico y servicios de MK que llevo yo, estudiamos si hay demanda, ver qué cosas se están haciendo en otros países, generar nuevos productos. Siempre estamos pensando...

P: ¿Cuántos son en total con las dos Áreas?

R: Entre noventa y cien. Y dentro de mi departamento somos como unos treinta.

P: ¿Cómo ve el contexto televisivo actual con la llegada de la televisión digital en 2010, sobre todo de cara a tener que vender espacios publicitarios?

R: La televisión digital terrestre, a día de hoy, no es nada. La TDT nace como una imposición europea de la Sociedad de la información, de la convergencia digital y de lo que pueda aportar a la sociedad. Y es coincidente con los valores de ésta, porque la TDT al tener la posibilidad de meter cuatro canales en el mismo multiplex, está multiplicando la oferta y eso enriquece los servicios que te puede dar el panorama audiovisual. Además como te permite el canal de datos se suma el valor añadido que esto pueda tener. Todas estas cosas se han potenciado mucho desde el Gobierno español y europeo.

Ya en el año 2000 nos dijeron que por obligación todas las cadenas tenían que emitir en digital. Había una confusión entonces...Además el espacio estaba mal repartido. Por aquel momento estaba *Quiero Televisión* que, gracias a Dios para nosotras desapareció y el espacio se aprovechó, porque al principio teníamos un mismo multiplex para todas las cadenas y no cabíamos. Además había mucha confusión, no sabíamos exactamente en qué señal debíamos emitir ni cómo. Me acuerdo que vino *Sony* y

decía que no iba a fabricar descodificadores hasta que no hubiera calidad en los programas. Y las cadenas decíamos que si no había audiencia, no habría programas...Era un mercado muerto. El Gobierno sigue insistiendo y por obligación se ha conseguido. Pero fíjate que las cadenas tienen que tener un gasto de producción y tener dos canales más sin estar teniendo un solo ingreso publicitario. Date cuenta de que estamos hablando de televisiones que viven de la publicidad. Y eso no se consigue hasta que no haya audiencia ¿qué le puedes ofrecer a un anunciante si no es ponerse en contacto con su audiencia?...

Ahora mismo, los canales de la TDT no tienen audiencias, y tampoco hay un esfuerzo grande en conseguir ingresos publicitarios. Se ha dado un paso importante, porque como nos han obligado, ahí estamos. Claro que es complicado ya que se ha tenido que gastar el dinero para emitir más canales pero no se puede poner contenido de gran calidad si no hay audiencia porque no hay descodificadores ni sintonización.. Lo que se puede observar es que cada canal ha investigado sobre el target objetivo y si tú ves casi todas las segundas televisiones, son tematizadas: para mujeres, niños, deportes,...Compiteando en targets más pequeños. Se supone que la audiencia se va a segmentar y el objetivo será fidelizar por nichos.

A día de hoy no es competencia, ni se habla de ello como que es una competencia que nos quita audiencia, sino que nos quitará, porque se habla de futuro. Más adelante irán creciendo y habrá más, y cuando en el 2010 hagan el apagón analógico deberá haber un parque de descodificadores que cubra España. Se supone, porque nadie sabemos cómo va a ser. Pero si hay un parque de descodificadores en España, ya habrá más accesibilidad y sintonización Mira La Sexta, ya no es tanto que no te puedan ver, sino que no te sintonicen. No sé si la solución será la subvención, porque también el que una persona se tenga que comprar un descodificador de repente y que encima no pueda ver nada...La gente no hace esfuerzo por verte, tienes que hacerlo tú. Y nosotros como Cuatro estamos viendo que podemos tener un producto increíble pero que el hábito de consumo no está creado, porque la gente tiene en la mente sus citas diarias y romper eso es nuestra vocación. Romper hábitos de consumo y demostrar que nuestro producto es interesante no es fácil de conseguir. Y supongo que las cadenas TDT tendrán audiencias pequeñas y que querrán llevarse su parte de mercado de esa audiencia. Los infantiles por ejemplo, hay un dinero con los infantiles que a día de hoy las generalistas prácticamente hemos abandonado menos en Navidad. Intentarán segmentar el mercado publicitario y llevarse la cuota que les corresponde y siempre va a ser en relación a la audiencia que consigan. Nosotros conocemos publicitariamente muy bien ese mercado porque tenemos Digital Plus, Canal Plus y sabemos lo que es vender targets segmentados tanto por temáticas, como Golf Plus, Sportmanía, Viajar.... Lo mismo que te puede aportar las revistas: la segmentación y afinidad, además puedes añadirle los valores audiovisuales que te puede dar una televisión. Y así se venderá, el mercado se dividirá porque en realidad no hay una fragmentación de la audiencia sino que hay que verlo como una segmentación de la audiencia. Y eso tiene un valor. Si vas a un tipo de público objetivo, vas a conseguir llegar a él y eso es un valor.

Por otro lado, las audiencias las generalistas grandes seguirán teniendo un valor en el mercado, será más pequeño porque perderán audiencia, claramente, pero generarán coberturas rápidas. Si tú quieres lanzar tu marca y conseguir tanta cobertura en una semana, las generalistas grandes volverán a ser imprescindibles. Si no tienes que estar en todos los soportes. Entonces si la cobertura se revaloriza- porque cada vez hay menos- también podremos ponerle un precio y darle un valor al mercado. No creo que haya tanto problema si somos capaces de ponerla en valor al mercado.

P: ¿Gestionan ustedes la publicidad de Cuatro en otros medios y soportes?

R: No. Por lo que te he dicho antes de que son mercados diferentes, eso es la función de quien busque la audiencia de Cuatro y esa no es la nuestra. Mi función es el anunciante, el dinero de Cuatro. La publicidad de Cuatro en prensa no la compro yo pero la gestiona otra dirección.

P: ¿Hacen estudios cualitativos cuantitativos sobre el mercado de anunciantes?

R: Las fuentes ordinarias de investigación con las que nosotros trabajamos son Sofres, porque lo que nosotros vendemos es audiencia y eso es cuantitativo. Cuánta cantidad de gente te ha visto y cómo te ha visto. Con Infodex también trabajamos que es de inversiones, y luego tenemos investigaciones que se manejan en el mercado y que lo que hacen analizan es la notoriedad de las marcas en el mercado. También trabajamos con el AIMC marcas, que introducen el consumo de bienes y servicios, cómo son los targets, es un intento de relacionar la audiencia y el consumidor del anunciante. Estas son las herramientas como fuentes de investigación con las que trabajamos.

Por otro lado, y hace poquito y porque al mercado le interesa, hemos comprado una investigación de Media Planning cuantitativa de un campo de estudio que han hecho en Mayo sobre la

Imagen de las cadenas, que va a salir dentro de poco. Y cada cadena estaba posicionada con unos valores, y creo recordar que Cuatro salía como la más innovadora y la más moderna, que es coincidente con la Imagen que estamos dando.

Y luego también hay cualitativos que lo hace el departamento de Estudios que lo lleva Patricia Cebrián, y esto lo hacen ellos y nos lo comentan. Pero si nosotros encontramos un valor que es bueno para el anunciante, se lo ofrecemos o vendemos. Patricia digamos que trabajaba para todos, porque en las reuniones nos juntamos para ver qué quiere averiguar cada uno. Por ejemplo, y en relación a la publicidad, en el estudio salía que Cuatro era la que menos publicidad tenía, y no es verdad, porque tenemos menos pero estamos ocupando bastante. Sin embargo la percepción del ciudadano era así, y nosotros encantados, claro. [Se ríe]

ENTREVISTA SERGIO VENTOSO
Jefe de Emisión



Fecha: Jueves 13 de Julio de 2006
Lugar: Sogecable S.A. Tres Cantos, (Madrid)

BLOQUE I: Identidad de la cadena

P: Defíneme qué es para usted la Identidad corporativa de un canal y cuáles son las señas de Identidad de ese canal

R: Es la Imagen que da ese canal, se crea a través de todos los elementos que lo componen. Esa composición que cada uno hace en su cabeza, es la Identidad. Y lo difícil es intentar transmitirla como tú quieres.

Las señas de Identidad en la emisión de un canal la forman los bloques de continuidad y los programas. Los primeros están formados por identificativos, *bumpers*, autopromos y la publicidad. En Cuatro también la marcan las sobreimpresiones y luego todos los programas.

P: Dígame cuál es el posicionamiento de Cuatro, el intencionado y el que poseen en la realidad, y dígame si coinciden o no según su opinión.

R: Yo creo que sí, y mucho además. Creo que ese es un objetivo que nos habíamos planteado desde el principio y se está consiguiendo. Nos dirigimos a un público joven e intentamos que sea una televisión distinta al resto. Quizá, desde un primer momento, sí que hemos hecho una televisión muy distinta al resto, y eso nos ha "penalizado" en la audiencia. Nos dirigimos a un público muy selecto

Quizá hemos entrado muy fuerte con un modelo de televisión totalmente distinto, que está muy bien y que si lo mantienes en el tiempo posiblemente los resultados también sean buenos. Pero me refiero a todo: desde identificativos, *bumpers*, la forma de utilizar publicidad, la forma de integrarla, la autopromoción, la forma de dirigirte al público que es muy distinta, voz femenina en las autopromos... Hay muchos elementos distintos al resto. Y creo que es así cómo nos percibe la audiencia: como un canal distinto.

P: ¿Cree que Cuatro tiene marca?

R: Mucha... y creo que se ha conseguido en un tiempo record.

P: ¿Y el resto de cadenas?

R: Creo que también. Telecinco tiene mucha marca y Antena 3 también. TVE creo que se ha quedado un poco sola, sí que lo consiguió en su momento, pero a día de hoy deberían de darle "otra vuelta". Y con la Dos, lo mismo. Pero sobre todo Telecinco y Antena 3, me atrevería a decir más Telecinco que Antena 3, incluso.

Por otro lado creo que La Sexta es un tema que tienen ahí pendiente, han creado un logo, pero creo que le queda mucho por hacer. No creo que tengan marca. La Sexta es La Sexta, pero le falta marca. Para mí ahora mismo es un logo de color verde, que te acerca a lo deportivo. Es una imagen creada para el mundial de fútbol pero se ha acabado el Mundial y... ¿ahora qué? Pienso que nosotros ahí sí que lo hemos conseguido. Bueno, en cuanto a contenido nos queda mucho por hacer, ya que somos un canal de pequeñas dimensiones. Para poder competir con el resto, todavía nos falta para estar a su altura, aunque estamos ahí pero en cuanto a marca corporativa no tenemos nada que envidiar.

P: Cuando llegó aquí a Cuatro y empezó la cadena, ¿Cómo le transmitieron lo que es y lo que significa la marca Cuatro?

R: Pues si te digo la verdad, no me la transmitieron. Yo entré en una segunda fase en que la Identidad ya estaba más o menos formada. En ese momento lo que a ti te dicen es "- ya tenemos todo esto, ahora esto lo vas a meter en emisión-". Entonces empiezas a ver unas cosas detrás de otras, y es cuando te formas en tu cabeza lo que es la marca Cuatro. Pues esto va de esto independientemente de que te pasen en un dossier cosas sobre la marca, o en manuales de Identidad Corporativa.

BLOQUE II: Estructura de cadena

P: ¿Cómo se estructura el Departamento de Emisión? ¿Cuántas personas lo componen y qué funciones tienen cada una?

R: En Cuatro somos cuatro responsables de emisión que se van rotando, y así siempre tenemos la emisión cubierta desde las 8 de la mañana con una persona, hasta las dos de la madrugada. Luego hay dos ayudantes de escaleta y dos escaletistas. Los escaletistas que son los que realizan las escaletas diarias, uno de turno de mañana y otro de tarde y dos ayudantes de escaletas con un escaletista al lado que son los que revisan las escaletas, dan de alta sobreimpresiones...Y yo, que soy el jefe de Emisión, así que en total somos unas nueve personas.

P: ¿Cuál es la función de un Jefe de Emisión dentro de una cadena?

R: Mi actividad principal es garantizar una emisión de calidad, principalmente. Una emisión sin negros, con una continuidad más o menos razonable, con sus identificativos, sus *bumpers*, sus "publis"... Todo esto coordinado con el departamento comercial. Realización de escaletas, contactos con comercial y un buen conocimiento del producto, saber qué programa vamos a emitir, etc. Todo esto junto con mucha paciencia y un poquito de estrés da lugar a la emisión de Cuatro. El tema principal es garantizar una emisión de calidad.

En general digamos que emisión está al final de un "embudo" es como un "embudo" al final. Tienes varias partes, todas guiadas por una dirección que les va marcando una pauta en programas, continuidad, autopromoción, etc. Todo esto son pequeñas piezas que van cayendo a un embudo y al final de él tú tienes que ordenar y dar coherencia. Pero tienes que seguir unas pautas aunque aportes tu granito de arena, para saber a la perfección en qué momento tiene que salir cada cosa. Lógicamente con una dirección que te guía y que te dice por dónde tienes que ir. Lo que aportas realmente es saber cuál es el momento del día concreto y qué es lo que tienes que poner, cómo lo tienes que poner...

BLOQUE III: La continuidad televisiva

P: Defíneme, a su juicio, qué entiende usted por continuidad.

R: La parte de la emisión compuesta por varios elementos, que sirven para unir programas o fragmentos de un programa. La definición es más amplia pero digamos que esto es lo básico...

P: Dentro de las autopromociones, ¿tienen diferentes tipologías? ¿Tienen algún tipo de nomenclatura específica para estas piezas?

R: No, en realidad tenemos formatos estándar, a día de hoy hay algunas autopromos que se salen de esos formatos pero vamos nuestro formato estándar son 30 y 15 segundos. En realidad lo que tenemos son promos de producto y lo que sí que se está haciendo últimamente son muchas autopromos genéricas por género. Y se tiende a hacer promos de identidad del canal como por ejemplo agrupando todos los identificativos con una gran música.. para crear marca Cuatro. También se hizo en el Mundial con todos las caras de los presentadores saltando. Creo que ese tipo de autopromos ayuda muchísimo sobre todo a crear marca y luego por otro lado a que se conozcan caras, productos...

P: ¿Cuál es, en su opinión, el periodo temporal idóneo en relación a la renovación de la continuidad de un canal? En su cadena, ¿cómo y cuándo se establecen los cambios en continuidad?

R: Yo no creo que tenga un tiempo específico. Por ejemplo, Telecinco lleva un tiempo con su corporativa ¿Por qué hay que cambiarla ahora si funciona muy bien? En TVE sí que la cambiaría, pero porque creo que está caduca. Es cuestión de que si te funciona no lo cambies, intenta mejorarlo, darle una pincelada nueva...pero si no te funciona cámbialo.

P: ¿Cuatro ha cambiado mucho su comunicación en antena desde que arrancó hasta el día de hoy?

R: Bastante, sobre todo en contenidos porque en corporativa no se ha tocado nada. Por ejemplo, en la utilización de *bumpers* sí que se nota mucho que hay una evolución. El *bumpers* del

principio tenía menos contenido significativo, era menos profundo. Ahora es un *bumper* más irónico, con más humor y esto es una evolución que vemos que funciona. En la autopromoción pasa algo parecido. Al principio era comunicación pura y dura, y ahora se intenta ir un poco más allá. Esta evolución poco a poco ha ido avanzando y mejorando, y en cuanto a programación también. Al principio era un modelo demasiado rompedor e innovador, y ahora nos hemos echado un poco para atrás yendo a contenidos más estándar pero sin perder esa novedad de la que hablaba antes.

P: ¿Qué cree que le falta a Cuatro?

R: Uf, no sé, le faltan varias cosas todavía...

Le falta informativos más potentes, programas matinales, le falta como una continuidad dentro de su emisión, que poquito a poco sí que lo vamos haciendo, pero le falta esa continuidad, que parezca un todo que haya coherencia en todo. Para crecer también le falta gente, somos pocos. En cuanto a Identidad corporativa yo creo que le falta, porque en creatividad estamos bien, le falta un poco más de atrevimiento, estamos un poco encasillados en lo que te decía antes, en seguir una corporativa muy clara y sería pues hacer un identificativo o un *bumper* súper raro, es decir, salirnos un poquito de la corporativa.

P: ¿Qué puntos fuertes cree que ha tenido Cuatro que no haya tenido otra cadena?

R: Novedad, porque hacía tiempo que esto no se hacía en otra cadena. Hacer cosas nuevas: programas de sociedad, cámara a pie de calle, que realmente está visto en otros canales, pero el tratamiento que le hemos dado aquí es distinto, son programas que marcan el canal. Y como no una continuidad novedosa.

P: En su opinión: ¿Qué importancia le otorga su cadena al grafismo y a la continuidad televisiva para la captación de la audiencia?

R: Mucha. La programación es lo esencial, pero el embalaje tiene que ir a la altura de la programación. En La Sexta ha pasado que la programación durante un tiempo ha sido buena, pero creo que el embalaje era pésimo. Ahora te quedas sin Mundial y el embalaje que tenías no te vale de nada. Nosotros sí hemos tenido un embalaje bueno. Es necesario que la programación sea buena, pero el embalaje malo te lo puede tirar por los suelos, porque en cualquier momento esa programación se te queda obsoleta y tú canal se deshace. La base puede ser el embalaje.

P: ¿Qué importancia le concede en la creación de la marca Cuatro, a otros aspectos como decorados, presentadores o atrezzo?

R: Creo que tienen mucha importancia, pero un decorado sencillito tampoco tiene porque ser malo, creo que forma parte de todo el conjunto. Esto nos ha pasado con los informativos, que el decorado para mí es un poco pobre, y en algunos programas si le dieran una pinceladita nueva quedaría mucho mejor. Pero bueno independientemente de eso, el contenido y un buen presentador son los dos elementos más importantes. Sí que influye, y ahí el trabajo de Iñaki Marticorena es fundamental.

P: ¿Cree que es posible gestionar elementos intangibles y crear vínculos emocionales con la audiencia por medio de la continuidad de una cadena de televisión?

R: Sí, mucho. Yo creo que una de las cosas que mejor funcionan ahora mismo o que están consiguiendo esto son los *bumpers*, y eso “viste” muchísimo al canal. Ese juego que tienes con el espectador de hacerle reír, emocionarse, entristecerse... es informar de algo pero con un tono gracioso, triste... Eso creo que está muy bien conseguido. Ahora, no te digo que la gente vea el canal para ver los *bumpers*!! Creo que ayuda a que en un momento determinado si acaba un programa y va a empezar otro, la audiencia permanezca para ver algo gracioso y minimiza la sensación de verlo como que “-Otra vez a publi...”. Si tienes una buena autopromoción o un buen identificativo, te ayuda a no irte del canal; puede incluso formar parte de la programación.

P: Cuénteme un poco la estrategia que ha hecho Cuatro en cuanto a la organización que realizó en la plaza de Colón para todo el tema del Mundial.

R: Eso le corresponde más al director de Antena o de producción. Pero desde mi punto de vista, creo que ha sido un exitazo, independientemente de que tienes una selección española que te da un

50% y que tienes el éxito garantizado, pero luego por otro lado lo que se ha motado en Colón es algo fuera de lo normal. Había “un algo” que nadie se había parado a pensar y ha sido una idea brillante porque de cara a que conozcan el canal es una estrategia muy buena, sobre todo porque no se lo esperaba nadie.

Había algo pendiente con la selección española y Cuatro lo ha conseguido en un tiempo record.

P: ¿Cree que Canal Plus y Digital Plus han influido, como empresas que pertenecen al grupo, a la hora de la construcción de Cuatro?

R: ¿Dices para crear el canal?

P: En la creación del canal desde el punto de vista de la continuidad, de las piezas, del estilo del canal.

R: Para nada, yo creo que no. De hecho ha venido gente de fuera, como gente como Iñaki Marticorena y ha sido un acierto. De hecho todos los identificativos primeros que se hicieron, y los que se han hecho después, no tienen nada que ver, y sí que mantienen ese carácter de novedad, distinto. Y es una de las cosas que más ha chocado, porque la gente esperaba un Canal Plus que iba a ver en abierto y se ha encontrado con una cosa totalmente distinta.

BLOQUE IV: Contenidos y programación

P: En cuanto a la programación: A la hora de determinar la Identidad de la cadena, ¿tienen en cuenta este ítem o generan aquella programación que vende a la audiencia a pesar de que no vaya acorde con la Identidad del canal?

R: Lo que se intenta en la casa es buscar nuevos modelos de programa, estructuras novedosas, pero sobre todo mirando lo que ha triunfado fuera pero que no se repita en otras cadenas, y siempre con el “toque Cuatro”

P: Cuatro se ha volcado mucho en las series de ficción extranjeras...Cuénteme un poco esa estrategia de contenidos.

R: Creo que hay una labor muy buena por parte de la Dirección de ajenas y compras. Hay un trabajo muy duro de ponerse a mirar, buscar, el tipo de público al que van dirigidas, en qué países ha funcionado una serie...Y ahí había un hueco importante, y con este tipo de series, de ficción extranjera, nosotros estamos llenando ese hueco. Había televisiones como TVE, que tiene series extranjeras, pero por ejemplo Telecinco se ha volcado más con series de producción nacional, y Antena 3 también en su mayoría. Pero ese hueco de series extranjeras, creo que lo estamos cubriendo nosotros bastante y bien, ahí es donde hay una inversión muy grande. Y bueno, creo que es estrategia de la casa; se han planteado que ese hueco existe, hay muy buena serie fuera y por qué no comprarla y ponerla ahí. El resultado es excelente.

P: ¿Y los reality?

R: Creo que ahí estamos un poco flojos todavía. De lo que hemos intentado hacer ha habido cosas que han salido bien y otras cosas que han salido mal, pero no se descarta nada. Yo creo que se está mirando un poco más este aspecto y se pueden conseguir cosas importantes para la temporada que viene.

P: Explique, en su opinión, la importancia de los informativos para la Identidad de una cadena.

R: Creo que es mucha la importancia que tiene. Lo que ocurre es que, a día de hoy, los informativos en Cuatro no funcionan todo lo bien que nos gustaría, pero sí que tenemos ahí la cara de Iñaki que es muy fuerte. Se ha querido, y se quiere, dar mucha importancia al informativo, pero hacerse un hueco dentro del medio es difícil porque el resto de la competencia está súper bien cubierto, pero sí que se le quiere dar importancia aquí dentro y se va a apostar por ello.

P: Los nuevos contenidos de su cadena: ¿intentan transmitirlos en la continuidad de la cadena? ¿De qué manera?

R: Sí, sobre todo a través de los *bumpers*. Ha habido un cambio bastante fuerte con el Mundial, nos ha marcado tanto con identificativos como con *bumpers*. Ha habido una fase de lanzamiento donde hemos estado con nuestros *bumpers* genéricos, pero de repente, llega el Mundial y *bumpers* e identificativos se vuelcan a favor del Mundial, y ahora a la vuelta hemos ido a la estructura que teníamos antes con *bumpers* genéricos del canal pero enfocando hacia la programación. Lo que habíamos hecho al principio era *bumpers* de toda la programación, más genéricos, y ahora lo que queremos hacer es apostar por cada programa nuevo que sale y dedicar un tiempo a través de la Identidad de la corporativa del canal a comunicar esas otras cosas nuevas.

Yo creo que la estrategia es esa: apostar por cosas nuevas y arroparlas con toda la corporativa del canal. Lo que sí que nos faltaba ahí, por unos estudios que se hicieron, es que se conocían caras del canal pero no todas: siempre se nombraban las tres o cuatro de siempre. Y una de las cosas de hoy que se está consiguiendo, es arropar esas caras también con toda la Identidad del canal y es lo que hemos hecho: hacer identificativos de caras y los hemos sacado durante tres meses. y parece que está funcionando bastante bien.

P: ¿Cómo surge y cómo ha funcionado el formato de *Noche Hache*?

R: Yo creo que al principio ha sido el programa más nombrado y visto pero desde mi punto de vista ha estado un poco desligado de lo que ha sido el canal. Ese programa lo ponías en cualquier otro canal y podría estar perfectamente, faltaba que *Noche Hache* fuera de Cuatro. Últimamente se está consiguiendo, es decir, prescripciones dentro de programa, meter mucho contenido de otros programas, dentro de *Noche Hache*, etc. Eso ha ayudado mucho, e incluso meter la figura dentro de las autopromociones, eso ha ayudado a que se vea más como una pieza más dentro de la marca Cuatro. Ha creado marca...

BLOQUE V: Contexto televisivo

P: ¿Cómo ha influido a Cuatro la llegada de La Sexta?

R: Le puede haber influido, lógicamente, porque la audiencia que le ha podido llegar a La Sexta es la de Cuatro, es el típico espectador que está buscando algo nuevo pero creo que a día de hoy es mínimo el impacto. Hemos compartido partidos de España en el Mundial. Debido a esto, en vez de tener un 68%, por decir algo, hemos tenido un 50%. Pero creo que no nos está haciendo a día de hoy la competencia, para nada. Creo que a ellos les va a costar un poquito más porque parten de cero, y además nosotros hemos salido antes que ellos. Pero a día de hoy es poca la influencia.

P: ¿Considera positiva o negativa la llegada de la televisión digital a nuestro país? ¿Cómo cree que va a influir a Cuatro la llegada de un elevado número de canales?

R: Pues yo creo que en su día influirá mucho, y la audiencia se repartirá entre muchos más. A día de hoy las audiencias en otros canales cada vez son mayores, pero influirá más adelante y desde luego hay que tenerlos en cuenta.

P: ¿Cree que la sociedad está preparada para ello?

R: Yo creo que poco a poco sí. Para el 2008/09 sí, a día de hoy no. A día de hoy el que tiene Digital Plus lo tiene por tener un canal más, o para ver su película el día que le apetece, pero el consumo es bajo. De hecho las audiencias lo demuestran y debería tener un consumo mucho más alto. La gente el día de mañana, a lo mejor, el hecho de tener mucha variedad le hará poder elegir, pero al final solo se verán cuatro o cinco canales, y el resto los ignorará. Pero lo bueno es poder elegirlos entre veinte o treinta canales. Y el hecho de que Cuatro tenga sus propios contenidos, sea una tele diferente, tenga una marca muy propia...eso te puede ayudar muchísimo.

P: Ante la proliferación de canales que se avecinan próximamente como consecuencia del denominado apagón analógico, en su opinión, ¿va influir en la continuidad de los canales?

R: Mucho porque la continuidad es fundamental. Lo que le daba el toque diferenciador a Canal Plus en su momento era la continuidad: los elementos, las cabeceras, los identificativos... Yo creo que Cuatro es una de las cosas por las que ha apostado muy fuerte. A priori es muchísimo trabajo, pero a la larga merece la pena por el resultado final.

P: A nivel internacional y nacional, ¿dónde cree que hay mejor diseño gráfico en televisión?

R: En su momento creo que lo fue Canal Plus en España. A día de hoy creo que nosotros no lo estamos haciendo nada mal. Telecinco sí que tiene una marca bastante fuerte, Antena 3 también. Y luego hay mucho canal temático que tiene una corporativa muy buena. Fox tiene un tratamiento exquisito, ver promos de Fox me divierte y encima se te quedan en la cabeza. TVE y La Dos, tienen mucho que mejorar para mi gusto. Calle 13 también es un buen referente.

A nivel internacional sí que he visto cosas muy buenas, en Promax he visto cosas buenísimas. Calle 13 lo que han sabido hacer a nivel general es que la Imagen que tienen en cada país es la misma, pero aplicada a cada país.

P: El festival *Promax*: el reconocimiento de las piezas de continuidad por medio de premios, ¿motivará a cuidar más la creatividad de las piezas?

R: Que te tengas que "currar" mejor las piezas para ganar un premio, creo que no tiene sentido. Lo que está bien es tú te trabajas unas autopromos durante seis meses y sin pensar en el premio de Promax, de repente llega y piensas en enviar unas piezas al festival. Está bien enviarlo al Promax porque luego tus piezas saldrán en compactados que después se mandan a distintos países a nivel mundial... y tu marca está por ahí repartida (es un tema más promocional que otra cosa..)

Ahora, hacer una pieza para ganar un Promax no tiene sentido. Pero si tienes buenas piezas enviarlas a un Promax yo desde luego lo apoyo, y fíjate que hay muchas veces que se nos pasa y es una faena, porque aprendes mucho viendo lo que se hace en otros lugares. Nosotros hemos mandado algunas piezas, que estaban bien, y siempre es bueno que tu marca esté ahí metida, pero eran muy informativas. Ahora hay una promo muy buena que es la de "*Euforia en el Mundial*" y que se podría mandar, porque tiene una intención, una creatividad.

Apuesto 100% por certámenes tipo Promax: son buenos para el conocimiento y promoción de un canal.

ENTREVISTA IÑAKI ODRIUZOLA
Jefe de Autopromociones⁹⁸⁹



Fecha: Lunes 12 de Julio de 2006

Lugar: Sogecable S.A. Tres Cantos, (Madrid)

P: Defina su actividad profesional dentro de la cadena en la que trabaja y el tiempo que lleva trabajando en ella (puesto, departamento, función, contribución, etc.)

R: Primero decirte que Autopromociones es un departamento que engloba a otros muchos departamentos, por decirlo de alguna manera. Somos la publicidad dentro de la cadena, no dedicamos a publicitar nuestros propios programas, eso por un lado, porque por otro lo realizamos, es decir, hacemos las promos propiamente dichas, el montaje, grabación de promos específicas, rodajes, y entregamos directamente el producto hecho. Para esto, te cuento un poco como funcionamos: solemos tener reuniones semanales, dos, tres, dependiendo de las necesidades, por ejemplo, con el Mundial prácticamente teníamos todos los viernes. En función de lo que decidimos en una reunión en la que nos juntamos el Director de planificación, con el jefe de emisión, el de antena, el de producción para tomar nota de los medios que vamos a utilizar, y de nuestra parte suele venir un ayudante de realización que suele ser mi ayudante, que ya va tomando nota de las promos que hay que hacer, porque se habla de la promo, del concepto que tiene que tener, del “recado” que tiene que llevar esa promo, a quién tiene que ir dirigida... En fin, todas las áreas con las que está comprometido el canal, se decide qué es lo que hay que promocionar y cómo. Es decir, este producto tiene mucha importancia, pues vamos a hacerle diez pases antes del partido y van a ser dos piezas diferentes, por ejemplo se me ocurre.

Dentro del departamento se engloban a guionistas que son lo que aportan idea y los que le dan letra a las promos, los realizadores que son en última instancia quienes las realizan, un departamento de producción que son quienes nos suministran todo el material que necesitamos, y también dependemos directamente de planificación que son los que nos dicen a qué hora exactamente necesitan cada cosa. Entonces, nosotros funcionamos como te estoy diciendo: primero tenemos la reunión, luego se determina qué tenemos que hacer, cómo y cuándo, y entonces yo me reúno aquí en mi despacho con los ayudantes y repartimos el trabajo, ya que cada realizador tiene su especialidad, aunque sirvamos todos para todo, cada uno tiene su afinidad. Y en función de ellos, a cada uno se le asigna la promo y los medios, es decir, si necesita AVI, el material que necesita, la sala que necesita...

Por otro lado, el realizador se junta con el guionista que concibe la idea, la ponen en un papel luego va el realizador y la convierte en una pieza. La vemos, le damos el visto bueno que suele estar aprobado salvo alguna pieza que es necesaria que la vean todos por la ubicación o el tipo de pieza importante que es. Pero bueno, luego el día a día, vamos haciendo promos pues de series, concursos... Nos suelen pedir muchas promos, y no tenemos tanto tiempo para hacerlas, entonces hay que ir seleccionado para ver cuáles son las más importantes y las vamos comentado entre todos. Hay veces que algunas promos pues, damos la opción de promocionarlas mediante bumpers, entonces son promos de grafismo. También viene a las reuniones Iñaki Marticorena como responsable de la Imagen del canal que por él pasa todo, en nuestro caso, todas las promos, es decir, él nos dice si está correcta la concepción de la promo, el grafismo, cómo gráficamente las iluminamos...

P: ¿Cuántos son en su departamento?

R: Estamos siete realizadores, dos ayudantes de realización y tres guionistas. Luego también está producción, pero digamos que va por otro lado porque es otra área. Eso es lo que a mí me compete.

P: Defíname qué es para usted la Identidad corporativa de un canal y cuáles son las señas de Identidad de ese canal

R: La Identidad corporativa lo es todo, es el nombre y el apellido. Es lo que sabes que Cuatro es Cuatro porque Cuatro es Cuatro, y me explico. Tú puedes ver una promo sin el grafismo de la cadena y sabes qué es de Cuatro. Y como eso, con todo. No sólo es el grafismo, aunque sea lo primero que nos

⁹⁸⁹ El jefe de Autopromociones de Cuatro es Pedro Pérez Jiménez. A pesar de haber mantenido un contacto previo con él, en el momento de llevar a cabo las entrevistas, se encontraba de baja. Es por ello que se entrevistó a Iñaki Odriozola, quien en su sustitución, asume en la actualidad la responsabilidad del departamento en función de jefe de Autopromociones de la cadena.

llama la atención. Pero tú ya asignas el color rojo a Cuatro, lo identificas, por ejemplo. La Identidad es con lo que vas a llamar a tu cadena, es con lo que la gente se va a identificar, porque va unido al contenido, hacia el contenido de la cadena, hacia el público para el que está orientada...

Y las señas de Identidad, es el tipo y la calidad del producto que tienes, para quién va enfocado el producto. Eso es una seña de Identidad muy buena. Lógicamente, si tú tuvieses los mejores programas de televisión, eso sería una buena seña de Identidad. Y luego todo esto lo tienes que ir pensando y enlazando con el *claim* con el que te quieres asociar. Y la Identidad es lo que te va a permitir poder resumir ese *claim* tus valores. También es la forma de trabajar, el estilo de cadena. Yo he trabajado en otras cadenas y cada una tiene su peculiaridad, y eso es lo que te llega al fin y al cabo. Para mí es difícil explicar lo que es la Identidad, pero es eso, insisto, el producto, para quién va orientado y cómo cuentas las cosas.

P: Defíname, a su juicio, qué entiende usted por continuidad.

R: Yo entiendo que la continuidad es la seña gráfica de la línea de emisión del canal. Para nosotros son desde las promos, los *bumpers*, todo lo que sale nuestro y que no es programa. Y de cómo la proyectes te va a ayudar a vender el canal.

P: Determine una clasificación de las piezas de continuidad que posee su cadena: nomenclatura, estructura de emisión, uso y función, duración de cada una de las piezas, gestión del contenido que llevan y quién realiza cada una de ellas.

R: Promos, todas englobadas todas ellas en continuidad porque te van a hacer el anuncio de tus contenidos. Los *bumpers*, lo mismo. Las sobreimpresiones también pertenecen a continuidad, aunque te anuncian poco, te orientan de lo que se va a emitir lo que no se va a emitir. E incluso cierta publicidad nuestra que lleva señas de Identidad. Continuidad es todo lo que no es producto.

P: ¿Qué contribución da la autopromoción para la cadena?

R: Es que esto es como un collar de perlas: todo va hilado con un hilo común que es la continuidad, que puede ser un grafismo, la forma de contar cada pieza. Y eso con la continuidad, puedes poner un *bumper*, una promo, y dependiendo de cómo hiles tu collar, tienes una función u otra. No sé como explicarte... Es como el último eslabón para dar el sentido a la emisión. Continuidad te da un orden de cómo colocar las cosas. Nosotros aportamos producto, pero continuidad te va diciendo dónde ubicar, como planificación. En realidad estamos todos los departamentos muy implicados. Continuidad da sentido y orden, porque en cierta manera y dependiendo de cómo sea la promo, pues determinaremos cómo debe ser ésta o la otra. Hay promos especiales que no duran treinta porque tienen que durar un minuto, o porque hay promos de Identidad de canal que no anuncian nada salvo el canal, u otras que son genéricas de productos de la mañana, de productos de la tarde o noche, de productos americanos como las series, promos de productos de producción propia, etc.

P: ¿Y para captar a la audiencia?

R: Yo creo que para captar a la audiencia, la herramienta básica es la autopromoción. Es la publicidad propia del canal, tenemos nosotros más que ver con publicidad que con una televisión, porque tenemos que vender y hacer que la gente se enganche. Hay programas que son difíciles de vender, y esto es lo que tenemos que hacer nosotros, sacarle el lado bueno para venderlo bien.

P: ¿Cuál es, en su opinión, el periodo temporal idóneo en relación a la renovación de la continuidad de un canal?

R: En función de lo que vaya ocurriendo porque, por ejemplo, si tienes un Mundial de Fútbol, pues la continuidad hay que modificarla porque se cambia toda la parrilla de emisión. Pero entiendo que eso va por ciclos. Nosotros somos un tele joven y conforme vas creciendo vas viendo qué funciona y qué no. Pero cambiar la continuidad yo supongo que dos veces al año en momentos claves. Cada vez que cambies los productos, porque no es lo mismo el producto de invierno que el de verano o ahora cuando volvamos de vacaciones. Pero es que dentro de nada cumpliremos un año, y habrá que cambiar. Depende de muchas cosas, porque luego viene Navidad... Entonces va en función de las modificaciones de programación.

P: A su juicio, ¿qué perfil de formación tienen que tener el responsable o responsables que se encargan de la autopromoción?

R: Casi todos los que estamos, o venimos por la parte técnica, editores, o de la parte de realización, pero todos de Ciencias de la Información. También hay guionistas, que suelen venir por parte de Periodismo o de Ciencias de la Información también. Y en nuestro caso tenemos tres guionistas, que uno de ellos viene de *Lo más Plus*, otra persona venía de ayudante de *Lo más Plus* pero previamente venía de trabajar en un periódico y una escritora que se dedicaba a corregir libros, estudió literatura y periodismo. Los ayudantes de realización son técnicos y que se encargan de ver que el producto que sale en emisión, no tiene errores.

P: ¿De publicidad no tenéis a nadie?

R: No, a nadie. Pero en nuestro departamento todos llevamos muchos años. El que menos lleva no te voy decir que soy yo, que llevo diez años en la casa, pero no mucho menos llevará el más novato aquí, por así decirlo...Y nos conocemos todos mucho y sabemos de qué va la cosa. Yo estuve editando mucho y luego estuve realizando autopromos. Y luego yo empecé aquí en la casa cuando empezó Canal Satélite Digital, hace diez años, antes estuve de freelance, luego en una empresa de postproducción que me dediqué a hacer programas de televisión y publicidad. Y estuve en el Instituto de Radio Televisión Española, hice cursos, porque vine a Madrid a estudiar la carrera que yo soy de Bilbao. He hecho muchas cosas...

P: La tecnología, ¿crees que ha afectado en la continuidad?

R: Mucho. Yo empecé a trabajar en Pulgada B, que era un formato heredado de casi la Alemania Nazi, y con eso hemos estado pues hasta hace un poco más de veinte años. Luego el pasar de los formatos analógicos a los digitales, ha sido fundamental. Antes para hacer una pequeña pieza requerías de unos medios que aparte de ser muy costosos, te llevaban mucho tiempo. Y en cambio ahora, con un PC, y un programa de AVI, puedes montar lo que quieras. Y antes se hacían los montajes cortando y pegando como en las películas, y al final tenías una película con 24 pistas y ahora eso va a todo a disco duro, y ahí coges, quitas, levantas...Antes las ediciones eran lineales, ahora son aleatorias y haces lo que quieres.

P: La publicidad externa, ¿también es controlada por vosotros?

R: No, en este caso Marketing cuando tiene ciertas campañas, como por ejemplo, relanzar temáticos de Digital Plus, ellos nos mandan la publicidad que quieren. Hay cosas que se hacen en común. Por ejemplo, nosotros somos los que he hemos hecho *House* desde un principio, pero nos viene un departamento externo y nos piden una pieza para vender la serie en DVD en El País. Pues ahí nos juntamos. Y luego aportamos a al Web viertas promos e imágenes, les nutrimos de material para que ellos tengan material en la Web de ciertas cosas. Y luego hay alguna campaña que se hace en común, que son los menos porque nosotros vamos muy justos de personal y vamos muy liados, tenemos tan alto el límite que cuando alguien se va de vacaciones tenemos que dejar de hacer una promo.

P: En su opinión: ¿Qué importancia le otorga su cadena al grafismo y a la continuidad televisiva para la captación de la audiencia?

R: La continuidad es muy parecida a la autopromoción, pero más al largo plazo. Con una promo tú directamente ya estás enseñando el producto, ocn la continuidad vendes la cadena y eso es un poco más lento. Es fundamental, sino no existiría el departamento.

P: ¿Qué valores racionales y emocionales aporta Cuatro para la audiencia?

R: Bueno... [Sonríe]

Yo quiero pensar que lo que aportamos de racionalidad es eso, racionalidad sin más, es decir, el resto de cadenas ya tienen orientaciones adquiridas y nosotros tenemos una orientación, que cualquiera que pregunte de fuera, te dirá que Sogecable, el grupo Prisa, tenemos una tendencia determinada. Pero creo que no basar un tele en productos de ventas, como son los cotilleos, por ejemplo. Que son programas que tienen que estar porque venden mucho, pero darle el punto personal para que eso no sea tan evidente.

Que se intente cuidar los productos, no todos los programas o series valen. El que no todo valga es lo que nosotros aportamos.

Y emocionalmente, lo que va derivado a lo otro. Asociada como una tele joven, a un público liberal y abierto, va por ahí la cosa... Más que te cause una emoción concreta. Hay que tener un poco de sensibilidad con todo, también con las autopromos.

P: Los nuevos contenidos de Cuatro, en su comienzo, ¿cómo los promocionaron? ¿Siguieron alguna estrategia?

R: Al principio es como todos los lanzamientos de todos los canales, es un poco caótico, desde arriba hasta abajo. Hay unas premisas básicas que se tienen muy claras sobre cómo hay que hacer las cosas, pero es un poco aleatorio, porque no sabes cómo van a salir las cosas. Nosotros veníamos de hacer promos en Canal Plus, y y nos ha afectado básicamente, en que este es un canal en abierto y hay unas necesidades diferentes a las del Plus. Los plazos son muy diferentes: antes teníamos una promo para dos semanas, y ahora es al día. Podemos adelantar cosas, pero otras veces no.

Consigna estratégica para promocionar los contenidos, no nos dieron ninguna, sino que confiaban en nosotros. Ahora ya nos conocemos todos los contenidos y no te asusta tanto el tener que lanzar un programa nuevo. Pero al final sale todo, no sabes cómo, pero salir sale.

P: ¿Con cuánta antelación los anuncian?

R: Mínimo una semana de antelación. Pero por ejemplo, este concurso de *Family Rock* se lleva anunciando...Llevamos tres promos desde hace tres semanas. Porque es un programa nuevo, hay que lanzarlo y la gente se tiene que enterar que hay un programa nuevo.

Otro ejemplo, *El Traidor*, es un programa que se está anunciando tres semanas y se estrena hoy. Lo que se va a grabar hoy, por ejemplo, es otro programa que es *Amor en la Red* y creo que el estreno es para el día veinte y tantos, creo que es, y con esta promo, en concreto, vamos retrasados porque no hemos tenido nada con lo que poder grabar, ni tan siquiera teníamos el logo porque la productora iba más ajustada, en fin...Que luego, encima, la presión siempre viene para abajo, porque nosotros somos el último eslabón aquí. Desde arriba siempre hay presión para abajo, y nosotros tenemos que presionar a la productora o con la distribuidora, aunque con la distribuidora no suele pasar tanto. Sobre todo con productoras españolas, y te cuento, porque por ejemplo *House* es un producto que está hecho de un año para otro, tenemos todos los capítulos y no hay problema, pero *Génesis* por ejemplo, no. *Génesis* empieza con holgura, es decir, tenemos dos o tres capítulos de "acolche" y conforme vamos llegando al final, prácticamente nos están dando los brutos de lo que se va a montar... Que hay casos en los que tenemos una promo y tenemos que rectificar porque hay unos planos que nos metieron, porque eran brutos, pensando que iban a ir y al final no van. Y el tratamiento final que se da a todas estas series para que tengan un poquito más de calidad, que es puro vídeo, metiéndoles efectos de cine, para contrastar...Eso lo hacemos directamente nosotros aquí, ni siquiera nos lo dan.

P: De cara a la nueva temporada de Septiembre, ¿va a haber algún cambio en las autopromociones?

R: Yo soy interino, pero de cara a Septiembre va a haber mucho, y sabiendo que, generalmente, solemos hacer todo, haremos más y será muy duro porque empezarán las grandes apuestas por temporadas. Y solamente recolocar a *House* en su sitio, en su hora y en su día, supone seis promos con sus versiones.

P: ¿Cree que la autopromoción condiciona e influye al espectador a la hora de ver un programa u otro?

R: Totalmente. Es determinante, sobre todo cuando no has visto una serie, por ejemplo. Yo creo que anunciándola bien cuando le llega al posible cliente, pues puede que le interese. Para mí es fundamental ya incluso como espectador. Hay veces, y pasa en todas las televisiones, que hay promos que son mucho mejores que los programas que anuncian en sí.

P: ¿Cuál es la media aproximada de emisión de autopromociones en Cuatro?

R: Incontables...En volumen, yo creo que hemos hecho un poquito más desde el principio hasta ahora. Hemos variado mucho en la calidad. Empezamos de una forma como, casi sin conocer el producto. Casualmente, y por eso te digo siempre el mismo ejemplo, empecé desde el principio con *House*. Obviamente me vi toda la serie, me leí todos los informes que nos pasaban sobre ella para

encauzar el tipo de público al que se dirige, etc. Pero según va pasando la serie, te va dando algo más. Y no es la misma información que tienes al principio que la que tienes a mitad de serie. Y eso te da una perspectiva distinta y que sabes que si ha funcionado la serie, puedes entrar en unos ciertos guiños que de la otra manera no puedes, porque la gente desconoce el producto.

P: ¿Cuántas autopromociones sueles hacer en un día, por ejemplo?

R: Por ejemplo, te voy a decir de ayer...

[Se levanta y coge una libreta con anotaciones]

Ayer hicimos... [Las cuenta]... Ayer en total seis, pero esas seis se multiplican por cuatro cada una, porque tienen que llevar distintos cierres, es decir, no es lo mismo anunciarlo para mañana, para hoy que para esta tarde o que para pasado mañana. Normalmente, las promos... Imagínate que vamos a promocionar una serie, por ejemplo, *House*, una serie potente. Se suelen hacer dos promos: una de treinta y otra de quince segundos para cubrir dos huecos diferentes dentro de lo que es la planificación de emisión. La de treinta suele ser más de contenido. En fin, va concebido eso en función de qué aire se le está dando a cada serie o cada programa. Es unos van de contenido y otros simplemente son surrealistas, en muchos casos, que no anuncian nada, que es un producto que ya está definido. Por ejemplo, con promocionar *House* en ese sentido está bien porque la gente ya lo conoce. Pero otro ejemplo, los 40 Principales, pues ahí hay que explicar un poquito más. *Family Rock*, un programa nuevo, un concurso, que una familia se enfrenta a otra. Pues para este caso en concreto hemos tenido que hacer una promo de treinta y otra de quince. Pero en las versiones de fecha, es decir, los viernes, la de mañana y la de esta tarde, para que vaya a emisión durante toda la semana, que ya está diciendo que es para mañana o para decir que es para esta tarde o esta noche, indicando la hora, el día. Y lo mismo se hace con las de quince. Aunque sea un contenido pequeño, es necesario hacer "Esta tarde", "Mañana" y en las de quince, estamos haciendo ahora el "Y después", que encabeza Emma la locutora, luego va el contenido de la promo y el cierre con el día y la hora. ¿Por qué? Pues porque eso va pegado a otras promos, por ejemplo, otra de treinta de *House*, y entonces dice "Y después" para que los contenidos... Es decir, para que podamos anunciar en una sola promo dos contenidos que van seguidos en una misma tarde, por ejemplo, y así evitar una promo por un lado y otra por otro lado, y con cinco segundos se resuelve, ya que aquí el tiempo en estas cosas es primordial.

Ayer hicimos cinco, hoy vamos a hacer...

[Vuelve a contar en su libreta]

Otras cinco, y si podemos otra más porque hoy tenemos rodaje que se va a hacer por la tarde, pues en total serán seis, que con sus versiones te salen un montón. Normalmente el día más apretado suelen ser jueves y viernes, porque está el fin de semana y porque siempre se va proyectando pensando en la semana siguiente.

Y más ahora, porque estamos empezando a cambiar los contenidos del verano, y también estamos preparando Septiembre y vamos a tope de trabajo.

P: ¿Tienen diferentes tipologías de autopromociones?

R: Tenemos cientos de tipos de promociones... Te volverías loca... Una cosa es el estreno, la promo de 30 segundos, pero está comunicado de manera diferente si se trata de una serie, de una película, etc. Si es estreno se viste de una manera, se modifica la frecuencia, el modo, el tono de comunicar...

P: ¿Por qué utilizan una voz femenina como voz corporativa de las autopromociones del canal?

R: Yo no estuve en la decisión, pero me pareció fabulosa porque no había ninguna mujer. Y creo que si queremos dar la imagen de una televisión moderna, sensata y con un poco de cabeza, creo que era ya obligatorio que fuera una voz de mujer. Luego ya lo hemos visto en otras cadenas, que es normal porque esto funciona así, que Antena 3 ya ha comenzado a utilizar la voz de una mujer para las autopromociones, y con el mismo tono de voz. Creo que una voz femenina le da mucho carácter a la cadena.

P: ¿Quién dicta las pautas para la realización y de estrategia en las autopromociones?

R: Se realiza entre todos. Hombre, cada uno aportamos lo que tenemos que aportar. Iñaki es quien nos indica cómo gráficamente y estéticamente tiene que ir la pieza, ya con el tiempo hemos ido aprendiendo la línea y hay promos que no hace falta enseñarlas. El día a día de las autopromociones no las enseñamos, pero los estrenos sí, y este tipo de cosas. Elena Sánchez se ocupa de otras cosas “de arriba”, y quienes están implicados directamente con las autopromociones, son Fernando Jerez y Alberto Alarcón. Éste nos indica qué tipo de promos necesita y cuántas. Fernando Jerez él nos indica qué mensaje quiere que lancemos en cada promo. Y yo lo que cuento pues son nuestras ideas, las limitaciones del material, etc. Pero siempre entre todos, en las reuniones nos juntamos y Planificación, que suele ser la parte más objetiva de números y tal, pues también opina porque todos vemos la televisión.

P: ¿Cómo y quién da prioridad en la promoción a determinados programas?

R: Digamos que cada programa genérico, de series, concursos, etc., tiene su propia consigna. Por ejemplo, y vuelvo con *House*, es un producto que se vende muy bien y nos hace tener mucha audiencia, pues ese hay que cuidarlo. *Roma*, es un producto especial, pues hay que cuidarlo también. Ciertos programas de la casa en los que hay mucha apuesta, pues también hay que cuidarlo y mucho. Va en función de lo que de ese programa. Generalmente, el hincapié va en “lo fuerte”, en aquello por lo que la cadena apuesta económica, de esfuerzo intelectual y que nos viene determinado “de arriba”. Desde que hemos empezados, pues hemos hecho mucho hincapié con *Roma*, *House*, *Anatomía de Grey*... Las series funcionan muy bien porque suelen tener una audiencia que no suele fallar. Luego hemos tenido promos en las que no hemos hecho mucho esfuerzo porque es que se vende solo, por ejemplo, Iker Jiménez con Cuarto Milenio. Es impresionante porque nunca falla en audiencia, y de hecho las promos que hacemos de él son con una entradilla en el plató y lo adornamos con las piezas que van a presentar ellos y ya está. Excepto con alguna cosa especial que hayamos hecho, como con el Código Da Vinci, que se hizo algo especial, pues se ha hecho piezas normales para emitir las desde el jueves hasta el domingo.

P: Y ese tipo de autopromoción que realizan los presentadores al acabar un programa y que promocionan el siguiente, ¿también las dictan ustedes?

R: Sí. Por ejemplo, el que se va a rodar hoy, como tenemos el problema de plató que te he comentado y que no tenemos el programa en sí para mostrar algunas imágenes, sólo tenemos al presentador del programa, ni tan siquiera la línea gráfica. ¿Cómo lo podemos resolver? Pues bueno, como no tenemos nada para rellenarlo, el presentador nos va a hacer una entradilla para anunciar el programa. Pero no solemos utilizar mucho esto, solo en este tipo de casos o con Iker Jiménez.

P: A su juicio, ¿cómo ve el contexto actual del medio televisivo?

R: Lo veo un poco loco, porque lo que vale es la audiencia y si para eso, y siendo exagerado, hay que matar otra vez a Rocío Jurado, pues se hace aunque no sea lo mejor, y es triste pero es así. Y lo que hay que hacer es que no valga todo y educar un poco al público. Yo creo que el público sí que consume todo lo que le des, pero nuestra labor también está en enseñarles qué es lo mejor que vea. Ahora veo una televisión muy comercial y muy contraprogramada, en función de lo que hace la competencia. Al fin y al cabo esto es un negocio y hay que pelear, pero se puede hacer de muchas maneras.

P: ¿Considera positiva o negativa la llegada de la televisión digital a nuestro país? ¿Por qué?

R: Yo creo que la ampliación de la oferta es mejor y pone a cada uno en su sitio. Es como el que tienen un comercio y no quiere que le pongan alrededor más cafeterías porque sabe que tendrá que invertir en dar un mejor servicio para estar a la altura. Pues igual pasa en la televisión.

Si vas a Estados Unidos pasa esto y en el resto de Europa también, pero en concreto una ciudad de Estados Unidos puede tener 200 canales tranquilamente. Y hay unos que son los que dirigen las pautas de la televisión y son los que mejor se ven porque son los que mejor tienen contenidos, mejores producciones, etc.

P: ¿Cree que la sociedad está preparada para ello?

R: Yo creo que lo que no estamos en preparados económicamente, porque aquí no hay tanto mercado para tanta televisión. Creo que es así, de hecho o hacer una apuesta sería y, en este sentido, Cuatro me ha sorprendido porque esperaba menor apuesta y soy de la casa. Y si tienes la intención de que

esto siga adelante, que sea un buena tele...Pero no creo que haya tanto dinero ni negocio para todos, y una televisión es negocio. Entonces tendrás que adaptar tu negocio para quién quieras que lo vea. El otro día ví el Mundial y emitimos un montón de spots. Y La Sexta no tenía y puedes pensar que es el principio, pero ¿qué pasará dentro de cinco años? O se han arruinado ellos o nosotros u otros, porque lo que no va a aguantar es la economía. Cuesta mucho mantener una televisión y o tienes un buen respaldo de grupo importante que es lo que está pasando un poco con nosotros, o no sé cómo se podrá sobrevivir. Demasiada oferta para tan poca demanda. Ya veremos qué pasa.

P: Ante la proliferación de canales que se avecinan próximamente como consecuencia del denominado apagón analógico, en su opinión, ¿va influir en la continuidad de los canales? En caso positivo, ¿qué papel tendrán la continuidad, el diseño gráfico televisivo y la Identidad corporativa en los canales?

R: Eso es fundamental porque le da sentido a cada canal, y ahora con mejor razón: quien lleve mejor ropa, irá más elegante. Si tú vistes muy bien un canal, te ayuda a diferenciarte de otro. Tú extraes toda la continuidad de un canal, y es una televisión desnuda, que no te dice mucho que no se entiende. Y será determinante de cara a lo que se avecina. Y quien se gaste más pasta en cuidarla, en darle un sentido estético, en darle un envoltorio a la televisión, probablemente tendrá más papeletas que quien no lo haga, seguro. Y de hecho cada vez se está apostando más por cuidar la continuidad y la autopromoción. Antes era muy simple, con trozos de la película y con la hora y el día. Y ahora está más cuidada.

P: ¿Cree que es posible gestionar elementos intangibles y crear vínculos emocionales con la audiencia por medio de la continuidad de una cadena de televisión?

R: Yo creo que sí. ¿Has visto los bumpers que emitimos nosotros?

P: Sí, desde el primer día todos...

R: Los juegos de los logos, lo de *Queer As Folk*, por ejemplo, que parece una tontería pero hay un mensaje ahí detrás, de hacerle abrir los ojos a la gente. Y poco a poco yo creo que todo eso puede y debe ayudar a la marca de la cadena.

P: A nivel internacional, ¿dónde cree que hay mejor diseño gráfico en televisión?

R: Bueno, esto es para gustos. Para mí Italia son un poco coloristas y tal. A mí me gusta mucho la BBC, son los reyes. Los canales alemanes me gustan mucho

P: ¿Y en España?

R: Yo creo que hay una buena línea gráfica, en general, en todas las principales. Si tengo que elegir una...Cuatro, soy corporativista 100%! [Nos reímos] No me preguntes esas cosas...

No, en serio creo que Cuatro lo esté haciendo bien y desde el principio. `Porque que el cinco sea transparente y tal o que Antena 3 haga otras cosas, no me dice mucho más de lo que me puede decir Cuatro.

P: El festival Promax: el reconocimiento de las piezas de continuidad por medio de premios, ¿motivará a cuidar más la creatividad de las piezas?

R: Hay otros festivales muy importantes e interesantes además de Promax, pero éste en esta casa, es como la "quinta esencia". Cuando empezamos llegamos justos al Promax y realmente tú pagas un dineral para cada pieza que mandas y es un negocio en realidad. Claro que es importante. Este año el Promax de lo que es Imagen corporativa se lo dieron a *Arnold Spain*, la agencia que hizo nuestra línea gráfica, por lo menos por ser novedosa, indiscutiblemente.

Lo que pasa es que hay que luchar todos los días, y para eso hay que hacer piezas casi específicas para eso, y hoy por hoy, nosotros no las hacemos. Mandamos las que nos han quedado bonitas. De hecho el jefe al que sustituyo estaba nominado con una pieza para el Promax, y yo también con otra, y no era promos específicas para el Promax, pero sí muy trabajadas. Porque el haber trabajado

en el Plus te permite hacer ese tipo de cosas. Aquí vas trabajando más al día al día y el plantearte hacer una pieza para el Promax con lo agobiados que vamos de tiempo...Es imposible.

En el Plus, con una pieza de promoción de la feria taurina, estuvimos dos semanas. Si no tienes ese tiempo para hacer una pieza para el Promax, lo que puedes ganar ahí son por ideas originales. Para enviar una promo a Promax tienes que dedicarte a eso. Las que mandan los ingleses, son una pasada. Aquí es inviable también por presupuesto. En el apartado había cuatro nominados, Pedro, yo, la BBC y otra más que no me acuerdo. ¿Quién se llevo el premio? La BBC, pero es que la ves y es normal que se lo lleve. Se fueron a Madagascar a rodar dos planos, y aquí no podemos hacer eso. Y la BBC son conscientes que ellos son orientación visual de diseño para otras teles, y en Estados Unidos funciona esto igual. Tienen una forma de trabajo que está más depurada que la nuestra y en este tipo de historias, ellos tienen equipos que se dedican a hacer promos exclusivas. Aquí hacemos todo un poquito de todo por necesidades de trabajo, y yo creo que es mejor.

ENTREVISTA IVÁN MIGUÉLEZ
Jefe Ambientación Musical



Fecha: Lunes 10 de Julio de 2006

Lugar: Sogecable S.A. Tres Cantos, Madrid

P: Describame, por favor, su actividad dentro de Cuatro, tu departamento, tus funciones principales y el tiempo que llevas en el grupo.

R- Bueno, soy el jefe de ambientación musical de Cuatro. Y en Sogecable llevo más de 8 años, en Canal Plus dentro del departamento de Ambientación musical. En Cuatro, evidentemente, desde su nacimiento. El departamento de Ambientación musical es un apoyo a todos los programas, a continuidad y todo lo que sea dentro de Cuatro, de necesidades de música, en cabeceras, cortinillas, fondos de programas, etc., todo lo que lleve música. Hacemos todo. Aquí, por ejemplo, que se hace Noche Hache, pues nosotros elegimos la música, la mezclamos, la producimos, etc. Igualmente con otros programas, como Cuatroesfera, o programas que vienen de fuera. Para la Imagen corporativa también hacemos cosas... Tanto con músicas originales o músicas que cogemos porque decidimos que cogemos, por ejemplo, la música de U2 porque es coherente con la campaña del Mundial. Pues ese tipo de decisiones y de trabajo es el que hacemos nosotros.

P: ¿Qué entiende usted por Identidad Corporativa de un canal de televisión?

R- Es con lo que tú vas a identificar al canal. La Imagen que todo el mundo tiene, el logo, la Imagen... Es lo que representa o lo que debería representar al canal, a nivel de tipo de público al cual quieres dirigirte, de idea que tienes, si quieres ser más juvenil. Y tienes que ver perfectamente reflejado tu canal en la Imagen.

P: ¿Y cuáles son las señas que manifiestan esa Identidad de un canal?

R- Eso es una cosa más compleja... Los elementos que construyen esa Identidad, supongo que partirán de estudios de marketing, de qué público te diriges o te quieres dirigir, mediante estudios que creo que yo no te puedo ayudar mucho. Pero supongo que ellos valoran el tipo de público al que van las otras cadenas, el tipo de mercado que más interesa a Cuatro para entrar, qué mercado publicitario tienen... Porque alomejor una cadena tiene un mercado muy grandes pero le interesa otro mercado no tan potente pero que económicamente y publicitariamente le interesa. Y una vez se sabe esto, se transmite al equipo creativo y ellos ya definen el tipo de Imagen que quieres dar, si quieres ser más moderno, menos modernos... Que depende de cada canal, ya que dependiendo de cada canal puedes hacer unas cosas u otras. No es lo mismo MTV, que puede ser más arriesgado creativamente que puede ser Cuatro o Telecinco.

P: ¿Cuál es para usted la Identidad de Cuatro?

R- Para mí la Identidad de Cuatro, desde un principio iba a un público joven, hasta 30 y algo, un tipo de público joven, de nivel adquisitivo medio alto, eso era una idea inicial, pero luego evidentemente quieren ir dirigidos a todos. Y eso afecta a la hora de lo que estás construyendo, porque al principio hay unas ideas pero luego, poco a poco, no quieren dejar a otros públicos, sino que quieren ir alcanzando al mayor público posible y eso afecta a las decisiones y acciones que vas tomando. Y tienes que adaptarte: que vaya a un público más joven pero que el resto lo entienda y le parezca bien. Que vaya dirigido a una gente más joven pero que lo entiendas mis abuelos, por ejemplo...

P: Me ha definido Identidad, me ha determinado cuál es la de Cuatro. ¿Me podría definir el concepto de Continuidad y qué funciones tiene, a su juicio, dentro de la cadena?

R- Es la Imagen que representa tu cadena, la Imagen a la que va dirigido todo. Pues, por ejemplo, Cuatro tiene una Imagen más arriesgada porque utiliza el rojo. Para que vaya a un público más joven buscamos una música que sea más moderna, más loca que en otras cadenas, etc. Para que cuando tú veas continuamente tu cadena la gente identifique perfectamente la cadena que está viendo, el tipo de público al que va dirigido... Y que a la gente le guste mucho... [Sonríe]

P: ¿Cree que las televisiones crean marca?

R- Sí, y además crean todo tipo de marcas porque es publicidad pura y dura. Y evidentemente cualquier cosa pequeña que hagas tiene mucha repercusión. Y musicalmente la tiene también.

P: ¿Cuatro tiene marca?

R- Cuatro ya tiene marca, sí, y se ha conseguido bastante para el poco tiempo que llevamos, pero yo creo que la marca Cuatro ya la conoce todo el mundo. Y el resto de cadenas también tienen una marca muy clara. Tienen claro a qué público se dirigen.

P: Concretando su función dentro de la cadena, ¿qué contribución hace la música en la construcción de la marca Cuatro?

R- Ahora no hay una música que identifique claramente a Cuatro, pero sí la línea general de música sí que va identificando a la cadena, porque hay un estilo musical que buscamos, pero no hay una melodía concreta como pueda tener ahora mismo a Telecinco o Antena 3, que sí que la tiene.

P: ¿En Cuatro veremos esa música de Identidad como en las otras cadenas que me has nombrado?

R- Pues en Cuatro, de momento no la veremos. Poco a poco sí, ya te avisaré cuando esté en ello... [Sonríe]

P: ¿Qué importancia le otorga a la música para la construcción de una marca de cadena y qué valores emocionales cree que puede transmitir?

R- Para mí la música es fundamental y es lo más importante en la construcción de una marca en televisión. Funciona igual que otro producto, el tema musical es un poco el reflejo de lo que hablábamos antes, es decir, en función del enfoque que le quieras dar a tu cadena, le pondrás un tipo u otro de música. Si le quieres dar un toque moderno a tu canal, si le quieres cambiar la Imagen en un momento determinado...Pues es lo mismo. Y la música te va a aportar ese toque distintivo. Por ejemplo, en la última serie [se refiere a la serie nueva de verano Amistades Peligrosas] he querido dar valores juveniles de gente y de historias normales, del chico que quiere a la chica, y mediante el pop, pero de una forma más moderna y *roquera*, esa era la idea. Era una música que iba dirigida a un público de unos treinta años, y esa era la idea básica pero luego me dijeron que no me olvidara de los quince, que son los que más van a comprar. Al final siempre empiezas con una idea básica pero luego quieren abarcar más, todo. Y eso es lo más complicado

P: ¿Cree que la audiencia puede identificar a un canal por la música?

R- Sí, por supuesto. Y de los programas también. De hecho, y aquí en Cuatro los hay donde la gente lo que más valoraba era su Imagen Corporativa, es decir, su cabecera, su *look*, como por ejemplo Cuatroesfera, que en los estudios de marketing que se han hecho lo que más gustó fue la música y la cabecera.

P: ¿Cuál es el periodo ideal para renovar o cambiar una sintonía corporativa de un canal?

R- Yo creo que no hay un periodo concreto y establecido, siempre tienes que estar renovando. No creo que tengas que dejar una sintonía fija, lo que pasa es que ha de evolucionar poco a poco. Cuando haga la de Cuatro nunca será fija, siempre intentaré ir renovándola. De hecho, Telecinco, por ejemplo, ahora hay una que está más fija, pero antes iba variando todas las temporadas. Siempre siendo la misma sintonía pero había una parte que iba siempre en evolución. Ahora tienen la fuerza del 5 se ha quedado ya un poco anticuada, desde mi punto de vista.

P: ¿Cuál es la pieza musical que ha creado y que haya funcionado mejor?

R- Bueno, es que he hecho cosas en muchos sitios, para el grupo, para otras cadenas, he hecho cine también. Una banda sonora de la película española Segunda Asalto. Antes de estar en Sogecable

vivía en Estados Unidos, estudié allí y trabajé ahí. Ahora estoy en Sogecable pero he hecho cosas para otras empresas.

P: ¿Cómo ve el panorama actual de las cadenas en Imagen Corporativa?

R- Bueno, pues te cuento un poco...Pues hace unos dos años, hubo una renovación de Imagen, por ejemplo, Telecinco hizo un gran cambio de Imagen considerable, también en música, y Antena 3 sobre todo, que en la gráfica cambió mucho. Canal Plus siempre ha tenido una Identidad mucho más agresiva, pero se ha quedado más estancado mientras que las otras han ido cambiando sus Identidades. Ahora con la salidas de Cuatro y La Sexta, que ésta no la cuida tanto como Cuatro, porque ésta viene de Canal Plus, que siempre ha tenido una Imagen más agresiva, hubo un momento en que se ha quedado un poco más estancada. Telecinco y Antena 3 tuvieron que cambiar su Identidad.

Eso de hace un par de años para acá. Ahora con la salida de La Sexta y de Cuatro, yo creo que Cuatro cuida muchísimo más su Imagen Corporativa, La Sexta no la cuida nada, o por lo menos de momento, han arrancado muy rápidamente. Yo creo que Cuatro, al venir todos de Canal Plus, donde se cuidaban mucho todas las piezas y la Imagen de cabeceras...Y quizás la Imagen de Canal Plus se ha quedado más estancada porque viene de una cosa más corporativa internacional, porque Canal Plus Francia y no puedes estar variando tanto como quisieras. Pero yo creo que Cuatro si que cuida bastante su Imagen. Que se nota que venimos de Canal Plus y se nota que cuidamos la Imagen corporativa.

P: ¿Le ha influido a Cuatro el hecho de pertenecer a Sogecable?

R- Bueno piensa que Cuatro lo estaba haciendo la gente que hacíamos Canal Plus y claro, ahí hay mucha influencia...Pero tenemos que diferenciarnos: Cuatro es Cuatro y Canal Plus es Canal Plus. Entonces también tenemos que encontrar la Identidad de Cuatro que es lo que estamos haciendo ahora. Eso era Canal Plus y lo que estamos haciendo ahora es Cuatro. Y...¿qué es Cuatro? Eso es lo que tenemos conseguir, dotarle de personalidad a la cadena. Buscamos, en mi caso en la música, pues cosas que sean nuevas, modernas pero no demasiado agresivas como si estuvieras haciendo una MTV o Canal Plus, porque su público es mucho más selecto y económicamente más potente, que entiende mejor lo que estás haciendo, más moderno, más juvenil... Cuatro queremos ser modernos, pero llegar a todos, a nuestros padres a nuestro abuelos, y que todo el mundo pueda entendernos. De hecho ya ha habido cambios. La última vez que hablé contigo ya te dije que iría cambiando poco a poco porque la cadena se va creando poco a poco. De los primeros IDS que salían, con la grúa, el perro, la leche que subía...Han cambiado porque han funcionado muy bien porque todo el mundo identificaba, pero según los estudios se vio que eran demasiado complejos y que había un cierto público que no lo entendía.

Desde mi punto de vista creo que han funcionado muy bien, porque han llamado mucho la atención y a mí me gusta la publicidad agresiva. Pero eso ya es nivel mío, creo que tiene mayor impacto. Pero se han cambiado en el momento oportuno y creo que los nuevos IDS si te fijas, los del delfín, los de Gabilondo que se convierten todo rojo...Son bastantes agresivos también, pero no tan raros como los anteriores. Es un paso que se entienden más que los anteriores, pero con la misma línea.

P: ¿Cree que la Televisión Digital Terrestre va a ser una amenaza en competencia para las cadenas de ahora, como puede ser Cuatro?

R- Yo creo que la competencia es a nivel de apuesta que las empresas quieren hacer con su televisión y sus inversiones en la televisión. Es decir, el que no invierta o no se dirija a un tipo de televisión muy específico, yo no creo que vaya a poder competir. Aquí lo estamos viendo ahora: de repente tienes la Fórmula Uno, el Mundial, la serie *House*...Y bueno... tienes una competencia muy fuerte y cuesta mucho dinero, tienes que invertir. En ese sentido yo creo que no va a haber tanta competencia. Aunque las teles se tendrán que acostumbrar a que las audiencias van a ser menores. Lo que antes eran del 20 o del 30, ahora irán bajando cada vez más porque la TDT tiene un motón de canales y, al final, siempre te va a afectar. Pues entonces va a cambiar el panorama en ese sentido, en el que las televisiones se tendrán que acostumbrar a un 16 o un 17 % sea una audiencia muy buena. Y creo que la gente no está preparada, sino que está acostumbrada a sus cuatro o 5 canales y no está preparada para todo lo que viene.

P: ¿Considera que ante este conglomerado de canales la continuidad va a influir para poder identificar a los canales o de lo contrario se quedará como está ahora? ...

R- Creo que la continuidad es muy importante porque es la Imagen y ésta es muy importante para el canal, y eso lo tienes en cualquier producto, la forma de cómo empaquetas el producto es muy importante de cara al audiencia. Yo soy un comprador del paquete... A mí me importa mucho, y creo que en general la forma de envolver los productos es muy importante, no sólo en televisión. Porque al final es lo que te va a indicar si es una cadena seria, moderna, nueva, etc.

P: A nivel internacional, y más usted que ha vivido en Estado Unidos, ¿en qué cadenas considera que hay un mejor nivel de continuidad?

R- A nivel moderno, hay canales como la MTV que son canales que para mí me gusta lo que hace, pero también es verdad que van dirigidos a un público muy determinado y es más fácil de comunicarles cosas. Ha habido canales pequeños como Calle 13, que son temáticos y pequeños y funcionan muy bien en cuanto Imagen, tanto internacionalmente y nacionalmente.

P: ¿Y en España?

R- En España también hay. Yo creo que ahora mismo quien lo está haciendo bastante bien es Antena 3, porque desde hace 2 años han mejorado y han seguido en hacer un esfuerzo muy grande en dar una Imagen corporativa. Yo creo que antes Antena 3 tenía la peor Imagen corporativa, tanto musicalmente como en diseño gráfico, y ahora han hecho un cambio y no han parado. Telecinco lo hizo en gráfico y en todo, pero se ha estancado, y llevan un año u ocho meses que no han evolucionado. Mientras Antena 3 siguen evolucionando, ahora mismo para verano tienen otra gráfica y no paran. Es lo que te decía antes, que nunca hay que parar, sino que tienes que evolucionar poco a poco. Antena 3 es la que más se nota que ha ido evolucionando. Se ve en la sintonía que tienen, que tienen 3 notas muy características. [Las tararea]. Y van variando poco a poco. Yo creo que Telecinco, por ejemplo, son los que tienen su programación y su dirección de público muy concreto y determinado y distinto al de Antena 3, va a un público más joven, de ahí que crea que Cuatro le va a robar más público a Antena 3 que a Telecinco. Y eso se ve ya en las audiencias: nosotros cuando robamos a alguien en términos de audiencia, es a La dos, por supuesto, y Antena 3, a Telecinco nos cuesta mucho más quietarle porque van a un público más distinto. Ese es el problema que tiene Antena 3, por eso ellos tienen que luchar más en Imagen corporativa porque sino se quedarían más anticuados, porque su Imagen tiene que renovarse más al ir a un público más joven. Pero creo que no puedo yo valorar eso...

P: Los festivales Promax, ¿cree que la creación de estos festivales fomenta el cuidar más las piezas de continuidad o por el contrario perjudica y provoca que los diseñadores se centren mucho en ganar en estos concursos?

R- No creo que no. Aquí mandamos cosas de esta casa desde siempre y creo que no influye negativamente a la cadena. Creo que motiva a los diseñadores, de incentivo como premio a su trabajo, puede ser. Pero creo que estos festivales son interesantes porque ves ideas nuevas de otras cadenas que están haciendo por ahí.

De todas formas, creo que el campo de la continuidad es tan importante que nunca se va a parar. Yo creo que es algo que siempre va con las cadenas, porque si tienes un logo antiguo vas a dar la imagen de ser un canal antiguo también. Y si tú vieras las cosas antiguas de hace dos años de Telecinco o Antena 3, te darías cuenta de cómo ha cambiado, no?

ENTREVISTA ANA ORSIKOWSKY
Jefa de Investigación de Audiencia y Contenidos



Fecha: Jueves 20 de Julio de 2006

Lugar: Sogecable S.A. Tres Cantos, (Madrid)

P: Cuénteme la función del departamento de Investigación de Audiencias y Contenidos y qué aportación exacta realizan ustedes a la cadena.

R: En el Departamento de Investigación de Audiencia y Contenidos de Cuatro nos ocupamos de analizar la audiencia a través de los datos de Sofres, que es la empresa de audimetría que mide a todas las empresas de televisión. También el EGM ofrece resultados de audiencia pero los datos que nosotros manejamos día a día los da Sofres. Por otra parte, llevamos a cabo estudios cualitativos sobre contenidos de programas con la colaboración de distintos institutos de investigación. Los cualitativos se realizan normalmente con reuniones de grupo. De forma periódica también encargamos estudios de imagen de marca para seguir la evolución de la imagen de Cuatro entre la audiencia (estudios de los que te habrá hablado seguramente Patricia Cebrián). En términos cuantitativos, cuando hablamos del verbo 'rendir' para aplicarlo a un programa, tomamos como referencia la media de la cadena. Si en el mes Cuatro está, por ejemplo, en un 6,5% y un programa está sensiblemente por debajo, o se cambian de la parrilla y se ubica en otra franja horaria o, en el peor de los casos, directamente se quita de parrilla. Evidentemente, aunque no llevemos mucho tiempo de vida ha habido cambios, pero el porcentaje de éxitos es muy alto si se compara con el de otras cadenas nacionales. Desde enero y hasta finales de junio, casi el 40% de nuestros estrenos ha logrado una cuota superior a la media de la cadena en ese periodo, cuando entre las otras cadenas nacionales el porcentaje es menos de la mitad, o incluso el 0% como le ha pasado a La Primera. Tal y como está la guerra de las audiencias, las cadenas privadas no pueden permitirse el lujo de perder tiempo en antena y dinero con programas que ves que no están funcionando. Entonces, hay que buscar soluciones, bien realizando cambios internos en el programa, apoyados o no en estudios cualitativos, o bien reubicarlo si ves que tiene posibilidades en otra franja horaria, porque el perfil sea más adecuado. Nuestra labor en el Departamento de Investigación de Audiencia es ofrecer los datos y análisis pertinentes para que la dirección de la cadena tome, por ejemplo, ese tipo de decisiones.

P: ¿Cuál es el porcentaje básico de Cuatro para que un programa se mantenga o no en parrilla?

R: La media de la cadena es un referente. Irás viendo, con los documentos que te dejaré, que hemos ido creciendo desde el inicio hasta ahora y el récord ha sido con el Mundial. En el mes de Junio hemos acabado con un 7,5%, pues un programa que estuviese con un 3 y pico o un 4, es un problema. También tienes que valorar la imagen que aporte a la cadena y lo que aporte a su franja horaria, ya que no todas son iguales en competitividad. Por ejemplo, en Prime Time no te puedes permitir que los programas vayan mal porque es una franja horaria importante, de fuerte peso en audiencia. Hay dos momentos en televisión que son muy importantes: el Prime Time de la noche, que es donde se concentra la mayor parte de la audiencia a lo largo del día, y un segundo Prime Time, que es el de sobremesa, alrededor de las tres de la tarde, que en verano se iguala en importancia al de la noche en cuanto a volumen de personas que están viendo la televisión. También sabes que hay franjas horarias que son más difíciles para hacerte un hueco con nuevos contenidos debido a los fuertes hábitos que las otras televisiones han creado en el espectador. Cuando la gente está acostumbrada a que tal día haya un determinado producto, cuesta mucho cambiar ese hábito y tienes que dar muy buenas razones para provocar el cambio. Y no solamente es una persona, porque el consumo a veces es en familia y ponerse de acuerdo...Lo que está consiguiendo Cuatro es cambiar los hábitos frente a una oferta televisiva muy asentada desde hace tiempo. Hacerse un hueco ahí es meritorio. No es lo mismo si hubiésemos salido a la vez todas las privadas. Tú tienes que salir con un mercado muy asentado, con productos y calidad determinada, y meterte ahí siempre es más complicado. Por eso estamos muy contentos con los resultados. Ahora el reto mejorar sin el Mundial e ir aumentando poco a poco.

P: ¿Cómo ve el tema de las audiencias con la TDT en la actualidad, y qué opina que va a pasar con la implantación definitiva de la televisión digital?

R: Hay una cosa que está clara, y es que cuanto más oferta hay, más se fragmenta la audiencia, porque el consumo de televisión tiene un tiempo limitado. Es decir, la gente no tiene más tiempo para

ver televisión, y no porque salgan más cadenas va a incrementar su consumo. En el fondo, tú lo que te estás repartiendo entre más cadenas es la misma tarta de consumo de televisión. A medida que van apareciendo más canales y nuevas posibilidades de ver esos canales por cable, por ADSL, por TDT, ese consumo se va fragmentando. Todo ello unido a otras ofertas de ocio que compiten con la televisión, sobre todo entre el público joven, como es Internet. Pero lo que sí que se ve es que entre el público de entre 13 y 24 años, el tiempo que dedican a ver televisión ha ido descendiendo a favor de navegar por Internet, videoconsolas..... Y la televisión en el móvil, que también está naciendo en nuestro país, es otra cuestión a tener muy en cuenta. En EEUU, según un estudio reciente, el servicio de televisión por móvil ha crecido en el segundo trimestre de 2006 un 45% y alcanza ya a 3,7 millones de suscriptores.

¿Quiénes van a perder audiencia? Las que hasta ahora tenían todo el pastel e irán descendiendo poco a poco. Ganarán aquellas que mejor lo hagan, esto es como todo. Eso es muy difícil de adivinar, bueno puedes hacer, pero es difícil de predecir. Hay situaciones que no te esperas ni al corto plazo. Nadie hace unos pocos años hubiera dicho que TVE-1 iba a estar la tercera en el ranking, cuando siempre ha sido la primera durante mucho tiempo. E incluso hay días que la FORTA le supera. Y esto a dos años vista era como decir que era una locura. Y es porque hay cantidad de cosas que influyen.

En definitiva, las audiencias se irán fragmentando y las cadenas tendrán que ir acercándose más a targets y estilos específicos para identificarse de alguna manera con un público. No ir a por todo, como antes hacía TVE, sino ir haciéndote con un público que sea afín a ti. Eso en el caso de las generalistas. En las temáticas ya viene sucediendo.

P: ¿Cree que con esta proliferación de canales que se avecinan va a cambiar los hábitos de ver y consumir la televisión?

R: Yo creo que sí. Sobre todo por razones tecnológicas. El *Personal Video Recorder* que viene aparejado con la TDT permite que puedas hacer la programación a tu gusto, incluso de una forma muy pasiva. Lo que tiene detrás es en definitiva un disco duro que almacena la información de lo que grabas y de los contenidos que seleccionas. El mismo descodificador puede “darse cuenta” del tipo de programas que tú sueles consumir. Y en función de los gustos, te puede ofertar productos concretos y hacerte tu premenú, sin publicidad entre medio, porque la puedes eliminar. No creo que vaya a ser de un día para otro. La tecnología ya lleva tiempo en uso en otros países, pero necesita tiempo para calar entre todos nosotros. No porque todo el mundo tenga un móvil significa que le sepa sacar provecho totalmente, a lo mejor usa tres cosas. De un descodificador, de un PVR, puede suceder que no se sepa o se quiera todo lo que ofrece, sobre todo entre la gente mayor. Pero estoy convencida de que los niños y la gente joven le sacarán provecho enseguida, e irán buscando entre la oferta, haciendo su propio menú. Porque además el tipo de público que maneja este tipo de tecnología, es el público más infiel, que sale una cosa nueva y la quiere probar. Lo que está claro es que los hábitos van a cambiar, pero la cuestión es saber a qué ritmo.

Se están produciendo cambios sociodemográficos en el tipo de público que también influirán en el reparto de la audiencia, como es el envejecimiento de la población y el incremento de la población inmigrante. Y lo que antes he comentado, las nuevas posibilidades que se abren de consumir televisión por Internet o el móvil.

P: ¿Cuatro va a empezar a emitir por el móvil?

R: Es un asunto que no depende de este departamento, pero seguro que más temprano que tarde sucederá.

P: En el caso de que así fuera, ¿tienen pensada alguna estrategia de medición de la audiencia de televisión por el móvil?

R: Sofres todavía no nos ha contado que tenga algún sistema de medición previsto para esto, otra cosa es que estén investigando, pero no nos han presentado nada. Sé que hay compañías de móviles que están en ello, porque el consumo por el móvil es muy medible por las propias compañías. Igual que te mide las llamadas y el tiempo de duración de cada una de las llamadas, el mismo sistema y empresa pueden controlar el consumo de televisión en el móvil. Otra cosa es cómo vendan este dato al mercado, cómo lo puedan homologar para que todo el mundo pueda acceder a él. Pero supongo que tecnológicamente no es muy complicado, que no tendremos que añadirle un aparato más al móvil para poder medir. Del cliente sabrás todo lo que consume.

P: En la evolución de las audiencias de Cuatro, ¿ha habido algún aspecto que les haya llamado la atención, que no se esperaban, que les ha resultado negativo, positivo...?

R: Sí, luego con el tiempo ya le vas viendo explicaciones. Tanto para cosas que han y no han funcionado, te llama la atención. Por ejemplo, *House*, que una vez lo ves antes de emitir consideras que es un buen producto, además de ir avalado por los premios y demás, y efectivamente ha resultado todo un éxito de audiencia. Eso te lo puedes esperar. En cambio, *Anatomía de Grey*, que ahora está funcionando muy bien, empezó muy mal en audiencia la primera vez que lo pusimos, y eso fue una sorpresa porque también venía avalada incluso por más premios que *House*. Es el típico producto que si crees realmente en él hay que darle otra oportunidad en otra franja o día, reubicarlo porque en realidad piensas que tiene potencia. Es lo que hemos hecho y está siendo un gran éxito este verano.

Channel n°4, que ahora está progresando, ha llevado un tiempo más bajo en audiencia de lo que nos esperábamos que podría dar, al menos yo. Porque parecía una oferta digna y elegante. *Channel n°4* es una oferta que intenta tocar temas sociales, del corazón pero desde un punto de vista más elegante, sin chillidos, etc., con respeto y con buen humor. Y entonces te preguntas que por qué no funciona aún mejor. Pero a base de tiempo y de ir perfilando, se empieza a animar.

Los informativos... es complejo meterse en este terreno. Cada vez la gente, y esto lo sabemos por estudios cualitativos, va más al entretenimiento, no quiere comeduras de coco— por así decirlo. Iñaki es un peso pesado y ha intentado dar las noticias con otro carácter, con más línea editorial, que es una opción para diferenciarse de las demás y lo ha conseguido. Porque desde que Antena 3 empezó a dar sucesos y funcionaba, ahora casi todos los informativos van por ahí. En este medio nos copiamos todos mucho... [Se ríe] Cuando ves que un contenido funciona, no es que lo copies al dedillo, porque le das tu toque, tu línea de cadena, pero piensas que si funciona puedes intentar aprovechar la tendencia. Lo difícil es innovar con algo que no se hace y tener éxito con eso. Todos buscamos, pero es difícil.

P: ¿Por qué cree que a los programas se les da muy poco tiempo en antena para comprobar si funcionan o no?

R: Sí, sí, eso es cierto y estoy de acuerdo contigo. Es por la histeria del medio... [Nos reímos].

La televisión privada se basa en sus ingresos y éstos vienen de la publicidad y, a su vez, ésta viene de la audiencia. Pues en función de la necesidad imperiosa de conseguir ese objetivo de audiencia, muchas veces no te puedes permitir el mantener un contenido por más tiempo para ver si funciona entre la audiencia, y esa presión puede llevar a equivocarte. Es como lo que te contaba que nos pasó con *Antatomía de Grey*, que no funcionó como esperábamos la primera vez y luego lo cambiamos a otra ubicación y está rindiendo muy bien. También es verdad que ya estaba *House* previamente en esa misma franja, y ya habías creado un cierto hábito, y te funciona, pero también tienes que creer en el producto para mantenerlo en antena. Pero paciencia hay poca en el mundo de la televisión, sobre todo si tienes recambio. Hay veces que por lo que sea, no tienes el siguiente programa acabado, pues tienes que mantener el que tienes. Pero sí que pienso que por desgracia y por prisas, hay muy poca paciencia con programas que muchas veces son buenos.

P: ¿Ven las series al completo antes de emitirlas?

R: En esta casa sí, en Antena y en Programación se las ven todas o casi todas. En Audiencias nos ocupamos principalmente de ver qué es lo que ha pasado a posteriori, pero también las visionamos en muchas ocasiones con anterioridad.

P: ¿Cree que la audiencia ve en Cuatro una cadena que tiene marca?

R: Sí, Cuatro tienen una imagen buena, joven, moderna, propia, es lo que nos han dicho los espectadores, sobre todo en el último estudio cualitativo que acabamos de realizar. En el primero que hicimos, la imagen de Cuatro estaba más desdibujada, y es lógico porque acabábamos de empezar. Y cada vez se distancia más del Canal Plus, cadena con la que al principio había mucha confusión. A día de hoy todavía hay gente que se piensa o se esperaba que fuera el Plus en abierto. No todo el mundo tiene que estar informado de todo.

Cuatro tiene una Imagen clara, moderna, diferenciada del resto y valorada, con una 'continuidad' que forma mucho la Imagen de cadena, se juega mucho con el logo y el color. En un estudio reciente que hemos realizado con Ipsos sobre una muestra de algo más de 3.000 personas de 15 y más años, Cuatro recibe la valoración global más alta de todas las cadenas nacionales.

_ANEX III:

***Campaña publicitaria
de lanzamiento de **cuatro**
en el medio prensa y exterior***

PUBLICIDAD EN PRENSA



Fuente: Diario *El País*, 27 de Noviembre de 2005

Series, realities, informativos,
documentales, programas
de cocina, magazines, concursos,
anuncios...

¿Por qué la gente habla
de nueva televisión?

A partir del siete de noviembre.

es **cuatro**
es la nueva televisión.

Fuente: *El País Semanal*, 29 de Noviembre de 2005



Fuente: *El País Semanal*, 6 de Noviembre de 2005

¿Qué es esto?
¿Otro estúpido experimento
propio de la raza humana?

ES PATÉTICO

Este jueves
2 capítulos
por sólo **4,95**
con **EL PAÍS**

ora, la brutal sinceridad de House en DVD

Sy Cuatro traen en exclusiva a España la 1ª temporada en DVD de la serie
por éxito en EE UU y ahora en Cuatro. Consigue los 22 capítulos en 11 entregas,
a te recrees con las ingeniosas frases del carismático doctor Gregory House
el mundo de la medicina desde una inusual perspectiva.

**jueves, un nuevo DVD con 2 capítulos
clusiva con EL PAÍS**

Para más información: 902 11 91 11 o www.cuatro.com/house

Audio en inglés y castellano.

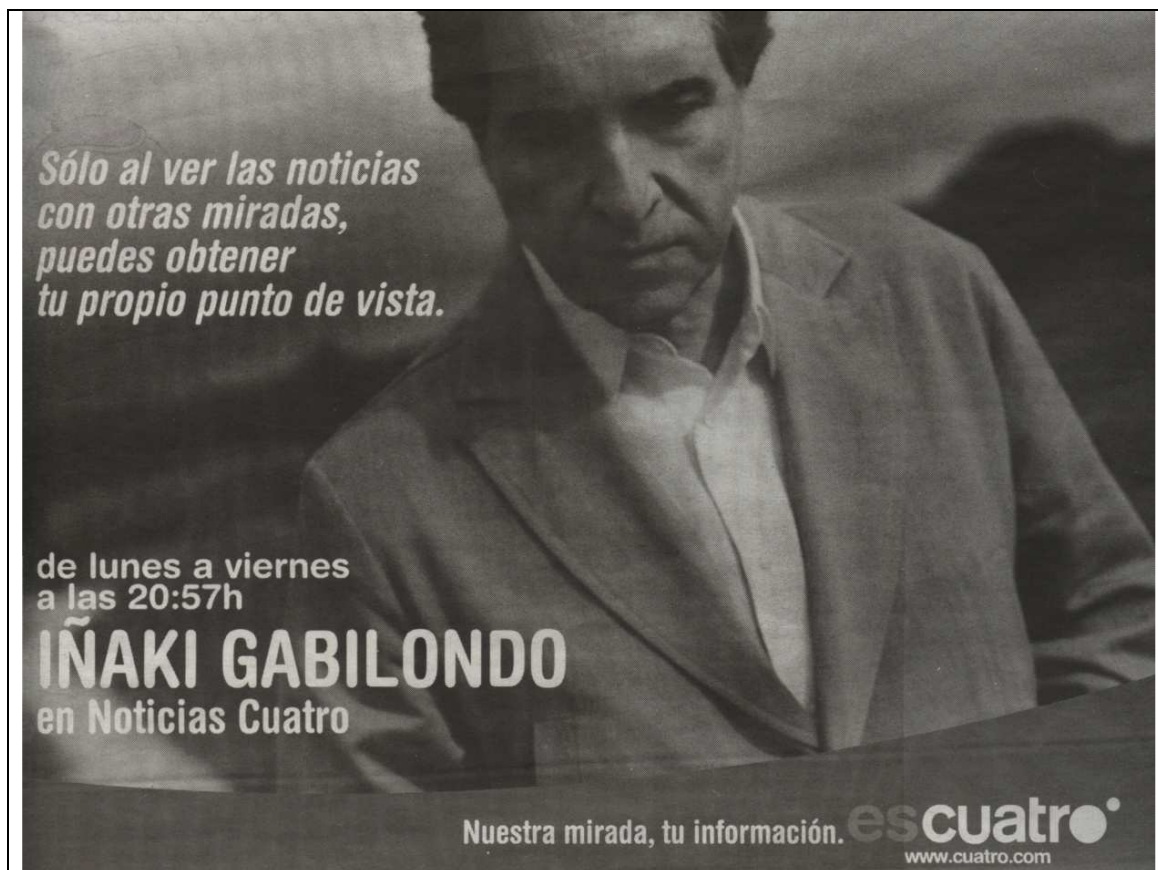
cuatro UNIVERSAL **EL PAÍS**

Fuente: Diario *El País*, 25 de Julio de 2006.

Hola, hola.
Empezamos hoy a las 20:44h.

cuatro es la nueva televisión.

Fuente: Diario *El País*, 7 de Noviembre de 2005.



*Sólo al ver las noticias
con otras miradas,
puedes obtener
tu propio punto de vista.*

de lunes a viernes
a las 20:57h

IÑAKI GABILONDO
en Noticias Cuatro

Nuestra mirada, tu información. **escuatro**
www.cuatro.com

Fuente: Diario *El País*, 12 de Diciembre de 2005.

PUBLICIDAD EXTERIOR





Fuente: Fotografías realizadas por la doctoranda durante los meses de Octubre y Noviembre de 2005 en Valencia.

